

2022

Déclaration
de performance
extra-financière





DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2022

Groupe Maisons De Famille
Siège social : 1, place Victor-Hugo, 92400 Courbevoie, France
Capital social : 70 077 528 €
Siret : 493 488 571

Sommaire

Éditorial du directeur général du Groupe	3
Un modèle créateur de valeurs durables	4
Notre histoire	4
Notre organisation décentralisée basée sur des marques locales fortes	5
Notre vision, notre mission et nos valeurs	7
Notre stratégie	8
Nos performances clés	9
Bilan de l'année 2022	10
Notre gouvernance	11
Développement durable et responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE).....	12
Gestion des risques extra-financiers.....	17
Prendre soin de nos résidents	19
La qualité avant tout !	19
Satisfaction des résidents.....	23
Engagement envers nos employés.....	26
Qualité de l'emploi	26
Formation et développement de carrière des employés.....	33
Santé et sécurité au travail	36
Exigence, éthique et conformité.....	38
Exigence en matière de sécurité des données et des systèmes d'information	41
Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données.....	41
Système d'information	42
Engagement en faveur de la communication avec les parties prenantes.....	43
Communication interne sur la RSE.....	46
Engagement en faveur de l'environnement	47
Émissions de gaz à effet de serre	47
Utilisation durable des ressources.....	49
Gestion de la consommation d'eau	51
Gestion des déchets	52
Méthodologie d'établissement des rapports	54
Périmètre de consolidation	54
Lignes directrices pour l'établissement des rapports.....	54
Outils de reporting	54
Consolidation et contrôles internes.....	54
Indicateurs	55
Contrôles externes.....	56
Exclusions et explications complémentaires concernant la méthodologie	56
Agir maintenant : notre feuille de route ESG 2023	57

ÉDITORIAL DU DIRECTEUR GENERAL DU GROUPE

« Les deux plus grands défis de notre temps sont certainement le vieillissement démographique et le réchauffement climatique. Dans ce contexte, Groupe Maisons De Famille se positionne comme un acteur singulier, engagé au service des personnes âgées fragiles et de leurs aidants, contribuant positivement à la fois à la transition démographique de nos sociétés et à la transition climatique. »

Le Groupe Maisons De Famille est fort de son identité, fondée sur la qualité, de soins et de services, ainsi que de ses collaborateurs engagés. Nous sommes conscients, depuis la création du Groupe en 2003, de notre responsabilité particulière, de notre mission sociale exigeante au service de nos aînés les plus vulnérables et de leurs aidants familiaux, et de l'importance de réaliser une performance équilibrée – à la fois financière et extra-financière. Notre priorité est d'améliorer la qualité pour nos résidents et leurs familles qui nous font confiance et d'améliorer la qualité de vie au travail pour nos collaborateurs, sans quoi rien ne serait possible. Je tiens à les remercier pour leur engagement constant. Soucieux de notre impact dans le monde et fier de notre contribution sociale positive, nous faisons de notre singularité une force et nous la traduisons par un engagement quotidien.

La RSE au cœur de notre mission sociale

De profonds bouleversements affectent notre environnement : le vieillissement de la population, dont les conséquences sont multiples – démographiques, économiques, sociales, médicales, géographiques ou sociologiques – et le réchauffement climatique, dont l'impact profond sur nos sociétés n'est plus à démontrer.

C'est pourquoi, en 2022, nous avons mené une évaluation ambitieuse de notre empreinte carbone globale en évaluant les émissions de l'ensemble de nos foyers et de nos sièges. Les résultats de cette action constituent l'une des pierres angulaires de notre stratégie environnementale pour les années à venir.

Notre secteur est également confronté à des défis ardu : pénurie de personnel de santé, hausse des prix de l'énergie, pandémies, etc. Plus important encore, au regard des révélations de mauvaises pratiques organisées et contraires à l'éthique dans notre secteur, nous sommes tenus, plus que jamais, de respecter les normes éthiques les plus élevées. En ce sens, nous avons cette année, en concertation avec nos parties prenantes, mis à jour notre vision, notre ambition et les principaux ensembles de valeurs qui nourriront notre stratégie et nos activités quotidiennes. Ces bouleversements modifient nos paradigmes. Afin de soutenir la longévité et le développement durable, nous voulons appliquer notre stratégie en prenant en compte les critères de durabilité dans nos activités (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

La force de notre singularité

Le Groupe Maisons De Famille a su démontrer sa singularité en érigeant la « qualité d'abord » en principe directeur. Cette ambition s'appuie sur nos valeurs humanistes de positivité, d'éthique, d'optimisme et d'exigence. Pour faire vivre ce principe, **le Groupe a mis en place cette année le premier tableau de bord consolidé regroupant ses principaux indicateurs de qualité afin de suivre régulièrement ses performances dans ce domaine et de s'améliorer en permanence. La qualité est gérée et suivie sous deux angles principaux : la qualité de service pour les résidents et la qualité de vie au travail pour nos employés.**

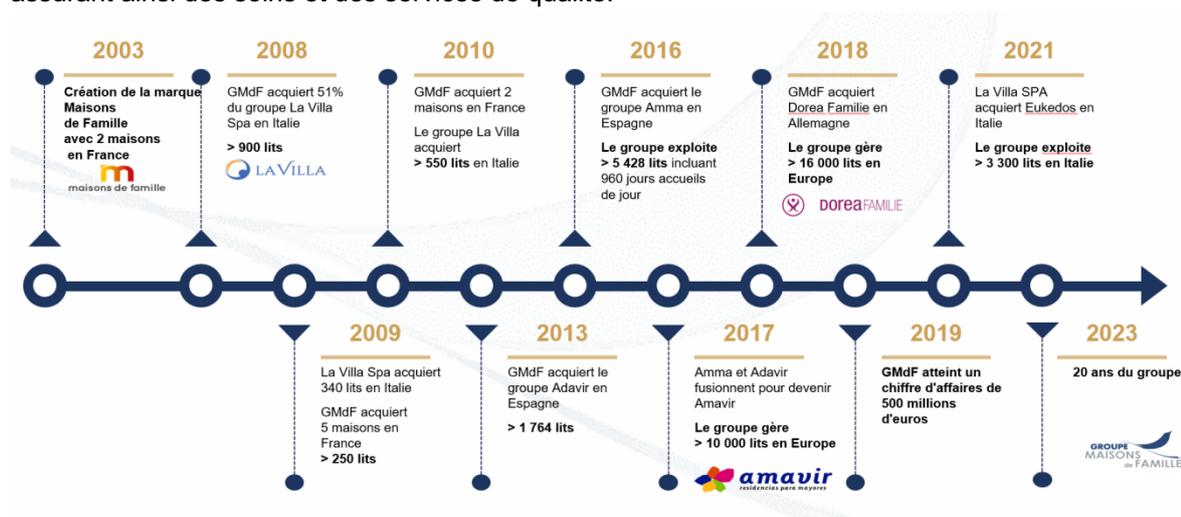
Il est donc naturel pour nous que les résidents et leurs familles soient exigeants avec nous à travers leurs attentes, leurs préoccupations, leurs souhaits, leurs suggestions et leurs réclamations, nous obligeant à rester humbles, tout en nous poussant à rechercher des améliorations continues pour leur offrir la qualité qu'ils méritent. Cette singularité est notre force et constitue une base solide pour accélérer nos efforts. Ce rapport, et notre feuille de route pour la durabilité qui le complète, font partie des actions mises en place pour répondre aux défis du vieillissement et du réchauffement climatique.

Julien Samson,
Directeur général du Groupe Maisons De Famille

UN MODELE CREATEUR DE VALEURS DURABLES

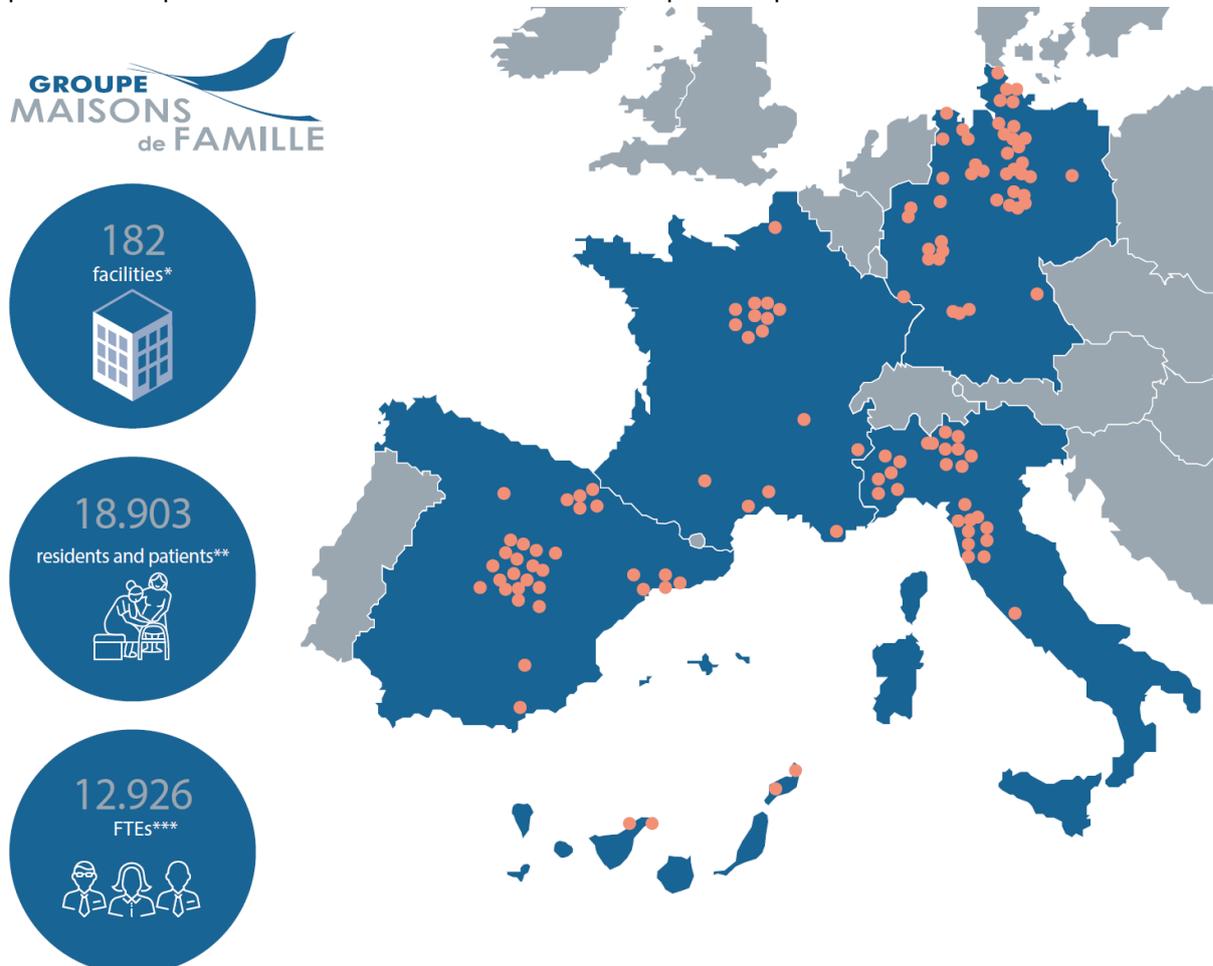
Notre histoire

Le Groupe Maisons De Famille est une entreprise familiale créée en 2003 dans une perspective de long terme. Le Groupe a démontré sa forte expertise au cours des vingt dernières années et est aujourd'hui l'un des principaux leaders européens de l'accueil, la prise en charge et l'accompagnement des personnes âgées, en particulier celles en situation de dépendance. Le Groupe Maisons De Famille se compose actuellement de quatre sociétés en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne qui gèrent des maisons de retraite médicalisées, des centres d'accueil de jour, des résidences services seniors, des services ambulatoires, des centres de réadaptation, des centres spécialisés dans la prise en charge de personnes en situation de handicap et des patients souffrant de maladies psychiatriques, en leur assurant ainsi des soins et des services de qualité.



Notre organisation décentralisée basée sur des marques locales fortes

La décentralisation et l'autonomie de gestion sont les principes d'organisation fondateurs du Groupe Maisons De Famille. Depuis le début, le Groupe a encouragé la prise de décision personnalisée et centrée sur le client. La décentralisation et l'autonomie permettent à chaque société du Groupe de répondre aux spécificités locales en offrant des soins de qualité et personnalisés.



* Operated in 160 sites, data as of Dec. 31, 2022 source: 2022 Extra-Financial report

**Data as of April 2023, source : corporate presentation

*** Data as of Dec. 31, 2022 source: 2022 Extra-Financial report

Le Groupe : des marques locales fortes

Maisons de Famille France

Maisons de Famille a été fondée en 2003 avec l'ambition de créer des lieux de vie accueillants et propices au partage de bons moments dans un environnement adapté et médicalisé.

Au quotidien, les équipes de **Maisons de Famille** incarnent les valeurs du Groupe. Elles allient savoir-faire et expertise afin d'offrir une prise en charge personnalisée, de qualité et respectueuse des choix des résidents. Une place privilégiée est accordée à la famille et aux proches. Les équipes restent à leur écoute. Le nom de **Maisons de Famille** reflète ce que l'entreprise souhaite apporter aux résidents : l'atmosphère d'une maison et l'esprit de famille.

La Villa

La Villa a été fondée en 1992 par deux entrepreneurs florentins, Carlo Iuculano, actuellement PDG du groupe, et Giovanni Matteini. En sept ans environ, les quatre premières structures ont été créées : la toute première a été la RSA Botticelli, à Strada in Chianti, ouverte en 1996, suivie de trois autres résidences en Toscane. Le groupe opère dans le domaine médico-social, en s'intégrant dans le réseau de services de la région par le biais de conventions et d'accords spéciaux avec les autorités sanitaires locales et les administrations compétentes, conformément à la réglementation en vigueur.

La Villa opère dans le domaine médico-social avec l'objectif de fournir des services aux personnes âgées ou aux adultes gravement et très gravement handicapés, aux personnes souffrant de troubles cognitifs légers, moyens et graves, et aux patients souffrant de pathologies psychiatriques, par le biais d'un hébergement résidentiel ou de jour, à la fois pour des séjours permanents et temporaires.

Les employés de **La Villa** s'occupent des résidents et des patients avec professionnalisme et dévouement, en fournissant une assistance continue et qualifiée dans un environnement protégé et en plaçant toujours au centre de leurs préoccupations le respect et la dignité de chaque personne.

En mai 2021, La Villa S.p.A. acquiert la société Eukedos S.p.A., cotée en bourse et présente sur le marché avec la marque Edos. La fusion des deux entreprises a donné naissance à un seul grand groupe qui est devenu une référence dans le secteur médico-social en Italie, avec 46 établissements – dont 29 sous sa propre marque et 17 sous la marque Edos – pour un total de 3 605 lits. La Villa est aujourd'hui le quatrième opérateur de soins aux personnes âgées en Italie.

Amavir

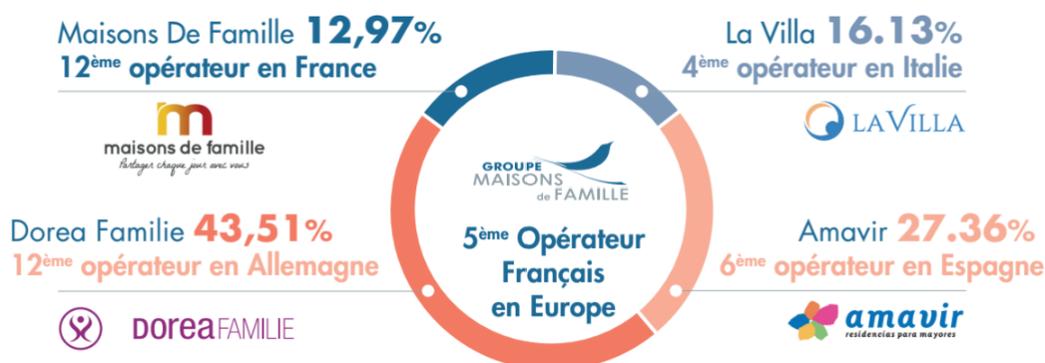
Amavir est l'une des entreprises leaders en Espagne dans la prise en charge des personnes âgées et dépendantes, classée sixième en Espagne. **Amavir** a été créée en 2017 suite à l'union entre Amma et Adavir, deux entreprises ayant plus de 20 ans d'expérience dans le secteur. **Amavir** gère 41 résidences et centres de jour offrant à ses résidents et à leurs proches une prise en charge globale et personnalisée qui couvre l'ensemble de leurs besoins. Pour ce faire, elle dispose d'une équipe dévouée au bien-être des personnes âgées dans des lieux chaleureux et accueillants, basés sur le modèle des unités de cohabitation, où elles peuvent se sentir chez elles. Tout cela dans le but d'améliorer leur qualité de vie.

Amavir innove grâce à son modèle « *Guided by you* », un modèle de soins résidentiels qui s'engage et responsabilise les résidents en conditionnant l'environnement en fonction de leurs indications directes ou indirectes, pour faire de la maison d'**Amavir** la leur.

DoreaFamilie

DoreaFamilie est l'un des plus grands opérateurs de services de soins privés en Allemagne. Fondée en 2015, **DoreaFamilie** emploie plus de 5 500 personnes qui s'occupent de 8 900 personnes dans 78 maisons de soins, 19 résidences assistées et 10 services de soins ambulatoires. **DoreaFamilie** s'appuie sur un système de valeurs solide dont les thèmes centraux sont « orientés vers la famille », « joyeux » et « étayé ». **DoreaFamilie** offre une gamme de services diversifiés et intégrés qui répondent aux besoins de chaque individu. Les services de soins fournis par **DoreaFamilie** sont axés sur les besoins des résidents. La variété des services proposés répond à tous les besoins – dans certains sites, il s'agit même d'une « solution tout-en-un ».

Le pourcentage de chiffre d'affaires qui représente chaque entité dans le chiffre d'affaires total du Groupe est indiqué ci-dessous.



* Le classement du Groupe et de ses entités est basé sur le nombre de lits dans les maisons de retraite.

Notre vision, notre mission et nos valeurs

Le Groupe Maisons De Famille s'efforce de faciliter la vie des personnes âgées et de leurs familles de manière responsable et éthique.

En 2022, le Groupe a suivi un processus transversal de redéfinition d'une vision, d'une mission, d'une stratégie et de valeurs communes. Le processus a inclus les PDG de chaque pays et leurs référents ESG et responsables de la conformité. Le Groupe et toutes ses filiales partagent désormais la même vision, la même mission, la même stratégie et les mêmes valeurs.

VISION, MISSION, STRATÉGIE & VALEURS du Groupe



VISION

Être l'entreprise de confiance reconnue pour la qualité de ses soins et services permettant à chaque personne de vivre une vie plus agréable, épanouissante et inclusive.



MISSION

Notre équipe met à disposition son expertise aux personnes qui en ont besoin pour leur offrir des soins et services personnalisés de qualité, avec l'attention d'une famille et la passion de s'améliorer chaque jour.



STRATÉGIE

Bâtir de la valeur durable avec nos parties prenantes, fondée sur un développement équilibré, une performance responsable et une confiance partagée.



VALEURS

People, Éthique, Positivité, Exigence.

Les valeurs du Groupe guident notre travail au quotidien :

- **People** : nous avons à cœur de respecter la singularité et l'histoire de vie de chaque personne ;
- **Éthique** : nous agissons au quotidien de manière responsable ;
- **Optimisme** : nous donnons le meilleur de nous, chaque jour, avec enthousiasme et positivité ;
- **Exigence** : nous veillons au moindre détail pour répondre à toutes les attentes.

Notre stratégie

La stratégie du Groupe Maisons De Famille est de créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes fondée sur un développement équilibré, une performance responsable et une confiance partagée.

Pour soutenir cette stratégie, le Groupe a identifié les facteurs et les tendances futures qui auront un impact sur ses activités dans les années à venir :

- le vieillissement rapide de la population, le nombre de personnes âgées de 85 ans et plus devant être multiplié par 2,1 en Europe entre 2020 et 2050 ;
- l'augmentation du nombre de personnes dépendantes ;
- l'augmentation de l'espérance de vie (quatre à cinq générations coexistent) ;
- le nombre de maladies cognitives ou de problèmes de démence doublera au cours des dix prochaines années ;
- le nombre croissant de personnes souffrant de maladies chroniques, 80 % des personnes âgées de 65 ans et plus souffrant d'au moins une maladie chronique et 50 % souffrant d'au moins deux maladies chroniques ;
- la capacité d'hébergement des personnes âgées en Europe pourrait devoir augmenter de 30 % au cours des 20 prochaines années ;
- les soins à domicile sont considérés comme une solution appropriée, mais ils ont leurs propres limites. Les nouvelles structures familiales (familles plus petites, maisons plus petites, les deux membres de la famille travaillant) rendent difficile la prise en charge des personnes âgées à domicile ;
- la transformation numérique facilitera l'accompagnement et le traitement des personnes âgées.

Dans ce contexte, le Groupe dispose des atouts suivants : un actionnaire familial de longue date, confiant et tourné vers l'avenir, des marques locales fortes, une stratégie à long terme, des employés engagés, une équipe de direction très expérimentée et un excellent service.

Notre ambition est de consolider notre leadership en vivant notre singularité – *la qualité d'abord !* – réaffirmée dans notre plan stratégique 2028 et dans notre nouvelle déclaration sur la vision, la mission, la stratégie et les valeurs. À horizon 2028, nous prévoyons de :

- continuer à améliorer la qualité du service pour les résidents et la qualité des conditions de travail pour nos collaborateurs ;
- diversifier nos offres et nos activités et continuer à étendre notre réseau pour répondre aux attentes des clients ;
- sécuriser notre structure financière pour soutenir notre développement,
- réinventer la façon dont nous travaillons, avec une plus grande intégration au sein du Groupe et des politiques de ressources humaines plus innovantes.

