



# DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

2024



---

Groupe Maisons De Famille  
Siège social : 1, place Victor-Hugo, 92400 Courbevoie, France  
Capital social : 87 461 124,00 €.  
Siret : 493 488 571

---

Le Groupe Maisons de Famille en bref .....	3
Notre vision, notre mission, notre stratégie et nos valeurs	3
Notre histoire	4
Notre organisation décentralisée basée sur des marques locales fortes	4
Nos performances clés	14
Notre gouvernance	16
Interview de Julien Samson, directeur général du Groupe Maisons de Famille.....	19
Un modèle qui crée des valeurs durables .....	21
Développement durable et responsabilité sociale	23
Gestion des risques non financiers .....	28
Prendre soin de nos résidents .....	31
La qualité avant tout !	31
Satisfaction des résidents	45
Engagement envers nos employés.....	52
Attirer et accueillir durablement	53
Développer un leadership basé sur des valeurs humanistes	56
Être un lieu d'épanouissement pour tous	58
Exigence, éthique et conformité.....	73
Exigence en matière de sécurité des données et des systèmes d'information .....	79
Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données	79
Système d'information	84
Engagement en faveur de la communication avec les parties prenantes .....	85
Engagement en faveur de l'environnement.....	92
Émissions de gaz à effet de serre	95
Utilisation durable des ressources	97
Gestion de la consommation d'eau	103
Gestion des déchets	104
Méthodologie d'établissement des rapports .....	106
Notre feuille de route ESG 2025 .....	110

# Le Groupe Maisons de Famille en bref

Fondé en 2003, le Groupe Maisons de Famille a d'abord été une entreprise familiale avec une vision ancrée dans une croissance durable et à long terme basée sur la qualité du service aux résidents. Au cours des deux dernières décennies, notre parcours a été marqué par la recherche de l'excellence dans la prise en charge des personnes âgées, ce qui nous a permis d'émerger comme l'un des principaux prestataires européens dans ce secteur. Notre croissance s'étend à la France, à l'Italie, à l'Espagne et à l'Allemagne, où nous avons établi une présence solide avec des offres de soins diversifiées. Aujourd'hui, notre groupe comprend plusieurs sociétés, chacune spécialisée dans une gamme de services comprenant des maisons de soins de longue durée, des maisons de soins de jour et des appartements pour personnes âgées, ainsi que des services ambulatoires et des cliniques de réadaptation et de psychiatrie.

## Notre vision, notre mission, notre stratégie et nos valeurs

En 2024, le groupe a poursuivi le processus de transformation et de déploiement d'une vision, d'une mission, d'une stratégie et d'un ensemble de valeurs unifiées dans l'ensemble du groupe. Ce processus de transformation a impliqué activement l'équipe de direction du Groupe, ainsi que les dirigeants des filiales nationales et leurs comités de direction. En conséquence, ces principes sont alignés sur les forces et les offres de chacune de nos filiales.