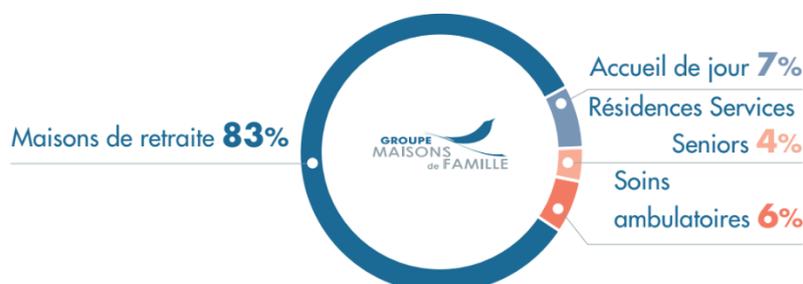
En 2022, la pandémie mondiale a encore affecté la grande majorité de nos parties prenantes de manière différente. La pandémie a affecté la stratégie et les résultats du Groupe Maisons De Famille dans une moindre mesure que l'année précédente. Le Groupe a garanti la santé et la sécurité des résidents et des salariés en mettant rapidement en place des campagnes de vaccination massives dans les établissements qui ont permis un retour progressif à la normale dès 2021.

La crise sanitaire et les nouvelles réglementations ont mis en évidence la nécessité pour le secteur d'adapter constamment son modèle. Il faut s'attendre à de nouvelles réglementations concernant principalement la médicalisation croissante des maisons des maisons de retraite, les processus d'hygiène, la formation du personnel et l'évolution des salaires et des carrières. En outre, nous nous attendons à une convergence des attentes des autorités et des clients en Europe en ce qui concerne la conception des maisons de retraites : des établissements plus petits, des unités plus petites au sein de chaque établissement, des unités de cohabitation au sein des maisons de retraite offrant tous les services dans chaque unité, davantage de chambres individuelles, etc.

La campagne de vaccination massive précoce a été un véritable succès dans tous les pays. Les établissements ont réussi à poursuivre leurs activités, en adaptant constamment les aspects opérationnels et médicaux pour faire face au Covid-19 tout en garantissant le bien-être des résidents. L'impact positif de la campagne de vaccination massive a permis un retour rapide à la normale pour toutes les activités avec des animations, des interactions entre les employés et les résidents. Groupe Maisons De Famille reste vigilant et s'assure du suivi des processus, des contrôles et de la communication avec les familles (dans le cadre du Covid-19).

Nos performances clés

L'expertise et les activités du Groupe Maisons De Famille sont diverses, mais les résidents ont en commun d'être dans une phase de leur vie où ils ont besoin de soins. Notre compréhension de leurs besoins s'étend à tous les métiers et à tous les pays. Notre objectif est de répondre à un besoin social qui va s'accroître dans les années à venir et de répondre aux besoins des personnes âgées dans chaque pays où nous sommes présents.



Afin de répondre aux facteurs et tendances identifiés ci-dessus, le Groupe a des activités diversifiées. Le pourcentage indiqué ici se réfère aux capacités du Groupe (lits et places).

Les quatre entités du Groupe exploitent et développent différents services afin de correspondre aux besoins des personnes âgées dans chaque pays.

	Maisons de retraite	Accueil de jour	Services ambulatoires	Soins de suite et de réadaptation	Cliniques de soins psychiatriques, soins palliatifs	Résidences services seniors	Soins à domicile
France	●	●		●		●	●
Allemagne	●	●	●		●	●	●
Italie	●	●		●	●	●	●
Espagne	●	●				●	

● Établissements exploités.
● Établissements/activités en cours de développement (pipeline).

Chiffres consolidés

	2020	2021	2022	Variation 2021-2022
Nombre d'établissements	175	159 ⁽¹⁾	182 ⁽²⁾	16 %
Lits autorisés	15 754	16 218	17 911	10 %
Lits exploités	14 925	15 061	16 699	11 %
Accueil de jour	1 491	1 449	1 548	4 %
Appartements dans des résidences services seniors	867	857	906	6 %
Services ambulatoires	1 180	1 125	1 154	3 %

(1) La diminution du nombre de sites est due à un changement dans la méthodologie de calcul : les sites sont comptés au lieu du nombre de d'établissements.
(2) L'augmentation du nombre est principalement due à l'intégration d'Eukedos. La fusion des deux entreprises a donné naissance à un seul grand groupe qui est devenu un point de référence dans le secteur médico-social en Italie, avec 46 établissements – dont 29 sous sa propre marque et 17 sous la marque Edos – pour un total de 3 605 lits.

Par pays

	2021				2022			
	France	Allemagne ⁽¹⁾	Italie	Espagne	France	Allemagne	Italie ⁽²⁾	Espagne
Nombre d'établissements ⁽³⁾	17	74	27	41	17	78	46	41
Lits autorisés	1 336	6 624	2 007	6 251	1 383	6 672	3 605	6 251
Lits exploités	1 277	5 535	1 998	6 251	1 273	5 570	3 605	6 251
Accueil de jour	22	67	20	1 340	22	126	60	1 340
Appartements dans des résidences services seniors	167	690	-	-	167	739	-	-
Services ambulatoires	-	1 125	-	-	-	1 154	-	-

(1) La diminution du nombre de sites de DoreaFamille est due à un changement dans la méthodologie de calcul : les sites sont comptabilisés au lieu du nombre d'établissements.

(2) En mai 2021, La Villa Spa acquiert la société Eukedos Spa, cotée en bourse et présente sur le marché avec la marque Edos. La fusion des deux entreprises a donné naissance à un grand groupe unique.

(3) Installations : sites opérationnels ayant au moins une activité / Sites : sites immobiliers 160 au total (17 en France, 41 en Italie, 41 en Espagne, 61 en Allemagne).

Bilan de l'année 2022

Voici les actions les plus illustratives que le Groupe Maisons De Famille a réalisées au cours de l'année 2022 en matière environnementale, sociale et de gouvernance. Cette liste est non exhaustive.

Sur le plan environnemental, le Groupe vise à réduire sa consommation d'énergie et son empreinte carbone, et a pour cela mis en œuvre plusieurs actions :

- la réalisation d'un bilan carbone global (scopes 1 et 2) de toutes ses filiales avec l'appui d'un prestataire de services spécialisé (Deepki) ;
- la poursuite de sa politique de décarbonation de la mobilité en remplaçant sa flotte de véhicules à essence par des véhicules hybrides et électriques ;
- l'extension du programme de panneaux solaires sur le toit des maisons en Espagne et en France ;
- l'aide à la mobilité des salariés par la mise en œuvre de diverses actions telles qu'une politique forte de télétravail en France ou des incitations à utiliser la mobilité douce comme le vélo en Espagne et en Allemagne.

En ce qui concerne le pilier social, l'objectif principal du Groupe est de garantir le bien-être de ses employés en conservant les talents, de répondre à leurs besoins et de favoriser l'égalité. Pour ce faire, le Groupe a :

- mis en place un tableau de bord de la qualité pour gérer et contrôler la qualité – la qualité des services aux résidents, en mettant l'accent sur les indicateurs clés de performance en matière de soins, et la qualité de vie au travail pour les collaborateurs ;
- mis en place une enquête annuelle de satisfaction des employés et une évaluation annuelle des performances dans chacune des filiales ;
- renforcé son contrôle de l'ancienneté et du turnover sur une base plus régulière ;
- renforcé sa politique d'égalité et de non-discrimination, notamment dans sa politique de recrutement (axée sur les personnes en situation de handicap).

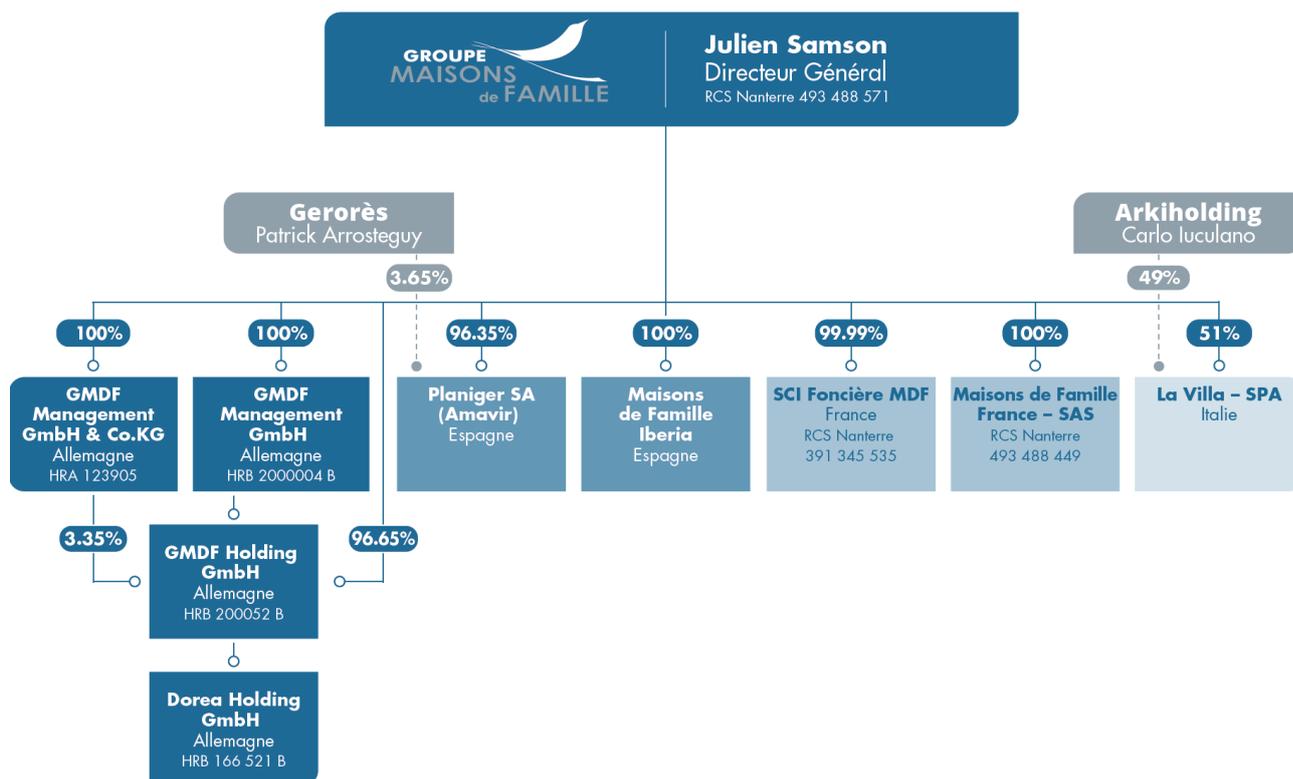
Enfin, en ce qui concerne la gouvernance, le Groupe a :

- nommé un référent RSE au sein du conseil d'administration de chacune des filiales ;
- nommé deux nouveaux membres du conseil d'administration en Espagne pour apporter de nouvelles compétences, en particulier dans le domaine de l'immobilier ou des ressources humaines, et un nouveau membre du conseil d'administration en France pour apporter une expertise dans le domaine de l'immobilier ;

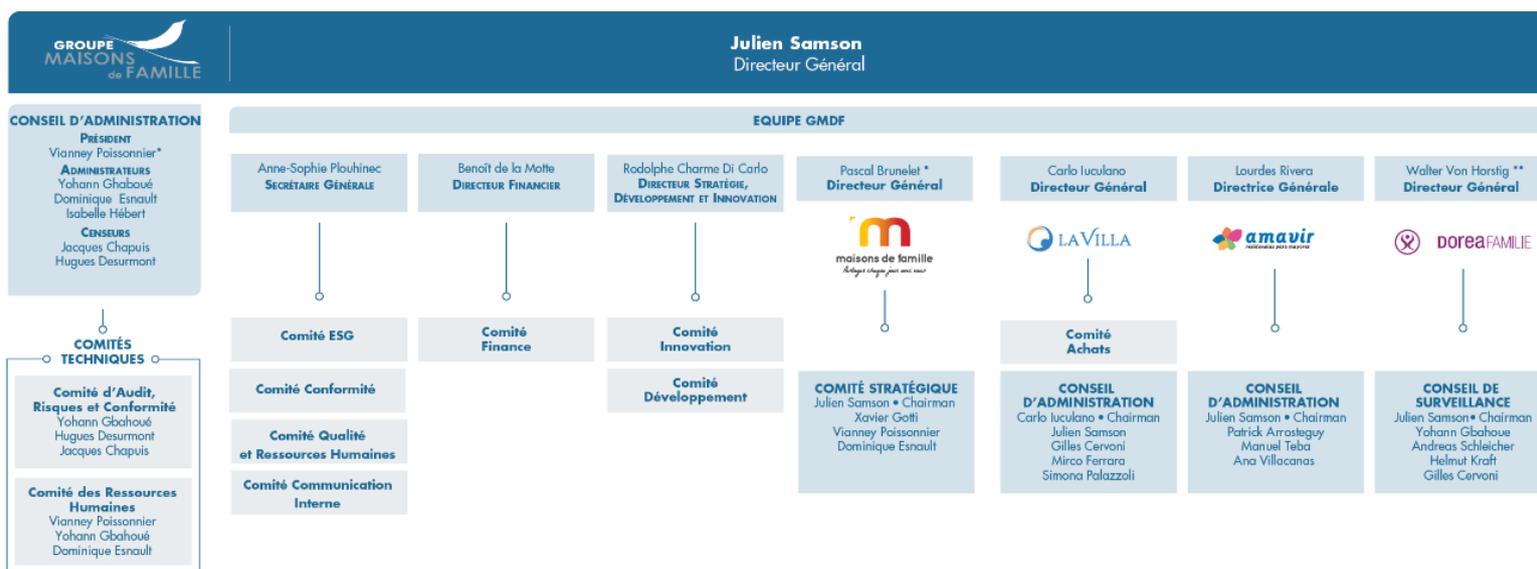
- renforcé l'harmonisation de sa politique de RSE dans l'ensemble de ses filiales ;
- créé un comité de la qualité et des ressources humaines ;
- nommé un responsable ESG et un responsable de la conformité au niveau du Groupe pour soutenir notre ambition dans ces domaines ;
- mis à jour certains de ses principaux documents internes (par exemple, la carte des risques de qualité).

Notre gouvernance

Le Groupe opère actuellement à travers plusieurs entités : Maisons de Famille (France), La Villa (Italie), Amavir (Espagne) et DoreaFamille (Allemagne).



L'organe supérieur de direction du Groupe Maisons De Famille SA est le conseil d'administration.



* Pascal Brunelet a été nommé PDG le 1er janvier 2023.

** Walter Von Horstig a été nommé PDG le 1er janvier 2023.

Au 31 décembre 2022, le conseil d'administration est composé de quatre membres (deux hommes et deux femmes) et de deux censeurs (deux hommes). Par ailleurs, la direction générale des quatre entités est composée d'une femme (**Amavir**) et de trois hommes (**Maisons de Famille**, **La Villa** et **DoreaFamille**).

Indicateurs clés du conseil d'administration du Groupe	2022
Taux d'ancienneté moyen	3,25 ans
Âge moyen	57 ans
Nombre de réunions	9
Taux de participation aux réunions du conseil d'administration	87 %
Parité	50 %

Deux comités techniques rendent compte au conseil d'administration : le comité d'audit, de risque et de conformité et le comité des ressources humaines. Ce dernier est chargé des questions ESG du Groupe. Par ailleurs, Groupe Maisons De Famille a mis en place depuis 2019 plusieurs comités d'experts avec la participation de responsables des quatre pays dans lesquels le Groupe est implanté : le comité finance, le comité transparence et conformité (comité de travail sur la conformité) et le comité S&SR (comité de travail sur la RSE). En 2022, Groupe Maisons De Famille a mis en place un comité d'experts Qualité et Ressources Humaines, composé du responsable Qualité et Ressources Humaines des quatre pays. L'équipe Qualité et Ressources Humaines est chargée d'évaluer annuellement la cartographie des risques Qualité et Ressources Humaines du Groupe, de définir et de mettre en œuvre le plan d'actions Qualité et Ressources Humaines.

En outre, en 2023, deux comités supplémentaires seront mis en place : le comité de développement, chargé de coordonner les initiatives de développement, les opportunités d'expansion géographique ainsi que les nouveaux modèles économiques alternatifs ; et le comité d'innovation, chargé de sélectionner et de piloter les projets d'innovation dans les quatre pays.

Développement durable et responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE)

Depuis 2019, le Groupe dispose d'un comité RSE composé du secrétaire général du Groupe, du responsable RSE du Groupe et de quatre référents RSE représentant chaque filiale. Un consultant externe est chargé de conseiller le comité (UHY Fay & Co Cointegra).

En 2022, l'engagement du Groupe en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a continué d'évoluer. Les principales actions menées en 2022 dans le cadre du comité S&SR ont été les suivantes :

- la mise à jour du protocole et du manuel d'établissement du rapport ;
- la définition de la feuille de route de la RSE ;
- la mise en œuvre dans chaque pays la feuille de route de la RSE ;
- la participation à l'évaluation de la cartographie des risques liés au devoir de vigilance du Groupe.

Le comité s'est réuni cinq fois en 2022. En 2023, les équipes du Groupe Maisons De Famille poursuivront le travail de mise en œuvre des actions RSE pour continuer à renforcer la gestion des risques RSE.

Analyse de matérialité

Méthodologie

Le Groupe Maisons De Famille a mené un processus d'analyse de matérialité à la fin de l'année 2020 qui a consisté en ce qui suit :

- **L'identification des questions importantes** s'est faite sur la base des éléments suivants :
 - un benchmark des matrices RSE des entreprises pertinentes du secteur ;
 - une analyse de la situation du marché et des réglementations applicables ;
 - une analyse de l'évolution des exigences et des critères pris en compte dans les normes de durabilité les plus pertinentes telles que SASB, GRI et d'autres cadres de référence tels que le Pacte mondial ou les Objectifs de développement durable.

À l'issue de cette phase, le Groupe a identifié 22 questions, qu'il a ensuite regroupées en cinq catégories : économique, gouvernance, sociale, environnementale et sociétale.



- **Consultation des parties prenantes internes et externes.** Chaque pays a envoyé un questionnaire à ses principales parties prenantes, puis a dressé la liste des questions importantes identifiées lors de la phase précédente, en leur demandant de les classer par ordre d'importance les unes par rapport aux autres.



- **Hiérarchisation des questions importantes.** En analysant les réponses des parties prenantes et de la direction, le Groupe a dressé la liste des questions les plus importantes et les a classées de la plus élevée à la plus basse.
- **Développement de la matrice de matérialité du Groupe.** Cette matrice répertorie les enjeux selon leur niveau de pertinence pour le Groupe Maisons De Famille et ses parties prenantes. Le comité RSE a ensuite validé les résultats.

Matrice de matérialité

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, le Groupe s'appuie sur une matrice de matérialité pour identifier et gérer ses principaux enjeux. Les questions identifiées dans cette matrice sont autant d'opportunités pour le Groupe de répondre aux attentes de ses parties prenantes.

La matrice de matérialité est constituée de la cartographie et du graphique ci-dessous.

Enjeux de grande importance

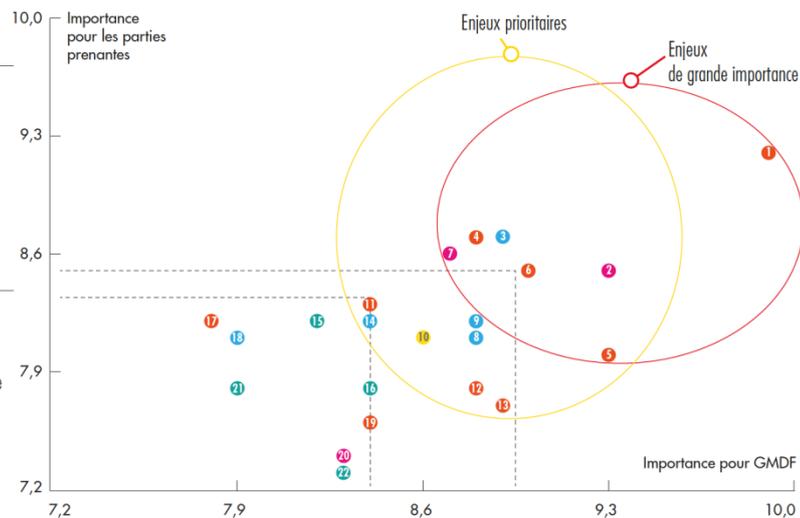
- 1 Qualité du service et satisfaction des résidents
- 2 Respect des droits et de la dignité des personnes vulnérables
- 3 Santé, sécurité et bien-être des employés
- 4 Confidentialité et sécurité des données
- 5 Protocoles et procédures de service aux résidents
- 6 Gestion éthique et respect de la réglementation
- 7 Communication avec les principales parties prenantes

Enjeux prioritaires

- 8 Formation et développement professionnel
- 9 Turnover du personnel
- 10 Bonne gouvernance et transparence
- 11 Chaîne d'approvisionnement responsable et durable
- 12 Innovation et numérisation
- 13 Croissance économique et durabilité
- 14 Dialogue social

Enjeux pertinents

- 15 Architecture et installations durables
- 16 Utilisation durable des ressources naturelles et de l'énergie
- 17 Concilier vie personnelle et vie professionnelle
- 18 Égalité des chances, diversité et inclusion
- 19 Gestion des risques extra-financiers
- 20 Contribution à la communauté locale
- 21 Gestion des déchets et économie circulaire
- 22 Impacts du changement climatique



Le tableau ci-dessous présente la liste des thèmes ESG selon leur niveau de pertinence pour le Groupe Maisons De Famille et ses parties prenantes.

HIÉRARCHISATION DES ENJEUX RSE

Grande influence	<ul style="list-style-type: none"> • Qualité du service et satisfaction des résidents • Respect des droits et de la dignité des personnes vulnérables • Santé, sécurité et bien-être des employés • Confidentialité et sécurité des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocoles et procédures de service aux résidents • Gestion éthique et respect de la réglementation • Communication avec les principales parties prenantes
Priorité	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et développement professionnel • Turnover du personnel • Bonne gouvernance et transparence • Chaîne d'approvisionnement responsable et durable • Innovation et numérisation 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance économique et durabilité • Dialogue social
Pertinent	<ul style="list-style-type: none"> • Architecture et installations durables • Utilisation durable des ressources naturelles et de l'énergie • Concilier vie personnelle et vie professionnelle • Égalité des chances, diversité et inclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des risques extra-financiers • Contribution à la communauté locale • Gestion des déchets et économie circulaire • Impacts du changement climatique

Fin 2021, le Groupe a procédé à une mise à jour des enjeux de matérialité dans le but d'augmenter le taux de participation des parties prenantes et d'identifier de potentiels nouveaux enjeux RSE.

En outre, le Groupe a demandé à ses parties prenantes lesquels des 17 objectifs de développement durable (ODD) devraient être prioritaires en fonction de l'activité du Groupe.

En 2022, les questions importantes identifiées l'année précédente sont toujours d'actualité.

L'un des objectifs du Groupe est d'évaluer ses enjeux matériels en 2023, en tenant compte de ses priorités RSE et conformément au concept de double matérialité. Grâce à ce concept, le Groupe évaluera les risques et les opportunités associés aux questions RSE qui peuvent influencer sa valeur (matérialité financière) et leur impact sur les personnes et la planète (matérialité d'impact).

En conséquence, le Groupe procédera à une mise à jour de la cartographie des risques en 2023 et travaillera à l'établissement des indicateurs nécessaires afin de fournir une réponse adéquate aux nouveaux défis RSE qui pourraient survenir.

Vous trouverez ci-dessous les cinq premiers objectifs de développement durable (ODD) considérés comme les plus pertinents :



GESTION DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

En 2020, le Groupe Maisons De Famille a développé une méthodologie pour identifier et évaluer les principaux risques non financiers de ses activités, afin de respecter ses engagements en matière de développement durable et RSE.

Le comité RSE était chargé d'identifier les risques extra-financiers, de dresser une cartographie des risques et d'attribuer un niveau de priorité à chacun d'entre eux.

Pour consolider sa cartographie des risques non financiers, le Groupe a mené les actions suivantes :

- **Identification et classification des risques.** Le Groupe a identifié les risques sur la base de la liste des 22 enjeux RSE obtenus lors de la première phase de l'analyse de matérialité ⁽¹⁾. Chacun de ces enjeux a été analysé et classé en fonction du type de risque extra-financier susceptible d'affecter le Groupe (stratégique, opérationnel, de conformité, etc.).
- **Consolidation et hiérarchisation des risques.** Pour chaque pays, la probabilité d'occurrence et l'impact que chaque risque pourrait avoir sur leurs activités ont été évalués. L'évaluation qui en résulte (probabilité x impact) pour chaque pays est consolidée pour obtenir une cartographie globale des risques. Conformément à la méthodologie établie, le Groupe a classé les risques comme étant élevés, moyens ou faibles.
- **Gestion des risques.** Le Groupe a défini un ensemble d'indicateurs quantitatifs pour mesurer la performance et suivre les risques extra-financiers au cas par cas. Des indicateurs associés aux risques classés comme élevés ont été définis.

Le tableau suivant présente les 12 risques extra-financiers classés comme étant à haut risque selon le processus décrit ci-dessus. Le comité des ressources humaines et durabilité a validé ces risques.

En 2023, le Groupe mettra à jour sa cartographie des risques RSE, en tenant compte du contexte externe et interne et des résultats en matière de matérialité, et la présentera au comité Ressources Humaines et durabilité du Groupe et au conseil d'administration du Groupe.

Principaux risques RSE		Indicateurs clés de performance
Gestion éthique et conforme à la réglementation	Sanctions découlant des risques de non-conformité.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plaintes et réclamations reçues par le biais du mécanisme de réclamations et plaintes
Qualité du service et satisfaction des résidents	Risque lié à la mauvaise qualité des soins, aux réclamations, aux plaintes contre l'équipement ou les installations médicales, à la négligence ou aux fautes professionnelles des employés, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des résidents
Santé, sécurité et bien-être des employés	Risque lié à la maladie, à l'absentéisme, ainsi qu'à l'utilisation d'équipements médicaux obsolètes et au manque de ressources adaptées aux activités exercées.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux d'absentéisme • Taux de fréquence des accidents du travail et des maladies professionnelles • Taux de gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles
Formation et développement professionnel	Le risque est lié au manque de formation, ce qui impliquerait une mauvaise qualité et un mauvais service de soins médiocres pour les résidents.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre moyen d'heures de formation par employé au cours de l'année • Taux de personnel formé
Turnover des employés	Difficultés à attirer, embaucher et retenir les employés, en particulier pour les emplois médicaux, risques de pénurie de personnel, en particulier pour les infirmières/soignants, embauche inadéquate, manque de ressources, absentéisme, démotivation des employés et détérioration de l'atmosphère de travail.	<ul style="list-style-type: none"> • Taux de turnover des employés

(1) Voir la section « Analyse de l'importance relative ».

Principaux risques RSE		Indicateurs clés de performance
Confidentialité et sécurité des données	Violation du RGPD.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de plaintes envoyées au Délégué à la Protection des Données (DPO) • Nombre de réponses du DPO • Pourcentage d'employés formés au RGPD
	Risques liés à la perte par l'entreprise, des données des résidents et des informations médicales. Risques liés aux défaillances des systèmes, à la disponibilité des services informatiques et aux attaques informatiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de violations de données
	Pénalités économiques résultant de la protection et de la perte de données ou de la confidentialité des données.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de demandes de gestion de données
Communication avec les principales parties prenantes	Risque d'atteinte à l'image du Groupe, absence de réponse aux attentes des parties prenantes, manque de communication du Groupe, risque de diffusion de <i>fake news</i> , déformation de l'information, etc. La sensibilité de l'opinion publique peut évoluer plus rapidement que la capacité de réaction du Groupe, en particulier sur des questions sensibles et complexes.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de communiqués de presse • Nombre de réseaux sociaux et d'abonnés • Nombre d'articles négatifs et positifs générés dans les médias
Utilisation durable des ressources naturelles et de l'énergie	Risque de ne pas surveiller la consommation d'énergie et d'eau et de ne pas identifier les problèmes (consommation élevée, fuites, etc.) qui ont un impact négatif sur l'environnement.	<ul style="list-style-type: none"> • Intensité énergétique utilisée par lit • Intensité d'eau utilisée par lit
Gestion des déchets et économie circulaire	Sanctions en cas de non-respect de la réglementation en matière de gestion des déchets.	<ul style="list-style-type: none"> • Tonalités des déchets médicaux infectieux
Impacts du changement climatique	Risque lié à l'évolution de la réglementation en matière d'émissions de CO ₂ et de changement climatique.	<ul style="list-style-type: none"> • Émissions de CO₂ dues à la consommation d'énergie

PRENDRE SOIN DE NOS RESIDENTS

La qualité avant tout !



La vocation du Groupe Maisons De Famille est « la qualité avant tout » pour les résidents. Le Groupe attache une importance particulière à la satisfaction des résidents et des familles, qui font confiance aux équipes du Groupe pour prendre soin de leurs proches. Le Groupe s'efforce chaque jour de fournir les meilleurs soins possibles à ses résidents afin qu'ils puissent continuer à vivre aussi activement et indépendamment que possible, avec des soins toujours centrés sur la personne, respectueux de sa dignité et de son individualité, et adaptés à chacun de ses besoins et exigences médicales.

Le Groupe Maisons De Famille est conscient que la qualité doit être constamment démontrée et remise en question. La meilleure façon de le faire est de s'appuyer sur les experts qualité et ressources humaines de chaque pays. Le comité qualité et ressources humaines créé en 2022 est chargé de poursuivre le renforcement de la stratégie qualité, d'évaluer et de mettre à jour annuellement la cartographie des risques qualité et ressources humaines ainsi que de définir des plans d'actions communs à mettre en œuvre.

Chaque pays dispose de sa propre politique de qualité afin de garantir que les services fournis sont conformes aux lois et réglementations applicables, ainsi qu'à des normes de qualité élevées grâce à la mise en œuvre des meilleures pratiques. Tout cela est réalisé dans un cadre d'amélioration continue et dans un environnement sûr, avec une équipe engagée et qualifiée qui vise l'excellence. Chaque pays dispose d'un département responsable de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration du système de qualité.

La qualité exige un personnel adéquat et Groupe Maisons De Famille est fier d'investir dans les ressources humaines. Le Groupe Maisons De Famille continuera à assurer le bon niveau de personnel et à démontrer la qualité de ses services, sur la base d'indicateurs clés de performance axés sur la qualité.

En 2022, chaque filiale a travaillé à la définition de critères communs d'indicateurs de performance basés sur la qualité pour contrôler et évaluer la qualité du service et la satisfaction des utilisateurs, ce qui permet au Groupe de s'améliorer constamment dans ces domaines.

Principaux indicateurs de qualité*	2022			
	France	Italie	Espagne	Allemagne
Taux du plan de soins personnels pour le résident	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre de présentations du tableau de bord au comité exécutif ou au conseil d'administration	2	0	1	0

* Données à partir de juillet 2022.

Portée par l'ensemble de ses collaborateurs, **Maisons de Famille** s'engage dans une politique de Qualité, centrée sur la satisfaction des résidents et de leurs familles. La direction générale de **Maisons de Famille** définit la politique qui est ensuite déclinée dans tous les standards des maisons de la société. Cette politique vise à l'amélioration constante des services. Afin de respecter ces engagements, **Maisons de Famille** met en œuvre tous les moyens humains et matériels nécessaires. La politique qualité de Maisons de Famille repose sur trois piliers :

- être à l'écoute des besoins des résidents et de leurs familles afin d'améliorer constamment les services fournis ;
- garantir la mise en œuvre et le suivi des engagements dans le respect des bonnes pratiques professionnelles et des besoins des résidents et de leurs familles ;
- évaluation régulière de la mise en œuvre des normes par le biais d'enquêtes, d'évaluations, d'audits, etc.

Maisons de Famille a fortement numérisé ses outils pour garantir la traçabilité de la mise en œuvre des normes. **Maisons de Famille** utilise l'outil BlueKanGo (système de management de la qualité). Cet outil gère les aspects suivants : qualité et personnalisation des soins (normes et processus) ; écoute

des besoins des clients (enquêtes de satisfaction auprès des résidents et des familles) ; signalement des plaintes ; mesure et amélioration (audits internes, visites surprises, autocontrôle). Dans chaque maison de **Maisons de Famille**, le directeur est le pilote de la mise en œuvre des normes de qualité, assisté d'un référent qualité (directeur adjoint, assistant manager).

Maisons de Famille dispose d'un système de management de la qualité basé sur l'évaluation continue des besoins et des attentes des résidents et de leurs familles. De plus, la société se conforme à toutes les évaluations établies par les organismes compétents autorisés par la HAS (Haute Autorité de la Santé). Conformément à la réglementation française, une société externe certifiée (par l'OFRAC) évalue **Maisons de Famille** tous les cinq ans.

Le système de qualité est également évalué en interne au niveau du Groupe au moins une fois par an sur la base d'audits standards, et sur des aspects spécifiques liés aux soins et au respect des droits des résidents. Suite aux audits, un plan d'actions est mis en place au niveau de l'établissement. En 2022, **Maisons de Famille** a augmenté le nombre d'indicateurs de son tableau de bord Qualité et Ressources Humaines (Ressources Humaines, indicateurs d'activités et de soins et gestion des risques). Ce tableau de bord est suivi trimestriellement. De plus, **Maisons de Famille** dispose d'un tableau de bord mensuel composé de trois indicateurs composites : la satisfaction des clients, la conformité des audits et la bonne mise en place des outils nécessaires, le suivi et la traçabilité des dossiers de soins.

En 2022, **Maisons de Famille** a procédé à une campagne d'audit de toutes ses maisons sur les normes de soins et d'hébergement. 100 % des maisons ont été auditées au moins sur l'une des normes d'hébergement et sur toutes les normes de soins. En outre, **Maisons de Famille** organise chaque mois un groupe de bonnes pratiques en matière de qualité avec toutes les maisons. Enfin, quatre vagues différentes de visites mystères visant à évaluer les processus ont été effectuées au cours de l'année 2022.

La Villa, grâce à la mise en œuvre d'un système de gestion de la qualité, offre une approche transparente et ordonnée, basée sur l'organisation bien structurée des processus d'assistance aux résidents.

Le système de qualité de **La Villa** mis en œuvre au niveau du Groupe s'appuie sur les règles européennes ISO 9001 :2015.

L'entreprise a obtenu cette certification de 2001 à 2020. Depuis 2021, La Villa a décidé de ne plus mettre en œuvre le système qualité selon cette certification mais d'adopter un système de gestion de la qualité plus adapté à ses activités et aux exigences du secteur. L'organisation du système qualité est divisée en deux niveaux : le siège et les directions sont chargés de l'organisation en fonction des activités (ressources humaines, achats, questions juridiques et générales...), le niveau des maisons de retraite est chargé de la partie opérationnelle et est divisé géographiquement par emplacement (Lombardie, Toscane, Abruzzes, etc.).

Le système de qualité de **La Villa** est désormais structuré selon les documents suivants :

- 19 procédures : principaux processus divisés en fonction des domaines d'organisation intéressés ;
- 295 protocoles : pour des situations et des processus spécifiques afin d'effectuer une tâche spécifique (différents pour chaque maison selon les demandes de l'administration publique) ;
- 14 politiques : précisent les décisions de la direction et la philosophie du Groupe (image des maisons de retraite, gestion des voitures, remboursements pour les employés...) ;
- modules : documents à remplir conformément aux procédures et protocoles pour des activités spécifiques ;
- listes : un code spécifique les listes qui sont nécessaires selon le système de qualité sont partagées dans l'ERP du Groupe (par exemple, les ordinateurs, les voitures, etc.) ;
- documents internes : documents produits sous contrôle et soumis à approbation, qui sont partagés en interne dans le système ERP avec la date et le numéro de révision (par exemple, les documents de sécurité, la charte des services, le règlement du personnel, etc.)

Une illustration de l'engagement de **La Villa** en faveur de la qualité est constituée par les actions menées pour apporter des réponses de qualité aux situations pathologiques les plus difficiles, en venant également en aide au Service Sanitaire National, sans évidemment se substituer à lui, mais en lui apportant un soutien concret. Un exemple en est la collaboration entre les ASR et l'ASL de la région de Lucques, qui a donné naissance aux « bulles Covid », permettant ainsi de ne pas saturer les services hospitaliers dédiés au traitement du virus. De même, à Savone, le RSA/RP La Riviera a été pendant longtemps un centre Covid, afin de soulager et de soutenir le système hospitalier régional en grande difficulté. La Riviera a rouvert ses portes en tant que centre « normal », non dédié aux personnes souffrant du Covid, en juin 2022.

Amavir applique un modèle de gestion centré sur la personne et sur l'amélioration continue, ce qui l'amène à être très exigeant quant aux niveaux de qualité qu'il offre aux résidents et à leurs familles, tout en gardant à l'esprit que le principal défi de l'entreprise est d'atteindre leur plus grande satisfaction. L'engagement de qualité et l'expérience de plus de vingt ans dans le secteur ont conduit **Amavir** à offrir un portefeuille de services qui est le plus large de tout le secteur, dans le but de satisfaire les besoins actuels et futurs des personnes âgées, en leur offrant une attention complète et individualisée.

Amavir travaille avec une approche basée sur les processus et des protocoles d'amélioration continue et utilise l'application SAP dans tous les processus de travail et dans toutes les maisons. Les processus et les protocoles sont revus et mis à jour périodiquement afin de les améliorer et de les adapter si nécessaire.

Amavir réalise annuellement des audits internes et externes afin de garantir la qualité de ses services et d'analyser la conformité avec les objectifs fixés par le Groupe. En outre, l'entreprise se conforme à toutes les évaluations établies par les organismes compétents.

Les résidences d'**Amavir** disposent de certificats de qualité selon les normes ISO 9001:2015 (Systèmes de gestion de la qualité) et UNE 158101:2015 (Services pour la promotion de l'autonomie personnelle); gestion de centres résidentiels avec centres de jour ou centres de nuit intégrés). Ces certifications sont valables jusqu'en 2023.



En 2021, les processus de qualité ont été révisés pour les adapter au nouveau modèle de soins « *Guided by you* » qui est progressivement mis en œuvre dans les résidences. « *Guided by you* » est un modèle qui responsabilise les personnes âgées et aide **Amavir** à les accompagner selon leurs instructions. En 2021, un programme pilote a été lancé dans cinq résidences. Le département des opérations d'**Amavir** a partagé les conclusions de ce test avec toutes les résidences, ce qui leur a permis de recueillir de nouvelles idées et initiatives. **Amavir** a commencé à étendre la mise en œuvre à plusieurs autres résidences au cours de l'année 2022.

Ce modèle de soins encourage la personne à continuer à faire ce qu'elle aime et à maintenir son autonomie. L'objectif est de traiter le résident comme le protagoniste de ses soins. Les résidents décident du type de soins et d'accompagnement qu'ils souhaitent, et tous les services sont organisés pour répondre à leurs besoins et leur bien-être. Cette ambition s'appuie sur des principes forts : l'individualité, la vie privée et la responsabilisation des personnes âgées.

Tous les résidents disposent d'un plan de soins individualisé, établi lors de l'admission et révisé périodiquement en collaboration avec les familles. Ce plan vise à ce que chaque résident reçoive les soins les plus appropriés à sa situation, à ses besoins et à ses préférences (adaptation à la résidence, traitements, alimentation, rééducation, soins psychologiques, stimulation cognitive et activités de loisirs). C'est ainsi qu'**Amavir** entend prévenir, maintenir et améliorer la santé, en renforçant l'autonomie et en ralentissant la détérioration.

La politique de qualité de **DoreaFamilie** a été mise à jour en 2022 en tenant compte des normes relatives à plusieurs sujets liés à la gestion et aux soins infirmiers, à la gestion de l'établissement, à la gestion de la qualité, à la restauration, à l'entretien ménager et au nettoyage. La politique de qualité repose sur deux piliers : les lois et directives nationales ainsi que les valeurs de **Dorea** qui sont centrées sur la famille, la joie, la générosité et l'autodétermination des résidents. En outre, depuis 2016, **DoreaFamilie** dispose d'un département d'assurance qualité qui garantit que l'entreprise respecte les obligations légales nationales en matière de soins stationnaires. Jusqu'en 2021, le département s'est concentré sur les processus et la qualité des soins dans les maisons. Depuis 2021, il a commencé à piloter les processus non infirmiers et est désormais chargé de la définition et de la description de tous les processus de gestion de la qualité, et pas seulement de ceux qui sont liés aux soins infirmiers.

DoreaFamilie met constamment à jour son système de gestion de la qualité. À cet égard, **DoreaFamilie** a mis en place le logiciel Medifox, un outil optimisé qui facilite le travail quotidien des employés, qui peuvent ainsi se concentrer davantage sur la qualité des soins prodigués aux résidents. **DoreaFamilie**

a lancé une formation massive de ses employés à ce nouveau système en 2022 et qui se poursuivra en 2023, avec l'ambition de maintenir le développement des compétences du personnel soignant.

Le système et les processus de qualité de **DoreaFamille** font l'objet d'audits internes et externes. Des audits internes sont réalisés une fois par an dans chaque établissement. En outre, si un établissement a été audité par une administration externe (autorité MDK) dans l'intervalle, l'audit interne est reporté de six mois. En 2022, **DoreaFamille** a procédé à l'audit interne de 82 % de ses établissements. Un outil d'audit standardisé est utilisé pour l'audit interne. Le service qualité de **DoreaFamille** évalue annuellement cet outil pour l'adapter si nécessaire. À la suite des audits internes, le service qualité fournit aux établissements audités des lignes directrices et un plan d'actions en vue d'une amélioration continue. Si un établissement n'obtient pas un score satisfaisant lors des audits internes, **DoreaFamille** procède à un nouvel audit six mois plus tard.

Les autorités nationales, telles que le service médical des caisses d'assurance maladie (MD ou MDK), l'inspection de l'habitat et le département de la santé, contrôlent les établissements de **DoreaFamille** sur une base annuelle. Si l'établissement a obtenu un bon résultat lors de la dernière inspection, les autorités peuvent venir tous les deux ans. Une distinction est faite entre un contrôle régulier et un contrôle occasionnel. Un audit régulier est effectué sur une base annuelle, tandis qu'un audit *ad hoc* est généralement effectué à la suite d'une plainte. Il existe des inspections annoncées et des inspections inopinées. Les audits annoncés sont des inspections régulières effectuées par la MDK ou par l'autorité sanitaire. Les audits inopinés sont des inspections ponctuelles effectuées par l'autorité de contrôle de l'établissement. Après les contrôles, l'établissement reçoit une lettre énumérant le contenu de l'inspection et les lacunes constatées. L'établissement inclut les écarts dans le plan d'action et les met en œuvre.

60 % des résultats de l'audit interne sont inclus dans le classement Q et 40 % des résultats de l'audit du MDK sont inclus dans le classement Q.

En 2022, **DoreaFamille** a introduit une nouvelle norme d'expert sur le maintien et la promotion de la santé bucco-dentaire dans les soins. Le département de gestion de la qualité a préparé une procédure pour mettre en œuvre cette nouvelle norme en 2023 dans tous les établissements et dans les normes d'audits. La procédure comprend quatre axes principaux. Premièrement, une description du processus de mise en œuvre et de la procédure. Deuxièmement, la formation de l'ensemble du personnel infirmier à la nouvelle norme. Troisièmement, l'intégration de cette nouvelle norme dans la documentation des soins infirmiers de Medifox. Enfin, des documents de formation sur les thèmes des soins bucco-dentaires pour le personnel infirmier (situations de soins spéciales et soins bucco-dentaires spéciaux, soins bucco-dentaires généraux, maladies bucco-dentaires, aides au maintien et à la promotion de la santé bucco-dentaire).

DoreaFamille travaille en permanence à l'amélioration de la qualité des soins et à la réduction des risques pour la santé des résidents. **DoreaFamille** dispose d'un manuel de qualité dans lequel sont évalués les risques potentiels liés à la qualité ainsi que les procédures permettant au responsable des soins d'y répondre. De même, tous les risques des résidents de **DoreaFamille** sont enregistrés et évalués mensuellement dans le CIRS (rapport de qualité sur la gestion des risques).