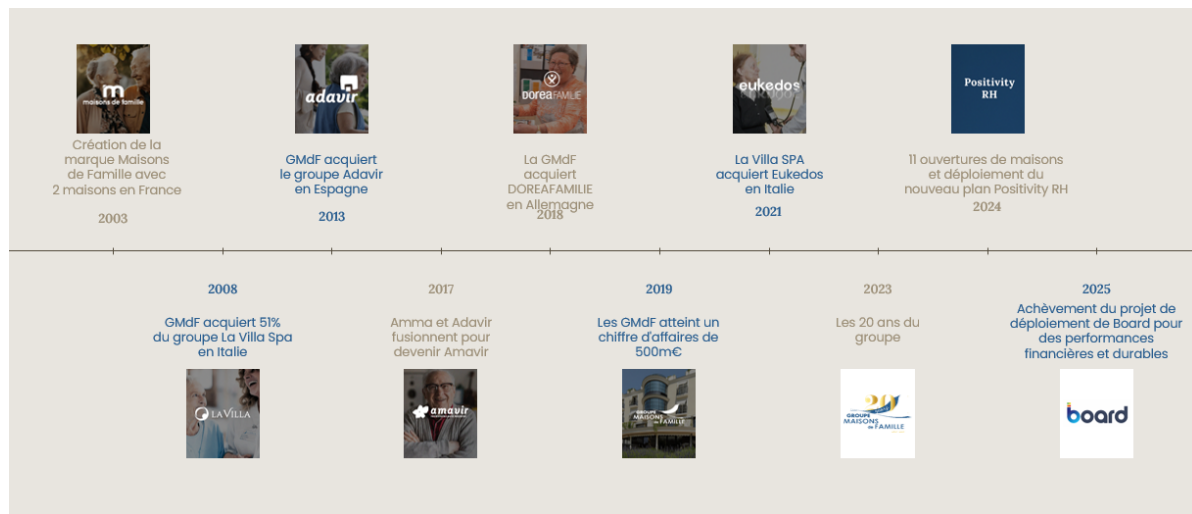


Les valeurs du groupe guident notre travail quotidien

- **People** : Nous nous engageons à respecter le caractère unique et l'histoire de vie de chaque personne.
- **Ethics** : Nous agissons chaque jour de manière responsable.
- **Positivity** : Nous donnons le meilleur de nous-mêmes, chaque jour, avec enthousiasme et positivité.
- **Exigency** : Nous sommes attentifs aux moindres détails pour répondre à toutes les attentes.

## Notre histoire

Nous sommes réputés pour nos établissements spécialisés fournissant des soins et des services de qualité aux personnes dépendantes, ainsi qu'aux personnes souffrant de handicaps et de troubles psychiatriques. Notre approche des soins sociaux et de santé a non seulement établi de nouvelles normes dans le secteur, mais a également souligné notre engagement à assurer le bien-être de nos populations les plus vulnérables. Cette histoire reflète notre engagement permanent en faveur de la qualité, de l'exigence et de l'innovation en matière de soins.

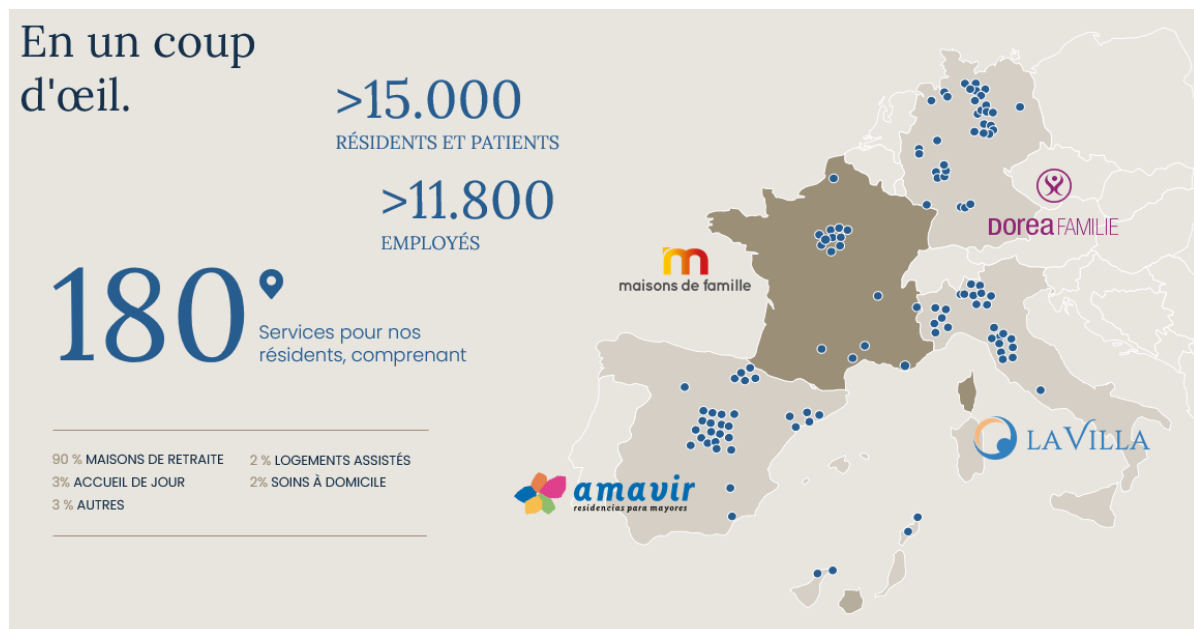


## Notre organisation décentralisée basée sur des marques locales fortes

La force organisationnelle du Groupe Maisons de Famille est profondément ancrée dans les principes de décentralisation et d'autonomie, reflétant notre engagement en faveur de la réactivité locale et des soins centrés sur la personne. Notre approche permet à chaque entité du Groupe de prendre des décisions adaptées à leur contexte local.