Les quatre sociétés du Groupe Maisons De Famille sont impliquées dans les questions liées à la sécurité alimentaire, car il s'agit d'un facteur crucial pour les résidents. En effet, les personnes âgées ont souvent un système immunitaire plus faible et une mauvaise qualité des services de restauration proposés peut conduire à la réalisation de deux types de risques : un risque épidémique lié à la qualité des aliments (infections alimentaires, malnutrition) et un autre risque lié à l'individu (étouffement, réactions allergiques). Pour prévenir le premier, toutes les filiales audient régulièrement leurs fournisseurs, s'assurent que leurs employés en charge de la restauration sont formés et disposent de procédures permettant de déclarer aux autorités de tutelle tout événement épidémique et hygiénique défavorable. Ces dernières contrôlent également régulièrement les conditions sanitaires des cuisines. Pour le second, les capacités de déglutition des résidents sont évaluées par un médecin spécialiste et les risques identifiés sont consignés dans le dossier du résident, ce qui permet un suivi de sa situation. Les employés sont également formés à l'alimentation adéquate des personnes âgées.

Satisfaction des résidents

Les résidents sont au cœur des préoccupations du Groupe Maisons De Famille. Ainsi, le Groupe et ses filiales communiquent avec eux et leurs familles à travers différents canaux de communication afin de leur apporter la meilleure prise en charge possible. La satisfaction des résidents et de leurs proches étant au cœur de nos préoccupations, **Maisons de Famille, La Villa, Amavir et DoreaFamille** déploient en permanence des outils pour améliorer la qualité des soins et des services, en favorisant une écoute constante des besoins des résidents, mais aussi l'évaluation de leurs engagements, et une interaction forte et transparente.

Chaque pays a sa propre procédure pour la réalisation des enquêtes de satisfaction. En 2022, dans le cadre des sept ambitions ESG de sa feuille de route, Groupe Maisons De Famille s'est fixé comme objectif de réaliser une enquête de satisfaction des résidents sur une base annuelle dans chacune des quatre sociétés qu'il exploite. Les enquêtes de satisfaction des résidents et des familles ont été menées chez **Maisons de Famille, La Villa, Amavir et DoreaFamille** en 2022 et le seront chaque année.

Maisons de Famille réalise plusieurs types d'enquêtes de satisfaction tout au long du séjour des résidents en fonction de la période d'évaluation. Une enquête de satisfaction systématique un mois après l'admission des résidents afin de mesurer la satisfaction des résidents et des familles pendant la période d'intégration. **Maisons de Famille** réalise également une enquête de satisfaction à la fin des séjours temporaires. Par ailleurs, un baromètre de satisfaction est régulièrement réalisé pour mesurer la satisfaction de tous les résidents en mesure de s'exprimer et de leurs familles.

Le taux de satisfaction globale de 95 % en 2022 est en hausse par rapport à 86 % en 2021 (ce taux est la moyenne des réponses des questionnaires).

Par ailleurs, 72 résidents/familles ont posté un avis Google obtenant une évaluation de 4,1 sur 5 (5 représente la valeur la plus élevée). Les avis sont des petites mentions, négatives ou positives, et des descriptions que les utilisateurs laissent sur Google à propos de l'entreprise.

Maisons de Famille	Les participants		Satisfaction	
	2021	2022	2021	2022
À la fin du séjour temporaire				
Résidents/membres de la famille	161	219	87 %	86,2 %
Un mois après l'admission				
Résidents/membres de la famille	305	374	86 %	87,4 %

La Villa mesure la satisfaction des résidents et des familles au moyen de différentes enquêtes de satisfaction. Une enquête de satisfaction annuelle pour chaque maison de retraite et deux enquêtes de satisfaction pour les unités psychiatriques. Le premier questionnaire est disponible sur le site web de l'entreprise et est conçu autour des différents services fournis par les maisons de retraite. Dans certaines régions comme la Lombardie, les familles sont interrogées tous les trois mois. Selon la procédure établie, les résidents et leurs familles accèdent à la plateforme Google Moduli où ils remplissent le questionnaire. La Villa analyse les données et envoie les résultats à chaque établissement. Le directeur de la maison de retraite doit organiser une réunion avec les résidents et les membres de leur famille dans les trois mois pour expliquer les résultats et les initiatives visant à résoudre les problèmes identifiés.

La Villa	2021	2022
Satisfaction totale des résidents et des familles	86,68 %	92,07 %

Connaître l'opinion des résidents sur la qualité des services offerts est primordial pour d'**Amavir**. C'est pourquoi **Amavir** mène des enquêtes de satisfaction annuelles, en suivant le protocole établi. Depuis 2020, le processus d'enquête est réalisé en ligne.

Amavir envoie l'enquête aux résidents, aux personnes âgées en foyer de jour et à leurs proches.

En 2022, 91 % des résidents et 40 % des proches ont participé aux enquêtes, contre 91 % et 44 % en 2021. Les bons résultats de l'année précédente sont maintenus en 2022, bien qu'en légère baisse chez les résidents et les membres de la famille. Les membres de la famille font actuellement l'objet d'une enquête approfondie de la part de la direction locale, l'objectif étant de retrouver les niveaux de 2021 en 2023.

Amavir	Participation		Recommandation		Évaluation globale ⁽¹⁾	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022
Maisons de retraite						
Résidents	91 %	91 %	89,8 %	85,6 %	8,56	8,40
Membres de la famille	44 %	40 %	84,4 %	73 %	7,77	7,53
Accueil de jour						
Résidents	91 %	84 %	96,0 %	96,0 %	8,92	8,78
Membres de la famille	21 %	31 %	92,9 %	84 %	8,52	8,39
<i>(1) La note d'évaluation globale va de 1 à 10, 10 étant l'évaluation la plus élevée.</i>						

L'enquête comporte également une question relative à la connaissance des mesures et de l'engagement d'**Amavir** en matière de RSE. Les résultats montrent un score de 8,02 sur 10 pour les résidents et de 7,63 pour les familles. **Amavir**, par l'intermédiaire du « *Periodico Amavir* » (journal de l'entreprise) et des réseaux sociaux, communique des informations sur les initiatives environnementales menées au siège et dans les résidences.

DoreaFamille a mené une enquête de satisfaction auprès des résidents en novembre 2022, en distribuant deux questionnaires distincts à trois groupes. Un questionnaire pour les maisons de soins stationnaires, les centres de réhabilitation (pour les personnes ayant des besoins psychiatriques) et pour les familles. Le second questionnaire est destiné aux patients en soins ambulatoires, aux soins de jour et à l'assistance à l'autonomie. **DoreaFamille** a fait ce choix afin de répondre aux besoins des différentes populations et aux services qu'elles reçoivent de l'entreprise. **DoreaFamille** a inclus toutes les catégories de personnel dans la confection du questionnaire (de l'équipe qualité à la restauration et à l'entretien ménager) afin de disposer de toute l'expertise de ces différents départements.

Tous les résidents et les familles ont reçu un questionnaire écrit avec un code individuel leur permettant d'accéder au questionnaire et d'y répondre de manière anonyme. **DoreaFamille** a pris des mesures pour garantir l'anonymat par l'intermédiaire d'un prestataire de services externe, qui a analysé les résultats, mais uniquement les résultats agrégés et non les résultats individuels. En 2022, le taux de participation était de 26 %. À la question « Je recommanderais DoreaFamille à des personnes (famille, amis...) » : sur une échelle de 0 (tout à fait d'accord) à 5 (pas du tout d'accord). Le résultat est une moyenne de 2,05.

DoreaFamille travaille actuellement sur un plan d'action visant à augmenter le nombre de participants et le taux de satisfaction.

Attention aux plaintes et aux suggestions

Le Groupe Maisons De Famille a fait de la « qualité d'abord » un principe directeur et se doit de le démontrer en permanence. Il est donc naturel pour l'ensemble du Groupe que les résidents et leurs familles soient exigeants à travers leurs attentes, leurs préoccupations, leurs souhaits, leurs suggestions et leurs réclamations. Le Groupe considère que c'est une façon de se forcer à rester humble, tout en cherchant continuellement à s'améliorer pour offrir aux résidents la qualité qu'ils méritent et qu'ils attendent. Le Groupe Maisons De Famille voit dans les réclamations une opportunité d'améliorer les services fournis.

En général, les méthodes les plus courantes utilisées par les établissements sont les boîtes à suggestions, le courrier électronique, le courrier postal, les appels téléphoniques et les formulaires de suggestions. Chaque pays a ses propres protocoles pour répondre, traiter les plaintes et les suggestions des résidents et des familles.

Maisons de Famille mène une politique incitative de signalement des incidents et des réclamations. Les plaintes et réclamations des familles et des résidents sont retranscrites via un formulaire sur le logiciel de gestion des risques BlueKanGo. **Maisons de Famille** assure le suivi des plaintes par ce biais qui permet de classer les axes d'amélioration par thème.

Les directeurs des maisons de retraite organisent une réunion par semaine sur le sujet et surveillent le taux de clôture des incidents.

La Villa a mis en place un logiciel en juillet 2022 où les personnes peuvent déclarer et écrire leurs réclamations ; chaque réclamation est transmise au directeur de la maison de retraite pour qu'il l'analyse. **La Villa** offre actuellement dans chaque maison de retraite un poste informatique pour les familles et les résidents. Ils peuvent ouvrir un ticket, qui est transmis au directeur de la maison qui y répond. Le responsable de la qualité contrôle ces tickets à l'aide d'un logiciel centralisé.

Amavir dispose d'un service d'aide aux usagers (SAU, *Servicio de Atención al Usuario*), doté d'un protocole spécifique, à partir duquel les salutations, les suggestions et les plaintes des résidents et des membres de leur famille sont rapportées et gérées. En plus du SAU, les résidences disposent de conseils de résidents et/ou de conseils de participation, qui se réunissent périodiquement avec les directeurs des centres et leurs équipes afin d'évaluer la satisfaction des résidents et des membres de leurs familles à l'égard des services fournis et de proposer des actions d'amélioration.

Les procédures de gestion des plaintes de **DoreaFamilie** figurent dans le manuel de qualité de **DoreaFamilie**. Chaque établissement gère les plaintes et la direction de l'établissement est chargée de fournir la réponse la plus adéquate. Les plaintes sont gérées au niveau de la résidence et sont ensuite envoyées à l'équipe de gestion de la qualité de **DoreaFamilie**. Le département de gestion de la qualité travaille toujours sur les plaintes reçues et vérifie les réponses données. Si la plainte est particulièrement importante (harcèlement moral, blessures), elle est transmise au directeur régional et au directeur de l'exploitation de **DoreaFamilie** si aucune réponse adéquate n'a été apportée.

Réclamations ⁽¹⁾	2022			
	France	Italie ⁽²⁾	Espagne	Allemagne
Nombre de réclamations (résidents et familles)	107	4	219	1 070
Taux de réclamations par résident	6,65 %	NA	2,35 %	17,14 %
<i>(1) Périmètre : 100 %, le taux de plaintes est calculé en prenant en compte le nombre de plaintes des résidents et des familles divisées par le nombre de résidents. Dans le calcul, seules les plaintes écrites ont été prises en compte.</i>				
<i>(2) La Villa a enregistré ses plaintes à partir de juillet 2022.</i>				

Réclamations ⁽¹⁾	2021			
	France	Italie ⁽²⁾	Espagne	Allemagne
Nombre de plaintes (résidents et familles)	93	NA	118	1 250
Taux de plaintes par résident	5 %	NA	2 %	17 %
<i>(1) Périmètre : 100 %, le taux de réclamations est calculé en prenant en compte le nombre de réclamations des résidents et des familles divisées par le nombre de résidents. Dans le calcul, seules les plaintes écrites ont été prises en compte.</i>				
<i>(2) À La Villa, les plaintes sont gérées au niveau des maisons de retraite et les données ne sont pas encore consolidées ; la société met actuellement en place un système informatique dédié aux plaintes des résidents et de leurs familles.</i>				

ENGAGEMENT ENVERS NOS EMPLOYÉS



Les employés du Groupe sont la pierre angulaire de son activité. Ils font partie intégrante de l'aspiration du Groupe à offrir un service d'excellence. C'est pourquoi les entités du Groupe s'efforcent de créer pour leurs employés les meilleures conditions de travail possibles afin qu'ils puissent se développer et s'épanouir professionnellement dans un environnement de travail stable, sûr et sain, où les valeurs « Personnes, Éthique, Positivité et Exigence » guident leur travail quotidien et leurs relations avec les parties prenantes.

Qualité de l'emploi

Le modèle social et le profil humain du Groupe Maisons De Famille

La vocation du Groupe « la qualité d'abord » pour les résidents résonne avec la qualité d'abord pour les employés. En effet, le Groupe estime qu'elles sont étroitement liées et qu'elles représentent notre forte création de valeur. Le Groupe Maisons De Famille garantit la qualité du travail de ses collaborateurs à travers sept piliers :

- effectifs élevés ;
- des professionnels qualifiés ;
- personnel stable ;
- bonnes conditions et environnement de travail ;
- le bien-être au travail ;
- niveau élevé de satisfaction des employés ;
- niveau élevé d'engagement des employés.

Chaque pays dispose de ses propres politiques et procédures en matière de ressources humaines, couvrant des aspects tels que le recrutement, la formation, le développement, la rémunération, la santé et la sécurité des employés. Les politiques de ressources humaines de **Maisons de Famille**, **La Villa**, **Amavir** et **DoreaFamille** sont conformes aux piliers du Groupe.

En 2022, **Maisons de Famille** a mis l'accent sur deux axes majeurs de sa stratégie Ressources Humaines : l'attractivité et la fidélisation des talents. Pour renforcer cette stratégie, l'entreprise a recruté deux personnes : une personne en charge du recrutement et une personne en charge de la communication digitale des Ressources Humaines. Les deux axes majeurs de la stratégie de l'entreprise sont mis en œuvre à travers quatre axes : le recrutement, la rémunération, la signature d'accords et la formation.

Les principaux objectifs des ressources humaines de **La Villa** et d'**Amavir** sont le recrutement, la formation, le développement et la mise en place d'un environnement de travail sûr et sain.

DoreaFamille fonde sa stratégie de ressources humaines sur trois axes majeurs : le recrutement, la rétention et le développement. Pour atteindre ces objectifs, l'une des conditions préalables est de mettre en place les capacités de personnel appropriées dans toutes les maisons de soins et de maintenir un personnel qualifié.

Les activités du Groupe Maisons De Famille créent et maintiennent de nombreux emplois dans les quatre pays où il est implanté. Fin 2022, le Groupe comptait 12 926 salariés contre 11 562 l'année précédente, répartis entre l'Allemagne (42 %), l'Espagne (34 %), la France (9 %) et l'Italie (15 %). En raison de la nature de l'activité, la majeure partie de l'effectif appartient à la catégorie du personnel soignant. À l'instar du secteur, les femmes représentent la majorité des effectifs (83 %).

Le Groupe se caractérise par des collaborateurs jeunes, 28 % des effectifs ayant moins de 35 ans.

Effectifs du Groupe 2022

	2021	2022	Variation
Pourcentage de salariés ayant un contrat à durée indéterminée	91 %	88 %	- 3 %
Pourcentage de salariés à temps partiel	52 %	50 %	- 2 %
Pourcentage de femmes	83 %	83 %	0 %
Effectif en fin de période (31/12) – Effectif total	11 562	12 926	11,8 %
Nombre de salariés permanents (CDI)	10 559	11 375	7,7 %
Nombre d'employés non permanents (CDD)	1 003	1 551	54,6 %
Nombre de salariés à temps plein	5 576	6 464	15,9 %
Nombre de salariés à temps partiel	5 986	6 462	8,0 %
Moins de 26 ans	1 124	1 142	1,6 %
26 à 35 ans	2 271	2 464	8,5 %
36 à 45 ans	2 526	2 950	16,8 %
46 à 49 ans	1 322	1 393	5,4 %
50 à 54 ans	1 520	1 687	11,0 %
55 à 60 ans	1 776	1 996	12,4 %
Plus de 61 ans	1 023	1 294	26,5 %
Nombre d'hommes dans l'effectif total	2 006	2 230	11,2 %
Nombre de femmes dans l'effectif total	9 556	10 696	11,9 %
<i>Périmètre : 100 %.</i>			

La rétention des talents et l'établissement d'une relation de confiance à long terme avec les employés sont importants pour le Groupe Maisons De Famille et ses filiales, car la stabilité des collaborateurs garantit la stabilité de la qualité des soins et des services offerts aux résidents.

Afin de maintenir la qualité du service aux résidents et cette stabilité, les différents établissements du Groupe privilégient les contrats à durée indéterminée (CDI) aux contrats à durée déterminée (CDD), ce dernier étant utilisé pour couvrir les congés maladie, les vacances, les congés maternité, etc.

L'ancienneté des personnes en CDI sous contrat à durée indéterminée a commencé à être calculée et communiquée en 2022.

	Ancienneté dans les CDI	2022		
		France	Espagne	Allemagne
Managers	< 1 an	1,1 %	0,1 %	0,8 %
	1-3 ans	1,2 %	0,2 %	0,9 %
	3 à 5 ans	1,5 %	0,1 %	0,8 %
	> 5 ans	2,9 %	1,0 %	1,3 %
Salariés	< 1 an	23,4 %	19,2 %	26,2 %
	1-3 ans	20,0 %	16,0 %	24,4 %
	3 à 5 ans	10,7 %	10,1 %	15,6 %
	> 5 ans	39,1 %	53,2 %	30,0 %
<i>Les données pour La Villa ne sont pas disponibles – la moyenne globale d'ancienneté est de trois ans et le détail sera disponible pour l'année 2023.</i>				

La gestion des horaires est particulièrement importante au sein du Groupe Maisons De Famille car les résidents doivent bénéficier d'une qualité de service irréprochable à tout moment (24 heures sur 24, 7 jours sur 7). Dans chaque pays, le département des ressources humaines est responsable de la planification et de l'organisation du temps de travail, conformément aux lois en vigueur. À cet égard, il existe différents types d'horaires de travail, en fonction des moyens et des besoins, mais toujours dans le but de garantir la prise en charge permanente de nos résidents. Ainsi, dans les maisons de retraite, certains travaillent en horaires fractionnés, d'autres à temps partiel/plein-temps, d'autres encore en début/fin de journée ou de nuit.

Qualité de vie au travail

L'une des plus grandes richesses du Groupe Maisons De Famille est l'ensemble de ses talents, il est donc essentiel de leur offrir une bonne qualité de vie au travail.

En 2022, **Maisons de Famille** a signé un accord sur la qualité de vie et les conditions de travail avec les syndicats. L'objectif de cet accord est d'apporter une vision globale des actions visant à améliorer la qualité de vie et les conditions de travail des salariés. **Maisons de Famille** estime que travailler au sein d'une structure pour laquelle une véritable réflexion est menée sur le sujet, représente plusieurs avantages : augmentation du sentiment d'utilité sociale et du sens de son travail, sentiment de reconnaissance, fierté d'appartenance, réduction du stress et des troubles musculo-squelettiques (TMS), meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc.

C'est dans cette optique que **Maisons de Famille** souhaite renforcer l'accompagnement des salariés sur les questions qui touchent à leur vie quotidienne et qui relèvent du champ de compétence des travailleurs sociaux (budget, logement, santé, famille, démarches administratives, etc.). La politique de qualité de vie au travail de **Maisons de Famille** vise à mettre en place des aides supplémentaires, mesurables et qui répondent aux besoins des salariés. Parmi les mesures mises en place :

- création d'un partenariat avec une association d'aide administrative et juridique ;
- prestations d'hébergement : informations concernant les prestations du groupe Action Logement pour les entreprises d'au moins 50 salariés ;
- avantages financiers : partenariat avec la plateforme d'avantages sociaux « Hello CSE » ;
- conclusion d'un accord de participation aux bénéfices dans toutes les maisons de retraite ;
- subrogation des arrêts maladie pour les accidents de travail non contestés, etc.

DoreaFamille estime que la santé de ses employés est importante et pour cela a lancé un programme de gestion de la santé au sein de l'entreprise pour les soutenir dans le cadre d'une coopération avec les compagnies d'assurance maladie.

Dans le cadre de sa stratégie d'intégration, **DoreaFamille** a mis en place en 2022 un programme de mentorat pour les nouveaux employés. Chaque établissement dispose d'un mentor au sein du département des ressources humaines, qui constitue le premier point de contact. Le mentor organise un appel hebdomadaire avec les établissements. Ce soutien individuel consiste à :

- conseiller les maisons sur la planification et la conception des mesures ;
- stockage de la boîte à outils dans les dossiers de configuration pour une planification réussie ;
- l'entretien de la boîte à outils par les maisons, afin d'assurer la durabilité et la visibilité.

Satisfaction des employés

Tous les établissements du Groupe sont soucieux d'offrir un excellent environnement de travail à leur personnel. En 2022, l'une des ambitions ESG du Groupe était de mettre en place sur une base annuelle une enquête de satisfaction des employés dans l'ensemble des quatre pays où il opère. Depuis 2022, toutes les filiales mesurent annuellement la qualité de l'environnement de travail par le biais d'enquêtes afin de connaître le niveau de satisfaction des salariés, leurs opinions et d'identifier les axes d'amélioration conformément à la procédure interne de chaque pays.

En 2022, **Maisons de Famille** a interrogé 613 salariés (maisons de retraite et siège) avec un résultat de 78 % de taux de satisfaction globale. Pour répondre aux besoins d'amélioration identifiés dans l'analyse de l'enquête, **Maisons de Famille** a développé et communiqué à l'ensemble des collaborateurs quatre axes d'amélioration :

- Agir sur le stress et la charge de travail des employés :
 - mise en place d'une instance de réflexion sur la qualité de vie et les conditions de travail, au sein de chaque établissement ;
 - développement de la stratégie de recrutement pour attirer et retenir les employés.
- Améliorer la connaissance des employés sur les différentes évolutions de carrière dont ils peuvent bénéficier :
 - négociation d'un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des carrières ;
 - examen des programmes de formation lors de l'évaluation annuelle des employés et des cadres ;
 - présentation par le responsable de la formation et du développement des ressources humaines de tous les programmes de formation disponibles pour les employés dans chaque établissement.
- Communication des avantages sociaux :

- lancement de la plateforme « HelloCSE », une plateforme d'avantages pour les employés qui permet aux bénéficiaires de profiter de réductions sur le cinéma, les voyages, la vie quotidienne, etc. ;
- négociation d'un accord sur la qualité de vie et les conditions de travail.
- Améliorer la communication interne :
 - mise en place d'une newsletter trimestrielle destinée aux employés ;
 - augmentation de la communication sur les réseaux sociaux.

La Villa a mené son enquête en 2022. Les résultats ont été présentés dans chaque maison afin de donner un retour d'information à tous les employés concernés.

Au cours du dernier trimestre 2022, **Amavir** a lancé le questionnaire sur l'environnement de travail, qui, à partir de cette année, sera réalisé chaque année. L'enquête en ligne a été adressée à tous les employés, dans le but de connaître leur perception de l'environnement de travail et de la culture organisationnelle, et a atteint un taux de participation de 24,5 %.

En guise de nouveauté, des questions sur la distance moyenne parcourue entre le domicile et le lieu de travail, ainsi que sur le type de transport utilisé, ont été incorporées. Les résultats permettront d'établir des actions de mobilité dans le cadre du plan de décarbonation d'**Amavir**.

À partir de 2022, **DoreaFamille** réalisera son enquête de satisfaction chaque année. Afin de connaître instantanément le niveau de satisfaction de ses employés, **DoreaFamille** utilise l'application de l'entreprise sur certains sujets spécifiques. Par exemple, les employés nouvellement recrutés peuvent donner leur avis sur le processus d'intégration ; les employés sont également invités à donner leur avis après chaque atelier.

L'enquête de satisfaction des employés de **DoreaFamille** a été lancée en novembre 2022 et s'est déroulée entièrement en ligne. Chaque employé reçoit une enveloppe avec un code individuel. En 2022, le taux de participation était de 28 %. Le questionnaire a été réalisé par un prestataire externe dans tous les établissements afin de garantir l'anonymat. Le questionnaire sera étendu au siège en 2023. **DoreaFamille** a ajouté une question sur la mobilité des employés afin de comprendre comment les employés se rendent au travail. Une autre question portait sur le fait que « dans l'ensemble, je suis satisfait des mesures prises par **DoreaFamille** en matière d'environnement ». Une autre question a été ajoutée afin d'obtenir l'avis des employés sur « Quel est le domaine sur lequel votre établissement devrait se concentrer » (réduction des déchets alimentaires, consommation d'énergie, tri des déchets). Les résultats montrent que la réduction des déchets alimentaires et de la consommation d'énergie sont les deux principaux enjeux environnementaux sur lesquels les employés souhaiteraient que **DoreaFamille** renforce ses efforts.

Turnover

Le Groupe Maisons De Famille est conscient du défi que représente le turnover dans son secteur d'activité. Pour y faire face, le Groupe veille à garantir un service de qualité et à offrir à ses collaborateurs un cadre de travail stable. Pour ce faire, chacune de ses filiales s'efforce d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils.

2022, comme pour l'année précédente, Covid-19 a eu un impact sur les niveaux de rotation du personnel dans les installations, principalement en raison du nombre de congés de maladie et de la nécessité de renforcer les ressources pour répondre aux besoins à tout moment.

En 2022, le Groupe Maisons De Famille a enregistré 15 456 embauches et 3 016 départs. Le taux élevé d'embauches et de départs est inhérent au secteur des soins.

Chaque pays dispose d'un plan d'actions de remplacement spécifique et d'outils pour assurer le recrutement dans les professions où il y a des pénuries afin de garantir la continuité et la qualité des soins des services pour les résidents.

Contrats à durée indéterminée	2021					2022				
	France	Italie	Espagne	Allemagne*	Total	France	Italie	Espagne	Allemagne*	Total
Turnover à l'initiative de l'employeur (CDI)	16 %	7 %	12 %	NA	12 %	19 %	9 %	7 %	NA	15 %
Turnover à l'initiative de l'employé (CDI)	18 %	15 %	16 %	NA	16 %	23 %	16 %	7 %	NA	16 %
* Périmètre 2021 : 52 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne). Périmètre 2022 : 58 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne). Bien que DoreaFamille surveille son turnover, les données ne sont pas incluses car une méthode de calcul différente est utilisée.										

Le Groupe estime que pour retenir les talents, il doit suivre les départs des employés parmi les nouvelles embauches. L'objectif est que le Groupe puisse ensuite développer un plan d'actions adéquat pour répondre aux besoins des nouvelles recrues.

Contrats à durée indéterminée	2022			
	France	Italie	Espagne	Allemagne
% de départs parmi les nouvelles embauches – contrats à durée indéterminée	27 %	21 %	44 %	34 %
Périmètre 2022 : 100 %				

Égalité et diversité

Pour le Groupe, la promotion de la diversité et de l'inclusion est un levier de performance, d'innovation et de développement. Comme indiqué dans le Code de Conduite, le Groupe Maisons De Famille est un employeur inclusif et non discriminatoire qui facilite l'intégration professionnelle des personnes ayant des difficultés d'accès à l'emploi et des groupes sociaux et/ou ethniques sous-représentés. Grâce à la communication du Code de conduite sur chaque site web, le Groupe s'assure que ses fournisseurs, clients et partenaires commerciaux sont conscients de la politique de diversité du Groupe.

Le Groupe reconnaît les différences de chacun de ses collaborateurs et place les compétences individuelles au cœur de la performance collective. Ces engagements s'articulent autour de deux priorités de la feuille de route ESG 2022 :

- diversité des genres et égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ;
- l'intégration des personnes en situation de handicap.

L'approche du Groupe en matière d'égalité, de diversité et d'inclusion couvre trois domaines :

- responsabilité sociale : en tant qu'employeur responsable, le Groupe Maisons De Famille se doit de refléter la diversité des communautés dans lesquelles il opère ;
- l'attractivité de l'employeur : Le Groupe Maisons De Famille est une entreprise fière de ses différences et de son état d'esprit positif ;
- performance opérationnelle : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail et l'engagement de tous les employés.

L'un des axes d'amélioration sociale de la feuille de route 2022 du Groupe Maisons De Famille est le renforcement de l'inclusion par l'augmentation du pourcentage de femmes aux postes de direction. Cet objectif est applicable dans tous les pays où le Groupe est présent.

En outre, les pays élaborent des politiques, des réglementations et des mécanismes internes ou adhèrent à des réglementations nationales régissant ces aspects.

En 2022, **Maisons de Famille** a signé un accord avec les partenaires sociaux pour généraliser l'engagement de **Maisons de Famille** en faveur de l'égalité hommes-femmes à l'ensemble des maisons. Par ailleurs, l'entreprise a conçu son Plan d'égalité femmes-hommes, qui comprend des mesures relatives au recrutement, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, à la rémunération effective et à la réduction de l'écart de rémunération entre les femmes et les hommes, ainsi qu'à la formation et à l'évolution de carrière

Nombre et pourcentage de femmes occupant des postes de direction

Les femmes dans les positions de management	2022				
	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Nombre de femmes au conseil d'administration	1	2	1	0	4
Pourcentage de femmes au conseil d'administration	33 %	33 %	25 %	0 %	23 %
Nombre de femmes au poste de PDG	0	0	1	0	1
Pourcentage de femmes au poste de PDG	0 %	0 %	100 %	0 %	25 %
Nombre de femmes dans le comité exécutif	4	4	4	2	14
Nombre de femmes directrices de maisons de retraite	9	16	34	53	112
Pourcentage de femmes dans le comité exécutif	57 %	50 %	44 %	25 %	44 %
Pourcentage de femmes directrices de maisons de retraite	65 %	84 %	83 %	67 %	75 %

Les femmes dans les positions de management	2021				
	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Nombre de femmes au conseil d'administration	0	2	1	0	3
Pourcentage de femmes au conseil d'administration	0 %	33 %	20 %	0 %	16 %
Nombre de femmes au poste de PDG	0	0	1	1	2
Pourcentage de femmes au poste de PDG	0 %	0 %	100 %	100 %	50 %
Nombre de femmes dans le comité exécutif	5	4	6	3	18
Nombre de femmes directrices de maisons de retraite	11	16	33	55	115
Pourcentage de femmes dans le comité exécutif	55 %	50 %	50 %	33 %	47 %
Pourcentage de femmes directrices de maisons de retraite	73 %	84 %	80 %	69 %	75 %

En tant qu'employeur solidaire, **Maisons de Famille** a conclu un accord avec Apprentis d'Auteuil, une fondation reconnue d'utilité publique depuis 1929, qui accompagne plus de 30 000 jeunes et 6 000 familles fragilisées. Elle soutient les jeunes en difficulté par des programmes d'accueil, d'éducation, de formation et d'insertion.

Les **Maisons de Famille** recrutent généralement des élèves en apprentissage issus de l'un des lycées du réseau Apprentis d'Auteuil.

Maisons de Famille a été pionnière en 2021 pour le diplôme SAPAT (Services aux Personnes et aux Territoires qui vise à assurer l'inclusion des territoires ruraux) pour les stages, car il n'existait qu'en formation initiale, mais pas sous la forme de l'alternance. Le diplôme SAPAT correspond à un baccalauréat professionnel (enseignement secondaire).

Amavir dispose d'un plan d'égalité qui définit les différents engagements de l'entreprise en la matière, notamment en matière de recrutement, de formation et de développement, d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de rémunération. Elle dispose également d'un protocole spécifique pour prévenir, détecter et agir sur les situations de harcèlement sexuel ou de harcèlement fondé sur le genre, qui fait partie du Plan pour l'égalité, dans lequel des actions concrètes ont été établies (66 au total). En 2022, de nouveaux progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des mesures. Il est prévu qu'en 2023, un nouveau comité de négociation pour le prochain plan d'égalité d'**Amavir** soit établi, qui remplacera celui achevé en 2022.

Personnes en situation de handicap

L'une des ambitions du Groupe Maisons De Famille dans sa feuille de route ESG 2022 était d'accroître l'inclusion des personnes handicapées au sein de son personnel.

Les personnes handicapées représentent 3 % de l'effectif total du Groupe Maisons De Famille. La législation impose en France, en Italie, en Allemagne et en Espagne l'embauche d'un certain nombre de personnes en situation de handicap. Compte tenu de la nature des activités du Groupe, toutes les installations sont accessibles aux personnes handicapées.

Maisons de Famille a établi un partenariat avec Nouvelles Voies, une entité qui soutient les employés dans leurs démarches administratives et juridiques pour l'obtention d'une RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé). Par ailleurs, l'entreprise a réalisé une note et une campagne de sensibilisation et d'information des salariés et des managers sur la RQTH. Ces initiatives ont été communiquées aux membres du CSE tout au long des réunions régulières.

Maisons de Famille continue de sensibiliser les managers au sujet du handicap afin qu'ils sachent comment gérer et soutenir les employés en situation de handicap. Un forum de recrutement spécialisé dans l'embauche de personnes en situation de handicap a été lancé dans l'une des maisons de retraite de Maisons de Famille.

	2021	2022	Variation
Pourcentage de salariés considérés comme ayant un handicap	3,4 %	3,0 %	- 0,5 %
Nombre de salariés considérés comme ayant un handicap	395	383	- 3,0 %
<i>Périmètre : 100 %.</i>			

2022	Italie	France	Espagne	Allemagne
Pourcentage de salariés considérés comme ayant un handicap	4,23 %	3,31 %	2,01 %	3,21 %
Nombre de salariés considérés comme ayant un handicap	81*	38	88	176
<i>Périmètre : 100 %.</i>				
<i>* Le nombre d'employés considérés comme handicapés a doublé car il tient compte de l'acquisition d'Eukedos par La Villa.</i>				

2021	Italie	France	Espagne	Allemagne
Pourcentage de salariés considérés comme ayant un handicap	4,89 %	4,07 %	1,95 %	4,17 %
Nombre de salariés considérés comme ayant un handicap	41	43	81	230
<i>Périmètre : 100 %.</i>				

Dialogue social

Au sein du Groupe Maisons De Famille, le dialogue social est animé au niveau national en fonction des spécificités de chaque zone.

Le dialogue social au sein de **Maisons de Famille** est assuré par le comité social et économique (CSE) de chaque maison (où sont mises à jour les informations sur les changements organisationnels dans l'entreprise, les nouvelles réglementations) et le comité de Groupe au niveau central. Le CSE et le comité de Groupe se réunissent respectivement tous les deux mois et une fois par an. En outre, Maisons de Famille gère les relations de travail au moyen d'une convention collective.

Après l'établissement des conventions collectives, **La Villa** informe les partenaires sociaux des questions liées au personnel (par exemple, les heures de travail, l'embauche). À **La Villa**, les réunions à distance ont grandement facilité le dialogue social entre les syndicats et les employés. Ce dialogue reste basé sur la collaboration entre les parties et se concentre sur l'objectif commun de préserver les emplois.

Au sein d'**Amavir**, le dialogue social entre l'entreprise et les employés s'articule autour d'un dialogue direct avec les syndicats et les organes représentatifs, le cas échéant, conformément aux dispositions de la législation applicable.

L'entreprise garantit le droit à l'affiliation syndicale de ses professionnels, ainsi que le droit d'élire leurs représentants. À la fin de l'exercice 2022, l'entreprise comptait 238 représentants des salariés.

D'autre part, lors des réunions avec le comité d'entreprise, les intérêts et les préoccupations des salariés sont également transmis. De même, les aspects relatifs à la sécurité et à la santé au travail sont envisagés dans l'accord d'application et dans les réunions des comités de santé et de sécurité.

Chez **DoreaFamille**, les syndicats peuvent négocier des conventions collectives sur les conditions de travail et les salaires.

À partir de septembre 2022, tous les établissements de soins – refinancés par les fonds d'assurance dépendance – devront rémunérer leur personnel soignant conformément aux tarifs légaux et aux conventions collectives. En outre, chez **DoreaFamille**, des comités d'entreprise peuvent être élus au sein de l'entreprise. Ce conseil doit se mettre d'accord sur les questions sociales, l'organisation de l'entreprise et l'embauche. **DoreaFamille** compte six comités d'entreprise qu'elle informe régulièrement des changements sociaux.

Formation et développement de carrière des employés

La formation est l'un des leviers stratégiques du développement des compétences au sein du Groupe. Ainsi, les différents établissements favorisent le développement des connaissances et des compétences de leurs salariés afin qu'ils puissent offrir la meilleure qualité de service en matière de prise en charge des résidents et répondre aux nouveaux enjeux du secteur.

Au niveau national, les politiques et les outils de gestion sont élaborés en fonction des priorités locales.

Maisons de Famille dispose d'une politique de formation liée aux enjeux stratégiques du Groupe, ainsi que d'un processus spécifique dans lequel de nouveaux objectifs sont définis chaque année. Chaque maison de retraite élabore son propre plan de formation annuel en fonction des besoins individuels des salariés qui sont identifiés dans le cadre de l'évaluation annuelle de performances. En outre, en 2020, l'entreprise a lancé sa propre plateforme d'apprentissage en ligne.

À **La Villa**, chaque maison dispose d'un plan de formation conforme aux dispositions légales. En 2021, seuls les cours de santé et de sécurité légalement obligatoires ont été organisés. 70 % des formations étaient en ligne et 30 % physiques. En 2021, les formations sur la santé et la sécurité qui n'avaient pas pu être organisées l'année précédente (en raison de Covid) ont été dispensées.

Amavir a lancé en 2020 « l'école Amavir », un programme de formation basé sur les besoins des employés.

L'école Amavir articule l'offre de formation de l'entreprise dans le but de placer les personnes au cœur du processus de formation, en leur donnant les moyens de faire en sorte que la formation devienne une valeur ajoutée.

L'école se caractérise par :

- positionner la personne comme l'axe vectoriel du processus, en lui donnant l'initiative de décider de son propre itinéraire de formation ;
- démocratiser l'offre disponible pour toutes les catégories professionnelles, en facilitant l'accès au plus grand nombre possible de celles qu'elle considère comme répondant le mieux à leurs préoccupations professionnelles ou personnelles et favorisant l'acquisition de nouvelles compétences techniques ou de développement ;
- garantir avant tout la communication et l'accès au catalogue afin que chaque salarié décide lui-même de son inscription et de sa participation ;
- évaluer l'efficacité de la formation ;
- le catalogue est vivant et il n'y a pas de limites de places.

En 2022, 64 actions de formation (66 l'année précédente) ont été incluses dans le programme. Toutes sont volontaires à l'exception de celles encadrées dans le domaine de la prévention des risques professionnels ou d'autres considérées comme obligatoires ou requises par la loi (légionellose, mesures préventives en matière de transmission des covidés, travail en hauteur, risques électriques et formation à l'accueil). L'école envisage trois domaines de formation clés :

- les formations obligatoires : celles prévues par la loi, notamment en matière de prévention des risques professionnels. En 2022, 11 actions de formation obligatoire ont été réalisées ;
- formation technique : ce qui améliore la compétence technique en termes de connaissances et d'aptitudes dans l'exécution pratique d'une fonction ou augmente et améliore le niveau de connaissance technique d'un sujet. En 2022, 40 actions de formation à caractère technique ont été réalisées ;

- développement des compétences : celles qui favorisent les compétences ou aptitudes non techniques et permettent une meilleure adaptation et gestion de l’environnement de travail. En 2022, 13 actions de formation au développement ont été menées.

DoreaFamille dispose de sa propre politique de formation et d’un plan de formation annuel composé de différents programmes, dont certains se présentent sous la forme d’une plateforme numérique (programme d’apprentissage en ligne). Parmi eux, la Leadership Academy 2.0 se distingue en proposant un plan de formation individuel pour les directeurs d’établissement et les cadres infirmiers.

DoreaFamille considère que la construction de parcours d’apprentissage est importante pour le développement des employés, en particulier des cadres. En 2023, le fournisseur d’outils d’apprentissage en ligne (spécialisé dans les maisons de retraite) changera pour mieux s’adapter aux besoins, avec de nouveaux contenus, et sera disponible pour les maisons de retraite et le siège.

	2021	2022	Variation
Nombre moyen d’heures de formation par employé au cours de l’année	16,6 ⁽¹⁾	6,56 ⁽²⁾	- 61 %
Taux de salariés formés (%)	44,6 %	51,0 % ⁽²⁾	6,4 %

*(1) Les données communiquées par DoreaFamille ne concernent que le leadership et l’apprentissage en ligne.
(2) Périmètre : 91 % (Maisons de Famille non incluse). Bien que Maisons de Famille assure le suivi de ses formations, les données ne sont pas incluses car elles ne sont pas fiables à 100 %.*

Au cours de l’année 2022, 76 029 heures de formation ont été dispensées et suivies par 5 915 employés, ce qui représente une moyenne de 6,56 heures de formation par employé.

Programmes de développement

Maisons de Famille propose des programmes de formation externes et internes avec des certifications spécifiques.

- Un parcours de ressources humaines a été développé en interne et proposé aux maisons afin d’accroître leurs compétences dans le domaine des ressources humaines (formation, droit du travail, administration du personnel et paie). Un certificat est délivré à l’issue du programme.
- Le parcours des ressources humaines sera totalement numérisé en 2022.
- Programme de management pour les directeurs de siège et de maison en partenariat avec la Kedge Business School.
- Questionnaire de satisfaction répondu anonymement par les étudiants, réalisé par une société externe. Classé septième dans la catégorie des entreprises accueillant entre un et 19 étudiants par an.
- Nouvelle formation pour les chefs de cuisine en gestion, formation réalisée par Restaliance. Le projet pilote a été réalisé dans la maison de retraite Ave Maria.
- Effort de formation sur les logiciels utilisés à domicile, pour la traçabilité, formation netsoin (ASH, AS, infirmières), netcontact (responsable des relations avec les familles).
- Un programme spécifique avec l’OPCO (Opérateur de Compétences qui finance les formations en France) appelé Pro-A pour « *Nursing Assistant* » ou « *Advanced Practice Nursing* ». Le salarié suit une formation dans une école tout en continuant à travailler dans l’entreprise. En outre, il est impliqué dans une procédure officielle (VAE – validation des acquis de l’expérience) par laquelle tout établissement d’enseignement français est autorisé à délivrer des diplômes fondés sur l’expérience professionnelle.

La Villa travaille actuellement à l’élaboration de politiques qui régissent à la fois le développement de la carrière et le parcours de croissance professionnelle.

Amavir a lancé en 2020 le « Plan de Succession Amavir : Détection des talents internes », dont l’objectif est d’identifier et d’évaluer les professionnels qui souhaitent développer un plan de carrière en tant que futurs directeurs de résidences à **Amavir**.

Ce programme vise à répondre de manière proactive à la formation de nouveaux directeurs de maisons de retraite en raison du plan d’expansion de l’entreprise, avec la mise en œuvre d’un plan de succession qui permet de couvrir en interne les postes vacants qui, soit en raison de la croissance, soit en raison d’une rotation naturelle, peuvent se produire. Les bénéficiaires sont tous les professionnels titulaires d’un diplôme universitaire, d’un contrat permanent et d’une expérience égale ou supérieure à deux ans au sein de l’entreprise.

Les personnes intéressées, jusqu'à un maximum de 30 candidats, sont évaluées dans le cadre du programme de succession en participant à un centre d'évaluation. L'évaluation consiste en un entretien basé sur les compétences, un test de personnalité et une étude de cas réel qui peut se produire dans la gestion quotidienne de n'importe quelle résidence d'**Amavir**.

Au total, 15 personnes ont participé à cette évaluation, dont trois ont été écartées parce qu'elles n'atteignaient pas le niveau minimum requis.

En 2022, la première promotion s'est achevée par la participation au programme de formation d'un total de 12 salariés, qui ont acquis les compétences et les aptitudes requises à **Amavir** pour pouvoir occuper le poste de directeur de résidence.

Le succès de cette édition a permis à deux des participants d'être immédiatement promus directeurs de maison. En outre, un autre participant a reçu un prix pour son projet final d'expert lors de la remise des prix de l'AMADE (Association madrilène pour la prise en charge de la dépendance).

DoreaFamille dispose d'une Académie Leadership 2.0 qui est externalisée. Par le biais de l'Académie, **DoreaFamille** propose un plan de formation individuel pour les directeurs de maisons de retraite et les cadres infirmiers.