Ce modèle d'organisation a permis de créer un environnement dans lequel les soins personnalisés ne sont pas seulement une caractéristique du service, mais un pilier fondamental. En permettant à chaque société d'opérer avec un haut degré d'autonomie, nous nous assurons que nos services sont de la plus haute qualité et qu'ils résonnent profondément avec les besoins spécifiques et les préférences des personnes que nous servons.

Plus qu'un choix structurel, cette décentralisation est un outil stratégique qui nous permet de nous adapter à la diversité des approches de santé. Ainsi, chaque établissement du Groupe Maisons de Famille est le reflet de sa situation, de son esprit et de ses besoins.



(1) 180 services (166) et services à domicile (14) dans 152 établissements.

## Un groupe basé sur des marques locales fortes

Le Groupe Maisons de Famille est composé de marques locales fortes qui incarnent notre vision : "Être le fournisseur de services et de solutions de soins le plus fiable, aidant chaque personne à vivre une vie plus facile, plus épanouissante et plus inclusive. Chaque marque, bien qu'adaptée de manière unique à son contexte local, partage un engagement envers cette vision, contribuant ainsi à notre réputation de leader européen dans le domaine de la prise en charge des personnes âgées. Nos marques reflètent la fusion de soins de haute qualité avec un profond respect pour l'individualité et les préférences de ceux que nous servons.

Cette section explore la manière dont ces marques locales, avec leurs identités et leurs forces distinctes, incarnent collectivement notre aspiration à transformer les soins aux personnes âgées, non seulement dans leurs régions mais aussi dans toute l'Europe, en faisant une différence tangible dans la vie des individus et des communautés locales.



Fondée en 2003, **Maisons de Famille** compte aujourd'hui 16 maisons de retraite, 3 résidences-services, 1 clinique de rééducation, soit un total de 1 410 lits, et 1 service de soins à domicile. L'objectif de **Maisons de Famille** est de créer plus que de simples établissements de soins ; elle s'efforce de construire des environnements qui résonnent avec la chaleur et l'esprit d'une véritable maison familiale. L'objectif de **Maisons de Famille** a toujours été de créer des espaces non seulement adaptés aux besoins médicaux, mais aussi riches en opportunités de partage et de moments de joie.

Au cœur de l'approche de la société se trouvent des équipes dévouées, qui donnent vie chaque jour aux valeurs fondamentales du groupe. Grâce à leur savoir-faire exceptionnel et à leur compassion, chaque service est personnalisé et respecte les choix et les préférences de chaque résident. Dans les maisons de Maisons de Famille, les familles et les proches ne sont pas de simples visiteurs, mais des membres à part entière de la communauté, profondément impliqués et toujours bien accueillis.

Le nom "**Maisons de Famille**" reflète la philosophie de la société : offrir aux résidents une ambiance qui reflète le confort, la sécurité et l'affection d'une famille. L'engagement de **Maisons de Famille** va au-delà de la fourniture de soins médicalisés ; il s'agit de créer un lieu joyeux où chaque résident se sent vraiment chez lui, entouré d'attention, de respect et d'un fort sentiment d'appartenance.



Deux entrepreneurs florentins, Carlo Iuculano (actuellement PDG de **La Villa**) et Giovanni Matteini, ont fondé **La Villa** en 1992. En huit ans, ils ont lancé avec succès les quatre premiers établissements. La première, RSA Botticelli, située à Strada in Chianti, a ouvert ses portes en 1996, suivie de trois autres résidences en Toscane. **La Villa** s'est établie dans le secteur socio-sanitaire, s'intégrant dans le réseau de services locaux par le biais d'accords stratégiques et de partenariats avec les autorités sanitaires régionales et les organismes de réglementation nationaux.