La formation « *Thinking in Possibilities* » vise à développer les compétences (capacité à diriger, à présenter et à argumenter). Pendant cinq jours, sur une période de plusieurs mois, des petits groupes de cinq à huit personnes sont formés, dont des chefs de service du siège et des directeurs de maisons de retraite. Au total, sept groupes ont commencé leur formation en 2022. Ce programme de formation est largement basé sur des exercices pratiques, soulignant l'importance de la préparation des projets et des réunions. Les participants sont invités à intégrer ce qu'ils ont appris dans leur vie quotidienne, à en rendre compte le jour de formation suivant et à se donner mutuellement des informations en retour. L'échange d'informations entre les participants favorise également la mise en réseau des résidences.

Évaluation des performances

Chez **Maisons de Famille**, les salariés bénéficient d'une évaluation annuelle. Au cours de cet entretien, le salarié et son manager font le point sur le parcours professionnel, les évolutions et les formations. Ce processus est coordonné via une plateforme en ligne. Il existe deux campagnes : l'une pour les non-cadres qui reçoivent la prime de qualité (maisons) et l'autre pour les cadres qui reçoivent une rémunération variable.

Amavir a travaillé sur la conception de son processus d'évaluation annuelle des performances qui sera mis en œuvre en 2023.

La Villa travaillera à la conception de son processus d'évaluation annuelle des performances, qui sera mis en œuvre en 2024.

DoreaFamille a mis en place l'évaluation de tous les directeurs d'établissement. Les directeurs régionaux les notent, en utilisant un système de points dans une matrice de compétences et de performances pour évaluer le potentiel de développement des compétences sociales, de leadership, économiques et de marketing. Les directeurs sont ainsi évalués conformément au manuel d'évaluation. L'évaluation a également été préparée pour les directeurs régionaux, les responsables des soins infirmiers et les chefs de service au siège.

Santé et sécurité au travail

Le Groupe Maisons De Famille veille en permanence à garantir la santé et la sécurité au travail de ses salariés. En particulier, le personnel des maisons de retraite qui est le plus exposé aux risques liés à l'activité physique.

Afin de réduire l'incidence des maladies et accidents professionnels, des congés de maladie et de l'absentéisme, chaque entité assure à ses employés des conditions de travail optimales et sûres. Ainsi, chaque entité investit dans des formations appropriées et des équipements adaptés aux tâches et activités afin de limiter les risques de blessures et de traumatismes.

Chaque entité du Groupe élabore ses propres politiques, procédures et protocoles internes pour gérer les questions de santé et de sécurité. De cette manière, chaque entreprise identifie ses principaux risques professionnels et planifie les mesures préventives correspondantes.

Les principales activités menées par les différents pays se sont concentrées sur :

- veiller au respect des réglementations et des lignes directrices des agences nationales de santé ;
- l'évaluation et la mise à jour des risques en matière de santé et de sécurité (le principal risque analysé et évalué a été celui lié à la pandémie de SARS-COV-2) ;
- élaborer des protocoles, des procédures et des instructions ;
- l'acquisition d'équipements de protection individuelle ;
- fournir une formation spécifique sur le Covid-19 ;
- fournir un soutien psychologique pour faire face au stress physique et émotionnel et à la fatigue ;
- le suivi des infections et des vaccinations ;
- fournir un flux fréquent d'informations sur la situation dans les maisons et les mesures mises en œuvre.

Maisons de Famille a mené plusieurs initiatives, notamment : formation à la prévention sous une forme innovante, créée et animée par un ostéopathe (apprentissage des positions du corps, de la vision, de la position assise devant l'écran, etc.) ; nouvelle procédure de déclaration des accidents afin d'améliorer les plans d'action ; rails au plafond dans certaines chambres pour aider les résidents à se lever du lit, afin de garantir une certaine indépendance au résident tout en évitant un port de charge trop important pour les employés ; formation obligatoire à l'hygiène et à la sécurité alimentaire.

L'objectif d'**Amavir**, en termes de santé et de sécurité au travail, est d'intégrer la culture préventive de manière claire et efficace dans tous les domaines de l'entreprise, internalisant ainsi le concept de « sécurité intégrée ». En 2022, les actions SARS-COV-2 ont été maintenues dans tous les centres et le suivi des travailleurs ayant rapporté un résultat positif a été assuré afin de délimiter la zone de contagion. Une campagne d'évaluation des risques psychosociaux a également été menée pour prendre le pouls des centres après les moments les plus difficiles de la pandémie et une campagne sur les troubles musculo-squelettiques a été lancée dans les centres, avec la collaboration des comités de santé et de sécurité, qui continuera à être travaillée au cours de l'année 2023. En outre, le suivi des travailleurs particulièrement sensibles (femmes enceintes et personnel souffrant d'un certain type de handicap) a été renforcé afin de parvenir à une adaptation optimale des conditions et des tâches à effectuer sur leur lieu de travail.

	2021	2022	Variation
Taux de fréquence des accidents du travail ou des maladies professionnelles	35,9	35,2	- 2 %
Taux de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles	1,4	0,9	- 37 %
<i>Périmètre 2021 : 52 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne). Scope 2022 : 58 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne).</i>			

2022	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux de fréquence des accidents du travail ou des maladies professionnelles	65,8	29,9	29,4	NA	35,2
Taux de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles	2,5	0,2	0,7	NA	0,9
<i>Périmètre 2022 : 58 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne).</i>					

2021	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux de fréquence des accidents du travail ou des maladies professionnelles	71,9	50,2	26,9	NA	35,9
Taux de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles	6,0	1,4	0,6	NA	1,4
<i>Périmètre : 52 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne).</i>					

2022	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux d'absentéisme pour cause de maladie (%)	9,1 %	NA	7,4 %	NA	7,8 %
Taux d'absentéisme dû aux accidents du travail (%)	2,3 %	NA	0,8 %	NA	1,1 %
<i>Périmètre 2022 : 43 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne et l'Italie).</i>					

2021	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux d'absentéisme pour cause de maladie (%)	9,8 %	5,2 %	5,4 %	NA	6,1 %
Taux d'absentéisme pour cause d'accident du travail (%)	2,2 %	0,6 %	0,6 %	NA	0,9 %
<i>Périmètre : 52 % (pas de données disponibles pour l'Allemagne).</i>					

EXIGENCE, ETHIQUE ET CONFORMITE

Le système de gestion de la conformité fait référence à l'ensemble des politiques, procédures et contrôles que notre organisation met en œuvre pour s'assurer qu'elle opère conformément aux lois, réglementations et normes industrielles en vigueur.

Ce système s'articule autour de cinq éléments clés :

1. Une gouvernance de la conformité clairement définie, tant au niveau du Groupe qu'au niveau local, chargée de superviser et de mettre en œuvre ce système

En matière de supervision, le conseil d'administration contrôle l'efficacité du système de conformité du Groupe au moins deux fois par an. À cette fin, il est assisté par :

- le référent conformité et durabilité du conseil d'administration a pour mission de veiller à ce que le sujet soit à l'ordre du jour et d'agir en tant que point de contact sur cette question. Il est notamment chargé de :
 - contrôler l'efficacité du déploiement du système de conformité anticorruption au sein de l'entreprise et de ses filiales,
 - veiller au respect des principes généraux (i) de l'éthique des affaires et (ii) de la prévention des atteintes aux droits de l'homme et aux libertés fondamentales, à la santé et à la sécurité des personnes ainsi qu'à l'environnement,
 - contrôler l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de gestion de la conformité en ce qui concerne l'éthique des affaires et la prévention des violations des droits de l'homme et des libertés fondamentales, de la santé et de la sécurité des personnes et de l'environnement ;
- le comité d'audit, de risque et de conformité, qui est chargé de contrôler l'existence du système de gestion de la conformité et de donner son avis sur sa mise en œuvre.

En 2022, il a été décidé d'étendre cette gouvernance en nommant au conseil d'administration des filiales, dans tous les pays où le Groupe est implanté, un administrateur référent en matière de conformité et durabilité.

Sur le plan opérationnel, la définition, la mise en œuvre et l'application de la conformité sont la mission du directeur général, assisté par son référent conformité, qui veille à ce que le système soit mis en place au niveau local. Ces derniers sont chargés d'inscrire la conformité à l'ordre du jour de ses comités de gouvernance et de son conseil d'administration deux fois par an.

Les référents la conformité sont également organisés en réseau, qui se réunit une fois par mois pour partager des projets, établir des processus, définir des indicateurs de performance clés afin de contribuer à l'amélioration du système de conformité du Groupe.

En 2022, un *Compliance Manager* du Groupe a été recruté pour coordonner ce réseau et harmoniser le système de gestion de la conformité dans l'ensemble du Groupe.

2. Un processus d'évaluation des risques impliquant l'identification et l'évaluation des risques de l'organisation en matière de conformité, ainsi que l'élaboration de stratégies visant à atténuer ces risques

Ainsi, chaque pays évalue périodiquement les risques de non-conformité inhérents à ses activités et tient à jour la cartographie des risques correspondante.

En 2022, une mise à jour des cartographies des risques de corruption au niveau local et au niveau du Groupe a été entamée.

La même année, le Groupe a commencé à élaborer des cartographies de risques consolidées et locales liées à son devoir de vigilance.

3. Un référentiel de conformité solide composé de politiques, de procédures et de contrôles inclus dans notre Code de conduite

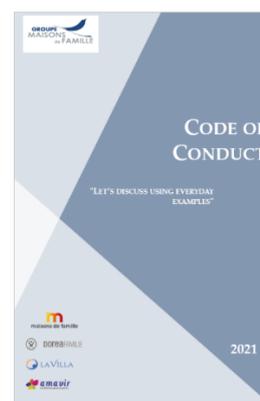
Le Code de conduite est un élément de référence essentiel concernant le respect de l'éthique et de la conformité au sein du Groupe Maisons De Famille. Il fixe une politique de tolérance zéro en matière de corruption et de trafic d'influence. Le Code, applicable à toutes les sociétés du Groupe, est entré en

vigueur en décembre 2017 et a été mis à jour au cours de l'exercice 2021. Les cadres dirigeants des pays l'ont signé pour rendre leur engagement plus visible. Il sera mis à jour en 2023 pour refléter l'évolution du système de conformité du Groupe.

Le Code de conduite est fondé sur les valeurs du Groupe (people, éthique, optimisme et exigence) et contribue à garantir la réalisation de notre ambition d'être l'acteur le plus digne de confiance de soins et de services de qualité qui permettent à chacun de vivre une vie plus agréable, plus épanouissante et plus inclusive.

Ce Code s'applique aux employés, aux cadres dans chaque pays où le Groupe opère, conformément aux normes et réglementations internationales. Il est intégré au contrat de travail et transmis à nos partenaires commerciaux.

Le Code est disponible sur les sites internet de Maisons De Famille, La Villa, Amavir et DoreaFamille.



Contenu du Code de conduite

<p>Respecter nos engagements en tant qu'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection et traitement équitable des fournisseurs • Concours • Conflits d'intérêts • Activités politiques et lobbying • Cadeaux et invitations dans les relations avec les partenaires et les relations d'affaires du Groupe • Corruption et paiements de facilitation • Confidentialité • Représentation du Groupe • Vie privée et protection des données personnelles • Registres financiers et commerciaux et lutte contre le blanchiment d'argent 	<p>Respecter nos engagements en tant qu'employeur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Santé, hygiène et sécurité • Diversité • Intimidation • Harcèlement sexuel
	<p>Respecter nos engagements en tant que groupe responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilité environnementale • Contribution à la communauté
	<p>Règles et procédures de contrôle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Champ d'application et obligations des employés • Rapports • Circulation • Fonctions spécifiques des superviseurs • Contrôle • Sanctions • Mécanisme de dénonciation professionnelle • Traitement des données à caractère personnel

Le non-respect des règles de comportement énoncées dans le présent Code de conduite peut entraîner des sanctions disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement, conformément aux normes nationales applicables, à l'exception de l'adoption éventuelle de sanctions différentes liées à des responsabilités de nature différente.

En 2022, aucune infraction à ce document n'a été signalée au sein du Groupe.

Dans le but d'améliorer l'efficacité de ce document, le Groupe Maisons De Famille continuera à renforcer la communication interne au sein de l'organisation.

4. Un système d'alerte permettant de signaler les problèmes de conformité et de les transmettre, le cas échéant, aux niveaux de direction appropriés

Le Groupe Maisons De Famille dispose d'un mécanisme d'alerte permettant à toute partie prenante du Groupe (employés, résidents, partenaires commerciaux...) de signaler tout comportement ou toute situation violant le Code de conduite ou la loi (<https://groupemaisonsdefamille.whistleblownetwork.net/frontpage>).

La procédure de signalement est cryptée et protégée par un mot de passe ; l'identité du dénonciateur, les personnes nommées et les informations recueillies sont toutes traitées de manière confidentielle.

En 2022, deux alertes ont été reçues et traitées. Par ailleurs, le Groupe met actuellement à jour sa procédure interne d'alerte afin de se conformer à la nouvelle réglementation et de renforcer la protection des utilisateurs du système.

L'utilisation de ce système est facultative. Par exemple, les employés peuvent également contacter leur responsable, le département des ressources humaines ou leur représentant syndical pour signaler toute information concernant d'éventuelles violations du code et des réglementations applicables.

5. Des actions de formation et de communication efficaces sont lancées au cours de l'année au sein du Groupe

Le programme de conformité est communiqué clairement et régulièrement à l'ensemble des employés, des parties prenantes et des partenaires, et le retour d'information est pris en compte pour garantir son efficacité.

En outre, le Groupe Maisons De Famille est membre de Transparency International France, une organisation non gouvernementale qui œuvre dans plus de 100 pays pour lutter contre la corruption, en rassemblant la société civile, le secteur privé et les gouvernements au sein d'une vaste coalition mondiale. Pour renforcer son engagement en faveur de la transparence et de la lutte contre la corruption, le Groupe participe avec d'autres grandes entreprises françaises à des réunions où sont partagées et promues les meilleures pratiques en matière de conformité, d'éthique et de transparence. En collaboration avec Transparency International France, deux sessions de formation ont été organisées en 2020 (respectivement deux heures et demie et deux heures) sur le thème « Lutte contre la corruption : Enjeux pour l'entreprise et ses salariés ». Au total, 17 responsables de Groupe et de pays ont participé à ces sessions. Dans la continuité de ces sessions, en 2022, une troisième session de formation sera organisée pour le top management et les personnes identifiées à risque.

Amavir est un partenaire signataire du Pacte mondial de l'ONU depuis 2017, y compris l'engagement d'intégrer les 10 principes liés aux droits de l'homme, au travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption dans sa stratégie commerciale, ainsi que de promouvoir les Objectifs de développement durable.

En 2022, les mesures suivantes ont été prises :

Quatre formations à la conformité anticorruption ont été organisées : deux pour les directeurs et deux pour les cadres supérieurs et les principales parties prenantes.

Pour les administrateurs, l'objet de cette formation était d'expliquer les liens entre la gestion des risques et la conformité, d'exposer l'environnement réglementaire de la conformité et les pratiques de bonne gouvernance ainsi que les responsabilités des administrateurs en la matière.

Pour la direction générale et les principales parties prenantes : l'environnement réglementaire a également été expliqué, mais la présentation a davantage porté sur des cas concrets et des procédures internes.

Outre la communication régulière, une action spécifique a été réalisée pour la Journée de l'intégrité de décembre, avec une communication et un soutien spécifiques.



EXIGENCE EN MATIERE DE SECURITE DES DONNEES ET DES SYSTEMES D'INFORMATION

Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données

Le Groupe Maisons De Famille s'engage à protéger la sécurité des données personnelles de toutes ses parties prenantes, en particulier ses employés, ses résidents et ses partenaires commerciaux. Le Groupe ne collecte et ne conserve que les données nécessaires à son activité, conformément à sa politique de données.

Le Groupe dispose d'une gouvernance spécifique pour la gestion des sujets issus du règlement général sur la protection des données (RGPD). Pour gérer ces sujets, le Groupe a mis en place en 2019 un comité des délégués à la protection des données (DPO), composé du DPO de chaque pays et de la personne en charge de la mise en conformité avec le RGPD.

Le comité des DPO vise à assurer la conformité avec les réglementations en matière de protection des données dans toutes les sociétés du Groupe. Il a notamment pour mission de contrôler les données de sécurité, d'élaborer des plans d'action, de créer un système de rapport consolidé, de partager les meilleures pratiques en matière de GDPR, de créer des synergies, etc.

En outre, chaque pays dispose de ses propres réglementations et protocoles internes en matière de sécurité et de protection des données.

La Villa dispose d'un système de protection des données qui a été mis à jour en décembre 2021 afin d'être conforme aux mises à jour de la législation. En outre, un référent en matière de protection de la vie privée est désormais désigné dans chaque maison (le directeur général la plupart du temps), cette personne est en contact direct avec le DPO. Le DPO peut être contacté par courrier électronique (l'adresse électronique figure dans toutes les annexes informatives des contrats, sur le site web et sur l'intranet). Chaque nouvel employé de La Villa est formé au RGPD.

Amavir dispose d'un protocole en cas de violation de la sécurité de l'information et est en cours de certification selon la norme de sécurité de l'information ISO 27001.

En 2022, un serveur HSM (*Hardware Security Module*) a été installé pour stocker et gérer tous les certificats numériques et ne peut être utilisé que par l'intermédiaire d'un programme. Cela permet de garder une trace des signatures, de restreindre l'utilisation des certificats numériques (de l'entreprise et personnels) et de garantir ainsi la sécurité des systèmes. De même, l'accès aux serveurs avec des comptes privilégiés (administration) a été restreint de manière à ce qu'ils ne soient accessibles qu'à l'aide d'un système de contrôle. En ce qui concerne les employés qui disposent d'un courrier électronique d'entreprise, ils ont reçu des bulletins de sécurité par l'intermédiaire d'un prestataire externe.

Chaque pays assure la gestion de la sécurité de l'information en mettant en œuvre les contrôles correspondants, tels que les systèmes antivirus, les systèmes de contrôle VPN, les systèmes de connexion des utilisateurs, la restriction de l'accès au web via un serveur proxy, l'hébergement sur des serveurs de centres de données hautement sécurisés, etc. À titre d'exemple, les systèmes de sécurité de **La Villa** sont confiés au SOC de Vodafone ReteUnica avec un pare-feu dans le cloud.

En outre, au niveau national, des formations sur le RGPD et les réglementations internes sont dispensées, et la sensibilisation au *phishing* est renforcée, entre autres. **DoreaFamille** travaille actuellement à la sensibilisation de ses employés à la sécurité des données et aux courriels d'hameçonnage. Jusqu'à présent, le DPO de DoreaFamille a formé la majorité des membres du comité exécutif de **DoreaFamille** et le directeur des maisons de retraites au RGPD.

Maisons de Famille a externalisé la fonction de DPO jusqu'en janvier, puis a formé le directeur juridique pour l'internaliser. L'accord sur les données personnelles (DPA) a été mis à jour et aligné sur le nouveau règlement relatif aux clauses contractuelles types (CCN).

Au cours de l'année 2022, **DoreaFamille** a élaboré la politique de sécurité des données, incluse dans le manuel de gestion de la qualité. Pour ce nouveau processus, des audits de protection des données ont été réalisés dans toutes les résidences, avec une formation préalable des employés pour s'assurer de leur compréhension. À noter que DoreaFamille dispose de la certification allemande VDS1000 pour la gestion de la sécurité. La gestion de la cybersécurité est principalement assurée par le département informatique, qui informe le DPO si des données personnelles sont affectées par une attaque ou une menace.

Le Groupe Maisons De Famille a reçu 72 demandes de droit d'accès, de rectification, de portabilité des données, etc. dont 100 % ont été satisfaites. Par ailleurs, aucune atteinte à la sécurité des données personnelles n'a été enregistrée au cours de l'année et aucune plainte n'a été reçue de la part de l'agence de protection des données personnelles d'aucun pays.

2022	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Pourcentage d'employés sensibilisés au RGPD et de ses implications (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'employés permanents formés par e-learning	121	1 190	0	2 221	3 532
Pourcentage de membres du comité exécutif au siège et de directeurs d'établissement formés sur place (%)	0 %	33,6 %	0 %	18 %	15 %
Nombre de demandes envoyées au DPO	1	56	0	15	72
Nombre de réponses du DPO	1	56	0	15	72
Nombre de demandes	0	0	0	0	0
Nombre de violations de données	0	7	0	1	8
Échantillon : 100 %.					

2021	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Pourcentage d'employés sensibilisés au RGPD et de ses implications (%)	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre d'employés permanents formés par e-learning	512	1 213	180	0	1 905
Pourcentage de membres du comité exécutif au siège et de directeurs d'établissement formés sur place (%)	95 %	62,63 %	54 %	0 %	50 %
Nombre de demandes envoyées au DPO	0	24	0	7	31
Nombre de réponses du DPO	0	23	0	7	30
Nombre de demandes	0	0	0	0	0
Nombre de violations de données	0	9	0	0	9
Échantillon : 100 %.					

Systeme d'information

Chaque pays travaille à la mise en œuvre de ses propres projets de transformation numérique informatique, dans le but de s'adapter aux avancées technologiques et de rendre les équipements, les processus et les outils plus efficaces.

À cette fin, en 2022, des mesures ont été développées telles que le renouvellement du matériel informatique, la mise en place de nouveaux logiciels pour numériser les factures, les relevés bancaires, la paie, etc., la mise en place de solutions d'accès à distance (systèmes VPN, *team viewer*) et la promotion de la visioconférence (par exemple, Microsoft teams).

Dans le domaine des technologies de l'information et de l'innovation, **Maisons de Famille** a travaillé sur des développements permettant aux employés, aux familles et aux résidents de disposer de solutions adaptées pour faciliter les tâches quotidiennes (application du dispositif test antichute dans deux résidences, équipements beaucoup plus réactifs, amélioration de la qualité de service, casques de réalité virtuelle dans toutes les résidences, test de produits d'incontinence connectés, entre autres développements).

Dans le cadre du processus de transformation numérique d'**Amavir**, plusieurs projets ont été mis en œuvre visant à : le zéro papier, la transformation des communications, l'amélioration de l'efficacité énergétique et l'automatisation des tâches.

ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA COMMUNICATION AVEC LES PARTIES PRENANTES

Le Groupe Maisons De Famille entretient un dialogue fluide, transparent et constant avec ses principales parties prenantes par le biais de divers canaux de communication, afin de comprendre et de répondre à leurs besoins et à leurs attentes.