La mission première de **La Villa** est de fournir des services complets aux personnes âgées, ainsi qu'aux adultes lourdement handicapés, aux personnes souffrant de troubles cognitifs plus ou moins importants et aux patients souffrant de troubles psychiatriques. Ces services comprennent à la fois l'hébergement résidentiel et l'hébergement de jour, offrant des possibilités de séjours permanents et temporaires.

À **La Villa**, une équipe de professionnels dévoués s'occupe chaque jour des résidents et des patients, en fournissant des services dans un environnement sûr et compatissant. Les maisons de repos modèles de La Villa respectent la dignité de chaque personne et placent leur bien-être au premier plan de toutes leurs activités.

Avec 46 établissements sous la marque **La Villa**, dont 39 maisons de retraite, 6 cliniques psychiatriques et 1 résidence assistée, la société dispose d'une capacité de 3 851 lits. **La Villa** se classe actuellement au quatrième rang des prestataires de soins aux personnes âgées en Italie, ce qui confirme son engagement à fournir des soins et des services de qualité à ceux qui en ont besoin. Elle dispose également de 3 services à domicile.



**Amavir** est un acteur de premier plan dans le secteur des soins aux personnes âgées en Espagne, se classant en sixième position à l'échelle nationale. Établie en 2017, **Amavir** est née de la fusion de deux entreprises, Amma et Adavir, chacune ayant plus de deux décennies d'expertise. Avec 45 résidences gérées et foyers de jour, 6 855 lits, **Amavir** fournit des soins personnalisés qui répondent aux divers besoins des résidents et de leurs familles.

Au cœur de l'approche d'**Amavir** se trouve une équipe dévouée au bien-être des personnes âgées, au sein d'installations chaleureuses et accueillantes conçues autour du concept d'unités de coexistence, où les résidents se sentent chez eux. L'accent mis sur la création d'une atmosphère familiale est motivé par un objectif commun : améliorer la qualité de vie de chaque résident.

L'innovation occupe une place centrale à **Amavir** grâce à son modèle pionnier de soins résidentiels "Guided by You" (guidé par vous). Cette approche novatrice donne la priorité à la participation et à la responsabilisation des résidents, l'environnement étant soigneusement adapté en fonction de leurs préférences directes ou indirectes. L'objectif est de transformer les résidences d'**Amavir** en véritables foyers pour les personnes qu'elles accueillent.



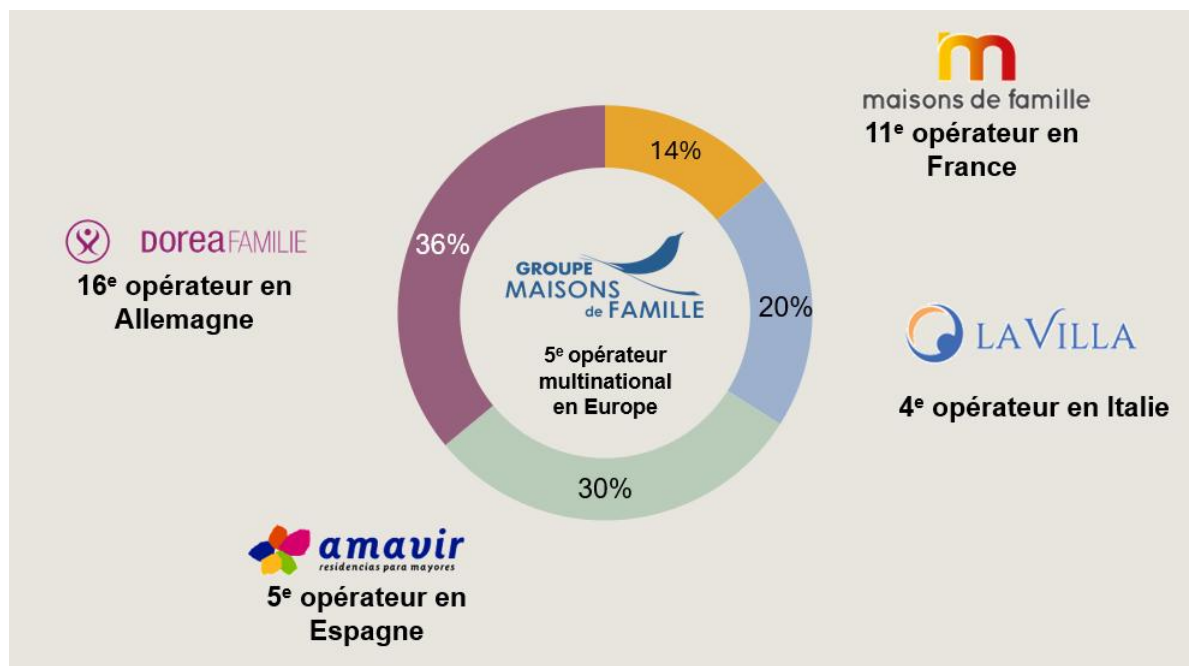
**doreafAMILIE**

**DOREAFAMILIE** est un important prestataire de services de soins privés en Allemagne. Fondée en 2015 et restructurée par une procédure d'insolvabilité en 2023, **DOREAFAMILIE** emploie plus de 3 700 personnes qui s'occupent d'environ 5 200 personnes dans 43 maisons de retraite, 12 résidences-services et 10 services de soins ambulatoires

Depuis le début, le travail de **DOREAFAMILIE** est basé sur un système de valeurs solide avec les thèmes centraux "orienté vers la famille", "joyeux" et "justifié", qui a été intégré avec succès dans la vision, la mission et les valeurs partagées du groupe au niveau local. Des équipes bien établies et fortement axées sur la qualité donnent vie aux valeurs, créant ainsi le sentiment de famille inhérent au nom et à l'identité de l'entreprise.

**DOREAFAMILIE** propose une gamme de services diversifiés et intégrés qui répondent aux besoins individuels. La variété des services fournis 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.

## Facteurs et tendances émergents alimentant la demande de services de soins

En tant que leader européen du secteur des maisons de repos et de soins privées, le Groupe Maisons de Famille s'engage à créer une valeur durable pour toutes les parties prenantes grâce au développement, à la performance et à la confiance. Conformément à notre engagement en faveur de la "qualité d'abord", nous avons identifié les facteurs clés et les tendances futures qui façonneront notre secteur dans les années à venir, guidant ainsi notre approche stratégique pour répondre aux besoins évolutifs de la société.

### Tendance 1 : vieillissement de la population et augmentation de la dépendance

"L'augmentation du nombre de personnes âgées dans l'UE entraîne une demande croissante de services de soins de santé et pose un défi à la viabilité financière à long terme de nos systèmes de protection sociale.<sup>1</sup> " Le vieillissement rapide de la population en Europe, associé à l'augmentation du nombre de personnes dépendantes, présente à la fois des défis et des opportunités pour notre secteur. Les projections indiquent que le nombre de personnes âgées de 85 ans et plus sera multiplié par deux d'ici 2050<sup>2</sup>, ce qui nécessitera des solutions innovantes pour répondre à la demande croissante de services de soins aux personnes âgées. Avec l'évolution du paysage démographique, le défi est clair : moins d'individus devront soutenir une population vieillissante plus nombreuse. Les besoins en matière de soins augmentent, ce qui accroît la pression sur le système public. En outre, l'allongement de l'espérance de vie et la prévalence des maladies cognitives soulignent l'importance d'approches de soins adaptées et d'un soutien spécialisé pour notre population vieillissante.

### ***Nos réponses à la tendance :***

- Développer notre réseau d'établissements et de services pour répondre à la demande croissante de soins aux personnes âgées, en garantissant l'accessibilité et la qualité des soins pour tous.
- Investir dans des programmes spécialisés et dans la formation de notre personnel pour répondre aux besoins des personnes atteintes de maladies cognitives et de démence, en promouvant la dignité et la qualité de vie.

---

<sup>1</sup> Source : L'impact des changements démographiques dans un environnement en mutation, rapport de la Commission européenne, 2022.

<sup>2</sup> Source : L'impact des changements démographiques dans un environnement en mutation, rapport de la Commission européenne, 2022.