De nos jours, l'e-réputation est un sujet important pour les individus et les entreprises. Le Groupe Maisons De Famille en est très conscient et considère donc que la gestion de la communication avec les différentes parties prenantes est particulièrement importante. En outre, chaque entreprise surveille sa réputation en ligne à l'aide de différents outils (par exemple, Mention en France ou Uberall en Allemagne).

En conséquence, et dans le cadre du comité RSE, un premier examen a été effectué sur l'identification des principales parties prenantes du Groupe, leur importance pour l'entreprise et les principaux canaux de communication existants. Chaque pays a établi sa propre carte des parties prenantes.

Les principales parties prenantes du Groupe sont les employés, les résidents et leurs familles, les actionnaires, les administrations publiques, les fournisseurs, la société, les médias et les partenaires (financiers et réels).

Principales parties prenantes	Principaux canaux de communication du Groupe Maisons De Famille	
Résidents et proches	<ul style="list-style-type: none"> • Enquêtes de satisfaction • Bulletins d'information • Magazines • Activités de la résidence • En personne • Lettres • Site web 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux • Téléphone, courrier postal ou électronique • Application (DoreaFamille, MFF) • Réunions d'information • Déclaration de performance extra-financière • Blog
Salariés	<ul style="list-style-type: none"> • Site web • Enquêtes de satisfaction • Bulletins d'information (DoreaFamille, MFF, Amavir) • Communication interne • Réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Courrier • Application • Déclaration de performance extra-financière • Organismes de représentation des travailleurs
Les actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée générale • Réunions de gestion 	<ul style="list-style-type: none"> • Déclaration de performance financière et extra-financière • Site web
Administration publique	<ul style="list-style-type: none"> • Site web • Lettres 	<ul style="list-style-type: none"> • Courriel, courrier et téléphone
Les médias	<ul style="list-style-type: none"> • Site web • Courrier • Entretiens (téléphoniques, personnels) 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux • Déclaration de performance extra-financière • Service de presse (La Villa)
Fournisseurs et prestataires de services	<ul style="list-style-type: none"> • Site web • Courriel et courrier • Réunions 	<ul style="list-style-type: none"> • Lettres • Réseaux sociaux
Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Site web • Réunions • Courrier et courriel 	<ul style="list-style-type: none"> • Réseaux sociaux • Déclaration de performance extra-financière
Société/ Communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Site web • Courrier • Réseaux sociaux • Presse locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de collaboration • Déclaration de performance extra-financière • Radio • Annonces (La Villa)

Pendant la période de pandémie, la communication est devenue de plus en plus cruciale pour informer les employés, les résidents et leurs familles des différentes situations rencontrées dans les maisons de retraite, des mesures et des protocoles mis en œuvre pour contenir et garantir une protection et une sécurité maximales pour tous, en tenant compte des circonstances particulières de chaque pays.

Au fur et à mesure que la crise causée par le Covid-19 se résorbe, les différentes activités de chaque maison avec les résidents, les familles, les employés et les communautés locales reprennent (fête de Noël avec les familles, journée portes ouvertes, tenue de marchés, journée des familles...).

Conscient de la diversité des intérêts et des modes de vie dans chaque pays, le Groupe maintient une gestion décentralisée de la communication, afin que chaque entreprise puisse trouver la meilleure façon de communiquer de manière transparente et responsable avec son environnement, par les canaux qu'elle juge les plus appropriés pour favoriser des relations de confiance mutuelle.

Chaque pays dispose d'un site web (voir la liste ci-dessous), qui est devenu l'un des outils de communication essentiels pour fournir des informations sur les pays, leur catalogue de services et les nouvelles, entre autres aspects :

- Maisons De Famille : <https://www.maisonsdefamille.com> ;
- La Villa : <https://www.lavillaspa.it> ;
- Amavir : <https://www.amavir.es> ;
- DoreaFamille : <https://doreafamille.de>.

Maisons de Famille consacre un espace sur le site web où elle rend compte des dernières nouvelles concernant les résidences et les événements et initiatives internes impliquant les résidents et les employés. C'est également un bon moyen de partager l'engagement de l'entreprise dans la société. Cela permet de projeter une image positive de l'entreprise et d'accroître la visibilité de la marque.

En 2022, la participation au concours Maison de Retraite Sélection (MDRS), la journée portes ouvertes à l'occasion de la Journée nationale des aidants ou le soutien à des causes telles que le cancer du sein, méritent d'être mentionnés.

Maisons de Famille dispose d'une application permettant aux résidents et à leurs proches d'interagir et de voir ce qui se passe dans les résidences.

La Villa dispose d'un Centre d'assistance – un centre de service à la clientèle gratuit pour aider les clients à trouver des informations sur les installations, les services fournis, les procédures administratives d'admission à la résidence, la documentation nécessaire et le processus à suivre, afin d'être toujours plus proche de ceux qui se trouvent en contact avec ce monde pour la première fois. Le centre est ouvert du lundi au vendredi de 9 heures à 19 heures et peut être joint au numéro gratuit 800 688 736 et à l'adresse électronique assistenzaclienti@lavillaspa.it.

Le site web de **La Villa** comporte une section FAQ, destinée à répondre aux questions les plus fréquemment posées sur les services des résidences-services, les procédures d'entrée, les horaires, les conventions, les solutions d'hébergement, les visites, la différence entre les hôtes privés et les hôtes accrédités, les aspects économiques et bien d'autres choses encore.

Le blog (une section du site web) publie chaque mois un article sur des sujets d'intérêt pour les personnes âgées (Alzheimer, thérapie cardiaque pour les personnes atteintes de démence, gestion du diabète, innovation, monde du RSA, etc.).

La Villa est également présente sur les médias sociaux. Une page Facebook institutionnelle de La Villa et les pages individuelles de chaque établissement fournissent des informations sur les actualités, les événements et permettent à l'équipe de partager les moments les plus excitants de chaque journée. Un employé est responsable de la gestion de la page Facebook dans chaque résidence, ce dernier reçoit une formation pour gérer correctement le réseau social. Tous les six mois, un rapport est établi avec les principaux résultats et les points à améliorer. La Villa est également présente sur LinkedIn et Instagram. Instagram et LinkedIn sont gérés depuis le siège.

Le magazine numérique « *Insieme* » (Ensemble) est également publié sur le site web tous les quatre mois et est envoyé aux proches, aux institutions publiques et à l'administration. Il aborde divers sujets tels que les événements et les activités dans les résidences, l'ouverture des centres, les données statistiques sur le secteur des personnes âgées, la commémoration de la journée internationale du grand-père et de la grand-mère, entre autres.

Amavir se distingue par ses initiatives de communication. **Amavir** est consciente que la communication avec ses parties prenantes est fondamentale et que les relations avec elles doivent être basées sur une transparence maximale. C'est pourquoi elle dispose de multiples canaux de communication : page web,

réseaux sociaux, bulletin d'information pour les travailleurs, journal d'Amavir, blog « Cuidar al mayor » (intégré au site web), canal de podcast, entre autres.

Le journal Amavir est imprimé sur papier et distribué dans toutes les résidences pour être consommé par les résidents, les proches et les travailleurs. Il est également disponible en format pdf sur le site web et, dans ce même format, il est également envoyé aux proches par courrier électronique.

Amavir a lancé une chaîne de podcasts en mai 2021 par le biais de la plateforme iVOOX, coïncidant avec la Journée mondiale des soins infirmiers. En 2022, 23 podcasts ont été diffusés.

DoreaFamilie travaille sur la communication interne et externe avec pour objectifs de montrer une image positive du secteur et du bon travail des employés, d'informer les membres de la famille ou d'augmenter la visibilité de la marque.

Cette année, DoreaFamilie a engagé un expert en médias sociaux qui a aidé à établir des lignes directrices sur la manière de communiquer sur les médias sociaux et sur les médias à utiliser en fonction des publics. Fin 2022, la formation des employés a commencé dans les résidences.

D'autre part, des efforts ont été faits pour créer de nouveaux contenus intéressants. Par exemple, le magazine DoreaFamilie contient des conseils de santé, des informations météorologiques et des informations sur le jour de la réunification allemande.

L'application DoreaFamilie est l'outil de communication le plus utilisé par les employés de DoreaFamilie. Elle comprend des sections où certains avantages sociaux sont inclus ou où les employés peuvent échanger des articles (billets de concert, téléviseurs...).

2022	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de visites d'utilisateurs sur le web	115 489	229 301	309 427	274 960	929 177
Nombre de pages vues	319 426	634 987	748 910	850 835	2 554 218
<i>Périmètre : 100 %.</i>					

2021	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de visites d'utilisateurs sur le web	107 236	366 629	200 387	306 048	980 300
Nombre de pages vues	314 152	701 878	334 267	897 605	2 247 902
<i>Périmètre : 100 %.</i>					

Aujourd'hui, les médias traditionnels ont cédé la place au monde numérique dans lequel se distinguent les **médias sociaux**.

2022	France ⁽¹⁾	Espagne ⁽²⁾	Italie ⁽³⁾	Allemagne ⁽⁴⁾	Total
Réseaux sociaux	4	6	3	5	-
Nombre de <i>followers</i>	4 191	95 388	28 515	8 888	136 982
<i>Périmètre : 100 %.</i>					
<i>(1) Facebook, Instagram, LinkedIn et Twitter</i>					
<i>(2) Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube et TikTok.</i>					
<i>(3) Facebook, Instagram et LinkedIn sous les branches La Villa et Edos. Toutes les résidences ont également des pages Facebook, Instagram et LinkedIn.</i>					
<i>(4) Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn et XING.</i>					

2021	France ⁽¹⁾	Espagne ⁽²⁾	Italie ⁽³⁾	Allemagne ⁽⁴⁾	Total
Médias sociaux	3	6	3	5	-
Nombre de <i>followers</i>	3 747	73 939	16 113	2 559	96 358
<i>Périmètre : 100 %.</i>					
<i>(1) Facebook, Instagram et LinkedIn. Twitter</i>					
<i>(2) Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube et TikTok.</i>					
<i>(3) Facebook, Instagram et LinkedIn. Toutes les résidences ont également des pages Facebook, Instagram et LinkedIn.</i>					
<i>(4) Facebook, Instagram, YouTube, Twitter et LinkedIn. L'activité sur les réseaux sociaux de DoreaFamilie est actuellement assez limitée.</i>					

Le Groupe compte un total de 136 982 suiveurs sur les médias sociaux, l'Espagne représentant 69,6 % du total, suivie de l'Italie avec 20,8 % et de l'Allemagne et de la France avec 6,5 % et 3,1 %, respectivement. L'objectif est de continuer à générer un contenu intéressant et de qualité, en fonction du type de média social et du public qu'ils souhaitent cibler. DoreaFamille et Maisons De Famille continuent à travailler pour renforcer et professionnaliser leurs activités sur les réseaux sociaux afin d'atteindre un plus grand nombre de personnes.

2022	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de communiqués de presse	15	66	87	6	174
Nombre d'articles positifs dans les médias	576	965	306	177	2 017
Nombre d'articles négatifs dans les médias	53	212	41	15	321
<i>Périmètre : 100 %.</i>					

2021	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de communiqués de presse	15	33	52	7	107
Nombre d'articles positifs dans les médias	245	976	143	290	1 654
Nombre d'articles négatifs dans les médias	45	361	9	48	463
<i>Périmètre : 100 %.</i>					

Maisons de Famille et Amavir ont un protocole spécifique concernant la « gestion de la communication de l'entreprise en situation de crise ». La Villa n'a pas de protocole spécifique, mais en cas de nouvelles négatives, elle évalue la situation en interne avant de publier un *replay*, le cas échéant.

Chez DoreaFamille, les informations les plus critiques sont traitées par une agence de presse spécialisée dans les questions de soins infirmiers.

Communication interne sur la RSE

L'objectif de la création de ce groupe est de favoriser des actions communes en matière de RSE, de devoir de vigilance et de conformité, de communiquer sur celles-ci en tenant compte des spécificités des pays tout en créant un sentiment d'appartenance au groupe européen.

L'équipe est composée de la responsable RSE du Groupe, chargé de la coordination et de la communication avec chaque pays, puis du responsable de la communication de chaque pays. Le groupe s'est réuni quatre fois en 2022.

Les principaux objectifs sont les suivants :

- créer un sentiment d'appartenance à un groupe européen ;
- partager des actions inspirantes et des bonnes pratiques ;
- diffuser des actions communes au niveau du Groupe.

En 2022, le groupe a défini et lancé plusieurs actions de sensibilisation à l'occasion de la Journée de la femme, de la Journée de la santé, de la Journée de l'environnement et de la Journée de la lutte contre la corruption.

À l'occasion de la Journée de la femme, une vidéo institutionnelle a été lancée avec des images de tous les pays. Pour les Journées de la santé, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et afin de renforcer la culture de conduite éthique et responsable du groupe, des affiches ont été conçues et distribuées aux employés.

Les principaux messages étaient la politique de tolérance zéro à l'égard de la fraude et de la corruption, la reconnaissance du personnel médical qui veille quotidiennement au droit à la santé des résidents et l'aide à la protection de l'environnement par des gestes simples.



ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT



Le Groupe Maisons De Famille s'engage à réduire son impact sur l'environnement. En 2022, le Groupe a progressé dans la mesure de l'impact de ses activités sur l'environnement, notamment en ce qui concerne son empreinte carbone, telle qu'elle est décrite dans ce chapitre.

Le Groupe et ses entités s'engagent à réduire l'empreinte de leurs activités en réduisant le nombre de ressources utilisées tout en veillant à ce que leur utilisation soit plus efficace et n'affecte pas les normes élevées de qualité et de confort des résidents.

Bien qu'il n'existe pas de politique environnementale au niveau du Groupe, chaque entreprise s'efforce de contrôler et de réduire la consommation d'énergie et d'eau, les émissions de gaz à effet de serre et la gestion des déchets sanitaires.

Amavir est actuellement l'entreprise du Groupe qui a le plus progressé dans le contrôle et la gestion de son empreinte environnementale. La politique intégrée d'Amavir comprend un engagement spécifique en matière d'environnement qui se matérialise par les objectifs suivants : promouvoir le développement durable, en essayant d'assurer un équilibre entre l'impact environnemental et la croissance économique ; mettre en œuvre des mesures qui réduisent l'impact environnemental de l'activité, avec l'engagement de collaborer en particulier dans la lutte contre le changement climatique ; améliorer le cycle de vie ; développer des objectifs, des plans et des actions pour améliorer la gestion des ressources, la performance environnementale et appliquer des critères d'économie et d'efficacité dans l'utilisation des ressources matérielles et énergétiques afin de réduire l'empreinte écologique.

Les impacts environnementaux associés à l'activité d'Amavir sont évalués chaque année. Chacun des impacts pertinents identifiés fait l'objet d'un contrôle.

Il convient de noter qu'en 2022, **Amavir** a obtenu la certification UNE ISO 14001 par l'organisme certificateur Bureau Veritas.



Amavir prévoit de progresser dans l'amélioration de la qualité de ses services tout en faisant face aux principaux défis environnementaux découlant de son activité, tels que la réduction de son empreinte carbone, la minimisation de la consommation de ressources clés telles que l'eau ou l'énergie, la mise en œuvre d'initiatives d'efficacité énergétique (technologies LED, contrôle pour la détection immédiate des défauts), la promotion de la consommation d'énergie par le biais d'énergies renouvelables (solaire, thermique et biomasse) et également, une gestion appropriée des déchets dangereux et non dangereux générés, le recyclage lorsque c'est possible.

Émissions de gaz à effet de serre

Le changement climatique est l'un des sujets prioritaires à l'ordre du jour du Groupe et de tous les pays dans lesquels il opère. En effet, le Groupe Maisons De Famille s'est engagé à améliorer son empreinte carbone à moyen terme. Le Groupe travaille sur une stratégie harmonisée pour faire face à ces enjeux où la priorité en 2022 a consisté à évaluer l'empreinte carbone comme point de départ pour déployer un plan de décarbonation.

Dans ce but, le Groupe a conclu un accord avec le fournisseur de services ESG Deepki. Les entités rapportent et contrôlent leurs consommations (énergie, eau et déchets médicaux) via la plateforme Deepki, ce qui permettra de calculer l'empreinte carbone du Groupe (initialement scope 1 et scope 2).

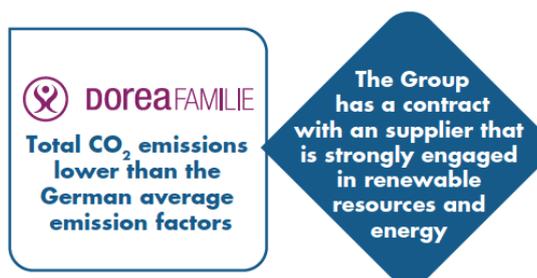
Parallèlement, le Groupe donne la priorité aux initiatives visant à décarboner les bâtiments et la mobilité (nouveaux bâtiments avec des certifications durables, nouvelles voitures électriques ou hybrides...). En outre, en 2022, les pays continueront à évoluer vers une société à faible émission de carbone en utilisant des énergies renouvelables et en mettant en œuvre des mesures d'économie d'énergie.

Le manque d'adaptation aux risques climatiques est un risque important pour notre modèle d'entreprise. La survenance de ce risque peut prendre plusieurs formes telles que des chaleurs extrêmes ou des catastrophes naturelles. À titre d'exemple, Maisons de Famille France a été impactée par une importante inondation entraînant le déménagement futur d'une de ses maisons de retraite. Pour prévenir ce risque, les maisons de retraite sont équipées de cellules de crise afin d'assurer la continuité de leur activité en cas d'urgence. De plus, des procédures et des plans de continuité sont en place afin de se conformer aux obligations opérationnelles et légales.

Amavir aspire à une réduction nette de son empreinte carbone. En 2022, Amavir a travaillé sur le plan de décarbonation de l'entreprise, qui sera approuvé au début de 2023. La résidence Amavir Valle de Egüés est certifiée Bream. Les nouvelles résidences construites auront des certifications durables.

La Villa a installé dans 13 maisons de retraite des panneaux solaires et des systèmes de cogénération pour produire de l'électricité.

Les émissions totales de CO₂ de **DoreaFamille** sont inférieures aux facteurs d'émission moyens allemands, grâce au contrat d'électricité que DoreaFamille a conclu avec un fournisseur d'énergie fortement engagé dans les ressources renouvelables (Stadtwerke Kiel). En 2022, l'impact positif est plus important, car toutes les maisons travaillent avec ce fournisseur.



En 2022, les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) des entités du Groupe Maisons De Famille s'élèvent à 24 079 tonnes de CO₂ (26 073 tonnes de CO₂ en 2021) :

	2021	2022	Changer
Émissions totales de CO ₂ dues à la consommation d'énergie (<i>tonnes de CO₂e</i>)	26 073	24 079	- 7,6 %
<i>Périmètre 2021 : 100 % Scope 2022 : 58 % des émissions liées à la consommation de gaz (DoreaFamille n'est pas incluse) ; 100 % des émissions restantes</i>			

2022	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'énergie	1 997	6 089	6 872	9 121	24 079
<i>Périmètre 2022 : 58 % des émissions liées à la consommation de gaz (DoreaFamille n'est pas incluse) ; 100 % des émissions restantes</i>					

2021	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Émissions de CO ₂ dues à la consommation d'énergie	1 831	10 861	4 901	8 479	26 073
<i>Périmètre : 100 %.</i>					

Utilisation durable des ressources

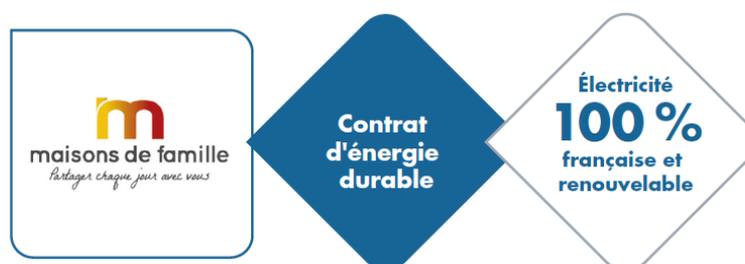
Le Groupe et ses entités s'engagent à réduire le nombre de ressources utilisées tout en veillant à ce que leur utilisation soit plus efficace et n'affecte pas la qualité et le confort des résidents.

Chaque pays cherche à contrôler et à surveiller la consommation d'énergie et d'eau dans les maisons de retraite en raison de l'impact environnemental et économique. La plateforme Deepki, nouvellement utilisée en 2022, est un outil formidable pour aider les pays à rassembler et à contrôler leurs données environnementales.

Gestion responsable de la consommation d'énergie

Le Groupe Maisons De Famille s'est engagé à mettre en œuvre des initiatives d'économie d'énergie et d'efficacité énergétique, ainsi qu'à utiliser des sources d'énergie renouvelables, telles que la biomasse ou l'énergie solaire, pour remplacer les sources d'énergie conventionnelles. En fait, l'un des objectifs environnementaux est d'accroître l'utilisation des énergies renouvelables grâce à l'installation de panneaux solaires.

Les mesures générales mises en œuvre dans les maisons de retraite sont les suivantes : surveillance de la consommation pour détecter les écarts et les pannes, installation de la technologie LED dans les couloirs et les zones communes, installation de détecteurs de mouvement, bonnes pratiques en matière d'utilisation de l'énergie, entretien fréquent des véhicules, campagnes de sensibilisation, etc.



Les maisons de retraite de Maisons de Famille ont un contrat de fourniture d'électricité verte et de biométhane avec des garanties d'énergies renouvelables. L'électricité est 100 % française et renouvelable. En 2021, la société a dû réviser le contrat de biométhane en réduisant la part de biogaz de 100 % à 30 %. Un nouveau contrat sera renégocié pour 2023 intégrant une part plus importante de bio si possible, en fonction des budgets prévus.

Chez **Maisons de Famille**, des audits environnementaux sont en cours sur tous les sites, l'objectif étant qu'une grande majorité des sites soient audités d'ici 2023. Ces audits seront suivis d'un plan d'action visant à réduire la consommation d'énergie de 30 % d'ici 2030 (conformément aux exigences du décret tertiaire).