- Poursuivre les initiatives de transformation numérique pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la prestation de soins, en tirant parti de la technologie pour soutenir et traiter les personnes âgées avec des soins de haute qualité.

### Tendance 2 : augmentation des maladies chroniques

La prévalence des maladies chroniques chez les personnes âgées en Europe représente un défi sanitaire important, avec un pourcentage très élevé de personnes âgées de 65 ans et plus souffrant d'au moins une maladie chronique<sup>3</sup>. Cette tendance souligne l'importance des approches intégrées des soins de santé et des stratégies de gestion proactive pour améliorer les résultats en matière de santé et la qualité de vie des personnes touchées par les maladies chroniques.

#### ***Nos réponses à la tendance :***

- Mettre en œuvre des programmes de promotion de la santé et des protocoles de gestion des maladies chroniques au sein de nos établissements, en mettant l'accent sur la prévention, le dépistage précoce et les plans de soins personnalisés.
- Favoriser la collaboration interdisciplinaire et les partenariats avec les prestataires de soins de santé afin d'assurer la continuité des soins pour les personnes atteintes de maladies chroniques.
- Utiliser des solutions de santé numérique pour permettre aux résidents de s'autogérer et de surveiller leur santé, en favorisant l'autonomie et le bien-être.

### Tendance 3 : Capacité d'hébergement et défis en matière de soins à domicile

L'augmentation prévue des solutions d'hébergement diversifiées et de la capacité d'accueil des personnes âgées en Europe souligne la nécessité de trouver des solutions évolutives pour répondre à la demande future. Bien que les soins à domicile soient considérés comme une option appropriée, l'évolution des structures familiales et des modes de vie pose des problèmes de faisabilité, ce qui souligne l'importance des modèles de soins alternatifs et des systèmes d'aide communautaires.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les maladies chroniques telles que les maladies cardiaques, le cancer et le diabète sont la principale cause de mortalité dans le monde, repr santant 71 % de tous les décès. [https://health.ec.europa.eu/system/files/2020-02/2018\\_healthatglance\\_rep\\_en\\_0.pdf](https://health.ec.europa.eu/system/files/2020-02/2018_healthatglance_rep_en_0.pdf)  
Le Rapport européen sur la santé 2018 de la Commission européenne indique que les maladies chroniques sont responsables d'une part importante de la charge de morbidité dans l'Union européenne, avec environ 86 % des décès attribués à ces maladies.

<sup>4</sup> Source : L'impact des changements démographiques dans un environnement en mutation, rapport de la Commission européenne, 2022.

### ***Nos réponses à la tendance :***

- Diversifier notre offre de services pour apporter des solutions innovantes : en France avec les services de soins à domicile Esprit de Famille, l'aide à la vie autonome et les petites unités pour les personnes souffrant de la maladie d'Alzheimer, en Allemagne en renforçant et en développant l'offre de services de soins ambulatoires et en Espagne avec les centres d'accueil de jour, une nouvelle activité de santé (i.e. les centres de neuro-réhabilitation).

### **Tendance 4 : Durabilité environnementale**

La durabilité environnementale devient de plus en plus importante dans le secteur des soins de santé, en raison d'une prise de conscience croissante de l'interconnexion entre la santé humaine et l'environnement. Le changement climatique, la pollution et l'épuisement des ressources posent des défis importants à la santé publique et à la prestation de soins de santé, nécessitant un effort concerté pour réduire les émissions de carbone, minimiser les déchets et adopter des pratiques durables.

### ***Nos réponses à la tendance :***

- Mettre en œuvre des initiatives environnementales dans nos installations, telles que des systèmes à haut rendement énergétique, des programmes de réduction des déchets et des pratiques d'approvisionnement durable.
- Promouvoir la sensibilisation et l'éducation à l'environnement auprès de la direction, des employés et des résidents afin de favoriser une culture de la durabilité.
- Collaborer avec les communautés locales et les organisations environnementales pour soutenir les initiatives visant à atténuer l'impact environnemental des activités de soins de santé.