Maisons de Famille poursuit différentes actions visant à réaliser des économies d'énergie, à optimiser la consommation d'énergie et l'efficacité énergétique : LED sur tous les sites, pas de lampes à incandescence, investissements en matériel moins énergivore, thermostatique sur tous les radiateurs, robinetterie de chauffage remplacée par des thermostats et tous les mitigeurs (douches, éviers) sont équipés de systèmes d'économie d'eau, entretien régulier des véhicules....

Enfin, la multinationale Helexia travaille sur une étude photovoltaïque sur plusieurs sites de Maisons de Famille.

La Villa conçoit et construit de nouvelles installations en gardant à l'esprit l'efficacité énergétique pour la consommation de chauffage et de refroidissement. Pour la production d'eau chaude sanitaire, un système de panneaux solaires thermiques est utilisé avec une chaudière à pompe à chaleur à haut rendement. En cas de forte demande, une chaudière à condensation est activée. **La Villa** dispose de cinq installations solaires thermiques.

Amavir dispose d'un protocole de climatisation qui comprend des mesures spécifiques d'économie d'énergie et d'efficacité, de sensibilisation et de gestion afin d'optimiser les performances des installations de chauffage, de refroidissement et de ventilation dans les bureaux et les maisons de retraite.

La principale action menée cette année a été la signature d'un accord avec la multinationale Helexia pour promouvoir la transition énergétique au sein de l'entreprise. Le projet a commencé par l'installation de trois centrales photovoltaïques dans trois résidences. Ces installations permettront de produire de l'énergie propre, réduisant ainsi l'empreinte carbone par rapport au scope 2.

Jusqu'à présent, Amavir compte dix résidences équipées de panneaux solaires, une résidence équipée d'une chaudière à biomasse et deux résidences équipées de systèmes aérothermiques.

DoreaFamille a continué à remplacer les installations de chauffage par des installations plus efficaces. 19 maisons sont équipées d'une centrale thermique combinée à une centrale électrique locale. En outre, l'un de ses centres utilise du biogaz pour le chauffage. En outre, certaines nouvelles maisons sont équipées d'un système photovoltaïque afin de produire de l'énergie. En outre, DoreaFamille possède une maison qui utilise la biomasse.

Quand **DoreaFamille** construit une nouvelle maison, elle se conforme aux exigences correspondantes (par exemple à Lengede, où elle respecte un facteur d'énergie primaire de 0,5, ce qui signifie que la moitié de l'énergie doit provenir de ressources renouvelables). Par conséquent, les consommations d'énergie des nouveaux bâtiments de DoreaFamille sont plus optimisées.

Les audits énergétiques de **DoreaFamille** sont en cours, comme l'exige la législation allemande. Par conséquent, DoreaFamille suivra un plan de réduction de sa consommation d'énergie dans les années à venir.

DoreaFamille mène actuellement une évaluation de la mise en œuvre avec Helexia afin d'analyser la faisabilité de l'installation de panneaux solaires.

En 2022, la consommation totale d'énergie était de 127 057 MWh, tandis qu'en 2021, elle était de 142 926 MWh.

	2021	2022	Changer
Quantité totale d'énergie consommée (MWh)	142 926	127 057	- 11 %
Intensité énergétique (MWh/lit utilisé)	9,11	7,28	- 20 %
Consommation d'électricité (MWh)	43 826	51 152	17 %
Consommation de gaz (MWh)	84 282	63 243	- 25 %
Consommation de mazout (MWh)	2 244	2 672	19 %
Consommation de biomasse (MWh)	1 687	1 358	- 20 %
Consommation d'énergie solaire thermique (MWh)	1 281	911	- 29 %
Consommation de chauffage (MWh)	9 605	7 721	- 20 %
<i>Périmètre 2021 : 100 % d'électricité (les données sur l'électricité pour 14 résidences en Allemagne sont calculées sur la base d'une moyenne de la consommation des autres résidences du périmètre). 52 % de la consommation d'énergie restante (hors Allemagne).</i>			
<i>Périmètre 2022 : 58 % de la consommation de gaz et de l'intensité énergétique (DoreaFamille n'est pas incluse) ; 100 % de la consommation d'énergie restante. 36 maisons de retraite sur 46 sont incluses dans La Villa.</i>			

2022	France	Allema gn e	Italie	Espagne	Total
Quantité totale d'énergie consommée	14 435	23 570	34 645	54 407	127 057
Intensité énergétique par lit exploité	11,2	4,20	9,5	7,9	7,28
Consommation d'électricité (MWh)	5 975	14 134	9 750	21 294	51 152
Consommation de gaz (MWh)	7 632	294	24 709	30 608	63 243
Consommation de mazout (MWh)	828	958	-	886	2 672
Consommation de biomasse (MWh)	-	463	-	895	1 358
Consommation d'énergie solaire thermique (MWh)	-	-	187	724	911
Consommation de chauffage (MWh)		7 721			7 721
<i>Périmètre 2022 : 58 % de la consommation de gaz et de l'intensité énergétique (DoreaFamille n'est pas incluse) ; 100 % de la consommation d'énergie restante. 36 maisons de retraite sur 46 sont incluses dans La Villa.</i>					

2021	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Quantité totale d'énergie consommée	13 081	57 556	19 578	52 711	142 926
Intensité énergétique par lit exploité	10,6	10,4	9,8	7,6	9,11
Consommation d'électricité (MWh)	5 842	13 815	4 219	19 950	43 826
Consommation de gaz (MWh)	7 153	32 478	15 137	29 514	84 282
Consommation de mazout (MWh)	86	1 209	0	950	2 244
Consommation de biomasse (MWh)	0	448	0	1 238	1 687
Consommation d'énergie solaire thermique (MWh)	0	0	222	1 060	1 281
Consommation de chauffage (MWh)	0	9 605	0	0	9 605
<i>Périmètre 2021 : 100 %.</i>					

Gestion de la consommation d'eau

Les entités du Groupe Maisons De Famille gèrent la consommation d'eau en gardant à l'esprit qu'il s'agit d'une ressource limitée. Ainsi, elles ont mené des actions de suivi et de réduction de la consommation d'eau.

Maisons de Famille contrôle la consommation par l'entretien des installations, la réparation des fuites de conduits et le relevé des compteurs d'eau. En 2022, elle a mis en place une campagne de sensibilisation pour souligner l'importance de réduire cette ressource. Par ailleurs, Maisons de Famille a remplacé les aérateurs de robinets (ce système permet d'économiser jusqu'à 30 % d'eau).

Amavir considère la réduction de la consommation d'eau et l'optimisation de son utilisation comme l'un de ses engagements environnementaux. **Amavir** surveille l'eau quotidiennement à l'aide de l'outil SAP qui contrôle strictement la consommation d'eau.

D'autre part, le système de lavage éco-technologique des résidences se distingue par une réduction significative de la consommation d'eau.

Les résidences situées dans la municipalité de Madrid et la maison de Sant Cugat disposent d'un plan d'eau avec des mesures de réduction de la consommation d'eau.

En 2020, **DoreaFamille** a mené un projet pilote dans l'une de ses maison en installant un système de chasse d'eau écologique dans les toilettes. Ce système a permis d'économiser 2 litres d'eau par chasse d'eau. Des pommeaux de douche équipés d'un réducteur de débit limitant la consommation d'eau ont également été installés. À partir de 2021, DoreaFamille a décidé d'installer ce système dans les maisons nouvellement construites. La priorité de **DoreaFamille** en matière de consommation d'eau pour les années à venir est de disposer d'un système stable de suivi de la consommation d'eau qui permettra d'en optimiser l'utilisation.

Cette année, la consommation d'eau du réseau d'approvisionnement représente 954 229 m³ (885 411 m³ en 2021). Le tableau suivant montre pour chaque pays la consommation.

	2021	2022	Variation
Intensité d'eau par lit utilisé	56,5	55,0	- 3 %
Consommation d'eau des installations pendant l'année (m ³)	885 411	954 229	7,8 %
<i>Périmètre : 100 %.</i>			

2022	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Intensité d'eau par lit utilisé	60,6	53,8	56,4	54,2	55,0
Consommation d'eau des installations au cours de l'année (m ³)	72 528	301 823	205 077	374 801	954 229
<i>Périmètre : 100 %.</i>					

2021	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Intensité d'eau par lit utilisé	74,2	46,8	88,1	51,7	56,5
Consommation d'eau des installations pendant l'année (m ³)	95 575	255 895	175 970	357 971	885 411

Périmètre : 100 %. 36 maisons de retraite sur 46 incluses dans La Villa.

Gestion des déchets

Le Groupe Maisons De Famille se concentre sur la gestion des déchets médicaux, dont la collecte et l'élimination sont soumises à des exigences spécifiques afin de prévenir les infections. Tous les pays travaillent avec des gestionnaires agréés chargés de gérer ces déchets conformément à la législation de chaque pays.

D'une manière générale, les entités s'efforcent de développer une identification, une ségrégation et un suivi adéquats des différents types de déchets générés dans les résidences et les bureaux (principalement les déchets médicaux). **Amavir**, par exemple, dispose d'un protocole de gestion des déchets : un guide qui couvre les différents types de déchets générés et pour lequel une formation « ad hoc » est dispensée. **Maisons de Famille** réalise des audits dans le but d'améliorer la gestion des déchets médicaux. **DoreaFamille** travaille à l'optimisation des déchets par l'intermédiaire d'un fournisseur de déchets appelé Interseroh.

Le total des déchets sanitaires générés en 2022 était de 47 tonnes (DoreaFamille non compris).

	2021	2022	Changer
Ratio de déchets médicaux infectieux (tonnes de déchets médicaux infectieux/nombre d'installations participant à la collecte des déchets médicaux infectieux)	3,78	0,46	- 88 %
Périmètre 2021 : 100 %.			
Périmètre 2022 : 58 % (DoreaFamille non inclus), les données de Maisons de Famille ne sont pas disponibles pour une maison et elles sont partielles pour trois maisons.			
Déchets médicaux infectieux : déchets provenant d'activités de soins de santé présentant un risque d'infection.			

2022	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Ratio de déchets médicaux infectieux (tonnes de déchets médicaux infectieux/nombre d'installations participant à la collecte des déchets médicaux infectieux)	0,40	NA	0,87	0,03	0,46
Périmètre 2022 : 58 % (DoreaFamille non inclus), les données de Maisons de Famille ne sont pas disponibles pour une maison et elles sont partielles pour trois maisons.					
Déchets médicaux infectieux : déchets provenant d'activités de soins de santé présentant un risque d'infection.					

2021	France	Allemagne	Italie	Espagne	Total
Ratio de déchets médicaux infectieux (tonnes de déchets médicaux infectieux/nombre d'installations participant à la collecte des déchets médicaux infectieux)	0,64	7,55	0,97	0,04	3,78
Périmètre : 100 %.					
Déchets médicaux infectieux : déchets provenant d'activités de soins de santé présentant un risque d'infection.					

L'économie circulaire peut également devenir une opportunité pour le Groupe de réduire les déchets. À cette fin, certaines entités du Groupe travaillent à une meilleure classification et un meilleur tri de leurs déchets tout en favorisant leur valorisation. Il est à noter que **DoreaFamille** achète le matériel de nettoyage auprès d'un fournisseur certifié utilisant exclusivement des matériaux biodégradables, y compris les emballages (plastiques 100 % recyclés, etc.).

Par ailleurs, le Groupe s'engage à la fois pour une alimentation responsable et durable (en privilégiant les fournisseurs locaux, comme c'est le cas pour Amavir et DoreaFamille) et pour la lutte contre le **gaspillage alimentaire**. Pour ce faire, les différentes entités s'efforcent d'adapter la quantité de nourriture aux besoins nutritionnels des résidents et des employés et de surveiller en permanence les dates de péremption. Dans certains cas, les sociétés de restauration ont leurs propres plans pour éviter le gaspillage alimentaire. Il est remarquable que DoreaFamille s'efforce d'acheter localement et à la bonne saison. Dans son programme alimentaire, des plats locaux sont proposés.

Les déchets alimentaires de **DoreaFamille** sont éliminés dans des appareils à biogaz qui produisent de l'énergie.

METHODOLOGIE D'ETABLISSEMENT DES RAPPORTS

Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation du Rapport Ressources humaines, sociales et environnementales est équivalent à celui utilisé pour les informations financières. Il comprend toutes les sociétés contrôlées par le Groupe :

- Maisons de Famille (France) ;
- La Villa (Italie) ;
- Amavir (Espagne) ;
- DoreaFamille (Allemagne).

La fusion des deux entreprises italiennes a donné naissance à un seul grand groupe qui est devenu un point de référence pour l'offre de services et de produits liés au monde de l'assistance en Italie, avec 46 établissements – dont 29 sous sa propre marque et 17 sous la marque Edos – pour un total de 3 605 lits.

Le périmètre des indicateurs clés de performance en matière de ressources humaines et d'environnement est inclus comme indiqué dans les tableaux correspondants. Le nombre d'employés est utilisé pour calculer le périmètre des indicateurs RH et environnementaux, en cas de données manquantes dans un pays donné.

Le rapport RSE 2022 Ressources humaines, sociales et environnementales couvre les données de l'exercice 2022, du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2022.

Lignes directrices pour l'établissement des rapports

Afin d'assurer la cohérence et la standardisation des indicateurs non financiers pour toutes les entités, le Groupe dispose d'une méthodologie commune. Elle constitue son protocole de reporting RSE et répond à trois objectifs principaux :

- la gestion de la démarche de responsabilité sociale des entreprises (RSE) du Groupe en mesurant sa performance et en calculant des indicateurs RH, sociaux et environnementaux ;
- la conformité aux exigences réglementaires du Code de commerce français concernant la divulgation de la performance RSE du Groupe Maisons De Famille par le biais de la déclaration de performance non financière ;
- la communication transparente d'informations aux parties prenantes internes et externes, telles que les agences de notation non financière, les investisseurs et les ONG.

Cette méthodologie comprend le manuel des indicateurs clés de performance de la RSE, qui dresse la liste des indicateurs à rapporter, avec leurs définitions, leurs méthodes et leurs unités de calcul.

Outils de reporting

Le principal outil de reporting utilisé pour la campagne de reporting RSE est Google Drive. Dans un dossier Google Drive partagé, chaque pays télécharge ses fichiers d'indicateurs clés de performance et ses documents d'appui.

Consolidation et contrôles internes

Un consultant externe, supervisé par le responsable RSE, est chargé de consolider toutes les données rapportées par les pays. Des contrôles de cohérence sont effectués lors de la consolidation. Ces contrôles comprennent une comparaison des données de la période de reporting précédente, et les variations considérées comme significatives sont analysées en détail.

Indicateurs

Indicateurs sociaux

Les rapports sur les indicateurs sociaux sont produits par les systèmes du service de la paie et des ressources humaines. Les données sont principalement collectées par le biais du logiciel de paie utilisé dans chaque pays ou enregistrées par chaque établissement et communiquées au siège du pays.

Salariés

Les effectifs du Groupe Maisons De Famille sont inclus dans les chiffres de Maisons De Famille à des fins de reporting. À titre d'information, cela représente moins de 1 % des valeurs pour la France.

- L'effectif est calculé sur la base du nombre total de salariés ayant un contrat de travail actif et figurant sur la liste de paie au 31 décembre de l'année.
- Les employés temporaires, les stagiaires non rémunérés, les volontaires internationaux en stage et les prestataires de services sont exclus.

Chiffre d'affaires

- La formule de calcul du chiffre d'affaires est la suivante : $(\text{nombre d'embauches} + \text{nombre de départs}) / 2 * \text{effectif moyen}$.
- Le nombre moyen de salariés est calculé comme suit : $\text{somme du nombre de salariés à la fin de chaque mois de l'année} / 12 \text{ mois}$.

Absentéisme

- L'absentéisme est calculé sur les contrats permanents pour la France, l'Espagne et l'Italie.
- Le taux d'absentéisme comprend à la fois le nombre d'heures d'absence pour cause de maladie (professionnelle et non professionnelle) et le nombre d'heures d'absence pour cause d'accident du travail (sur le lieu de travail et/ou pendant le trajet).

Accidents

Les accidents de trajet (accidents survenant les jours ouvrables au cours d'un trajet normal entre le domicile et le lieu de travail) et les accidents n'entraînant pas d'arrêt de travail ne sont pas comptabilisés comme accidents du travail dans le calcul des taux suivants.

- Taux de fréquence : la formule de calcul est la suivante : $\text{Nombre d'accidents avec arrêt} * 1\,000\,000 / \text{Nombre d'heures effectives travaillées dans l'année}$.
- Taux de gravité : la formule de calcul est la suivante : $\text{Nombre de jours perdus pour cause d'accident du travail} / \text{Nombre d'heures effectives travaillées dans l'année} * 1\,000$.

Formation

- Nombre total d'heures de formation : Comptez tous les types de formation (culture, gestion, affaires, produits, langues, sécurité, santé, etc.) et toutes les méthodes de formation (classe, e-learning, etc.), quelle que soit la durée.
- Nombre de salariés formés au cours de l'année : Nombre de salariés ayant bénéficié d'une formation au cours de l'année, présents ou non à la fin de la période. Les salariés formés sont ceux qui ont suivi au moins une formation reconnue.

Indicateurs environnementaux

Ces données peuvent être calculées sur une base annuelle (émissions de CO₂) ou rapportées mensuellement (consommation de factures). Les indicateurs environnementaux sont collectés par chaque établissement et transmis au siège où les données sont consolidées.

Le dénominateur des ratios d'intensité énergétique et hydrique comprend les lits exploités à temps plein et la moitié des lits des résidents de jour.

CO₂ Émissions sous forme d'énergie

Les facteurs d'émission utilisés sont tirés de :

- l'électricité : AIE (Agence internationale de l'énergie) ;
- gaz naturel : Lignes directrices 2006 du GIEC pour les inventaires nationaux de gaz à effet de serre ;
- propane et mazout :
 - France : DEFRA 2022,
 - Espagne : ministère de la transition écologique, juillet 2022
 - Italie : DEFRA 2022,
 - Allemagne : DEFRA 2022 ;
- consommation de chauffage :
 - Allemagne : <https://www.co2online.de/>.

Déchets médicaux

Les données sont calculées sur la base des factures reçues des prestataires de services qui traitent les déchets. Pour la France, les données sont basées sur des estimations de tonnage à partir d'une règle de calcul utilisée par deux des prestataires.

Contrôles externes

Un auditeur indépendant les examine et les valide afin d'évaluer l'adéquation des rapports du Groupe en termes de pertinence, d'exhaustivité, de fiabilité, d'équité et de compréhensibilité.

Exclusions et explications complémentaires concernant la méthodologie

Parmi les thèmes réglementaires à inclure dans les déclarations de performance non financière, la biodiversité, le bien-être animal et la promotion de la pratique des activités physiques et sportives ne sont pas couverts actuellement. Toutefois, cette question pourrait être incluse à l'avenir dans le cadre de la qualité de notre service de restauration.

AGIR MAINTENANT : NOTRE FEUILLE DE ROUTE ESG 2023

Notre feuille de route ESG, qui est notre outil de pilotage, repose sur les trois piliers de la performance non financière : social, environnemental et de gouvernance.

- **Sur le plan social, tout d’abord**, notre priorité reste de faire vivre notre singularité en plaçant la qualité au cœur de toutes nos actions. La satisfaction de nos résidents à l’égard de la qualité et la satisfaction de nos employés à l’égard de leur qualité de vie au travail sont les clés du succès de notre entreprise et de notre capacité à relever nos défis ESG. Nous nous engageons à nous remettre en question, en toute transparence, afin de continuer à progresser.
- Deuxièmement, **l’environnement** : Le Groupe Maisons De Famille a réalisé son premier bilan carbone (scopes 1 et 2) et travaille actuellement sur un plan d’action à moyen terme. Nous avons pris et continuons à prendre des initiatives concrètes pour décarboner nos bâtiments et notre mobilité.
- Enfin, la **gouvernance** : Nous nous engageons à renforcer la gouvernance ESG au niveau local et à continuer à renforcer notre gestion des risques ESG.

En tant qu’acteur unique et engagé, nous sommes fiers de vous présenter notre feuille de route ESG, qui précise les engagements du Groupe Maisons De Famille vis-à-vis de ses parties prenantes et encadre l’ensemble de ses activités pour les années à venir. Chaque année, nous rendrons compte de l’avancée de nos contributions, avec humilité et détermination, aux défis de la longévité et du développement durable.

ENVIRONNEMENT

Mise en œuvre de la stratégie de décarbonisation

- Continuer à améliorer le calcul de l'empreinte carbone scope 1 et 2 en intégrant des données relatives à la consommation d'eau et à la production d'énergie verte.
- Structurer une stratégie de décarbonisation à la suite du premier bilan carbone scope 1 et 2, avec des objectifs de réduction de la consommation d'énergie et de l'impact carbone.
- Mise en œuvre de la stratégie de décarbonisation dans les pays.

SOCIAL

Améliorer le tableau de bord de la qualité et des ressources humaines

- Améliorer la collecte des données
- Poursuivre l'harmonisation des indicateurs
- Intégration des objectifs à court et à long terme pour les indicateurs clés

Poursuivre l'amélioration de la satisfaction des employés et harmoniser la méthodologie

- Groupe et niveau local : questions communes, méthodologie de calcul commune et plan d'actions
- Augmenter le taux de participation

Continuer à améliorer la satisfaction des résidents et des familles et harmoniser la méthodologie

- Au niveau du groupe et au niveau local : questions communes, méthodologie de calcul commune et plan d'action.
- Augmenter le taux de participation

GOVERNANCE

Renforcer la gouvernance ESG au niveau local

- Nommer un membre du conseil d'administration chargé des questions ESG dans chaque conseil d'administration local- Poursuivre l'harmonisation des indicateurs
- Inscrire les questions ESG à l'ordre du jour des organes de gestion (conseil d'administration et Comex) au moins deux fois par an.
- Soutenir et animer le réseau des référents ESG (réunions trimestrielles, comité mixte, ...)
- Intégrer les objectifs de la RSE dans les objectifs du Comex et des directeurs de maisons de retraite

Affiner la gestion des risques ESG et continuer à améliorer les rapports extra-financiers

- Mettre à jour la cartographie des risques ESG du groupe et l'analyse de matérialité
- Consolider les plans d'action correspondants
- Établir une politique ESG du groupe dans le cadre de la CSRD et la mettre en œuvre au niveau local
- Continuer à améliorer la qualité des données ESG au niveau local