### **Tendance 5 : Pénurie de ressources humaines dans le secteur de la santé**

Les pénuries de personnel s'intensifient dans les établissements de santé, sociaux et médico-sociaux. En Europe, les acteurs du secteur estiment qu'environ 5 à 10 % des postes d'infirmières restent vacants dans les établissements de santé, et qu'au moins 13 % des postes d'aides-soignants sont vacants dans les maisons de retraite. En outre, plus d'un tiers des postes de praticiens hospitaliers ne sont pas pourvus dans les hôpitaux publics et un tiers des maisons de repos n'ont pas de médecin coordonnateur<sup>5</sup>. Ces pénuries compromettent inévitablement la qualité des soins et de l'assistance fournis au sein des institutions.

---

<sup>5</sup> Secteur Social et Médico-social : Regards croisés, Enjeux et perspectives, KPMG, 2020

La corrélation entre l'encadrement médical et paramédical et la qualité des soins est bien établie, de même que l'importance d'équipes stables partageant une culture commune de la qualité et de la sécurité des patients. La pénurie de personnel contribue également à la détérioration des conditions de travail des professionnels restants, exacerbant les défis de leur rôle. En outre, dans tous les secteurs, le manque de personnel entraîne parfois des fermetures de lits, des suspensions de services et des interruptions d'activité.

***Notre réponse à la tendance :***

- Mettre en œuvre des stratégies ciblées de recrutement et de fidélisation afin d'attirer et de retenir des professionnels de la santé qualifiés, notamment des infirmières, des aides-soignants et des médecins.
- Offrir des salaires compétitifs, des possibilités de développement professionnel et un environnement de travail favorable afin d'améliorer la satisfaction et la fidélisation des employés.
- Mettre en œuvre des modèles de dotation innovants, tels que des horaires flexibles et des options de télésanté, afin d'optimiser l'utilisation de la main-d'œuvre et d'atténuer l'impact des pénuries de personnel.

Le Groupe Maisons de Famille est particulièrement bien placé pour répondre à ces tendances, guidé par sa stratégie à long terme et son engagement en faveur de la qualité des soins. Grâce à l'innovation continue, à l'expansion stratégique et à l'accent mis sur le bien-être des résidents et des employés, nous nous engageons à devenir une force de premier plan dans le secteur, en tirant parti de notre expertise pour offrir des services de soins de haute qualité. Nous sommes déterminés à jouer un rôle crucial pour répondre à la demande croissante dans toute l'Europe.

## Nos principales performances

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, ainsi qu'aux besoins des personnes âgées dans chaque pays où nous sommes présents.

Pour répondre aux facteurs et tendances identifiés ci-dessus, le groupe s'engage dans diverses activités. Les pourcentages mentionnés se réfèrent aux capacités du groupe (lits et places)

Les quatre entités du groupe exploitent et développent divers services afin de fournir des soins qui répondent aux besoins des personnes âgées dans chaque pays.

	Maisons de retraite	Accueil de jour	Soins aux patients ambulatoires	Soins post-aigus et de réadaptation	Cliniques de soins psychiatriques, soins palliatifs	Aide à la vie autonome	Soins à domicile
France	●	●		●		●	●
Allemagne	●	●	●			●	●
Italie	●	●		●	●	●	●
Espagne	●	●		●		●	
● Installations d'exploitation. ● Installations/activités en cours de développement (pipeline).							

## Chiffres consolidés

	2023	2024	Variation 2023-2024
Nombre d'installations	149	152	+2%
Lits autorisés	15,566	15,947	+2%
Lits exploités	15,155	15,606	+3%
Accueil de jour	1,397	1,428	+2%
Appartements dans des résidences de services pour personnes âgées	737	737	=
Services ambulatoires	1,091	1,183	+8%

## Par pays

	2023				2024			
	France	Allemagne	Italie	Espagne	France	Allemagne	Italie	Espagne
Nombre d'établissements*	18	43	45	43	18	43	46	45
Lits autorisés	1,410	3,854	3,746	6,556	1,410	3,831	3,851	6,855
Lits exploités	1,297	3,551	3,751	6,556	1,297	3,603	3,851	6,855
Accueil de jour	22	33	2	1,340	22	26	40	1,340
Appartements dans des résidences de services pour personnes âgées	165	525	-	-	165	572		
Services ambulatoires	-	1,091	-	-		1,183		

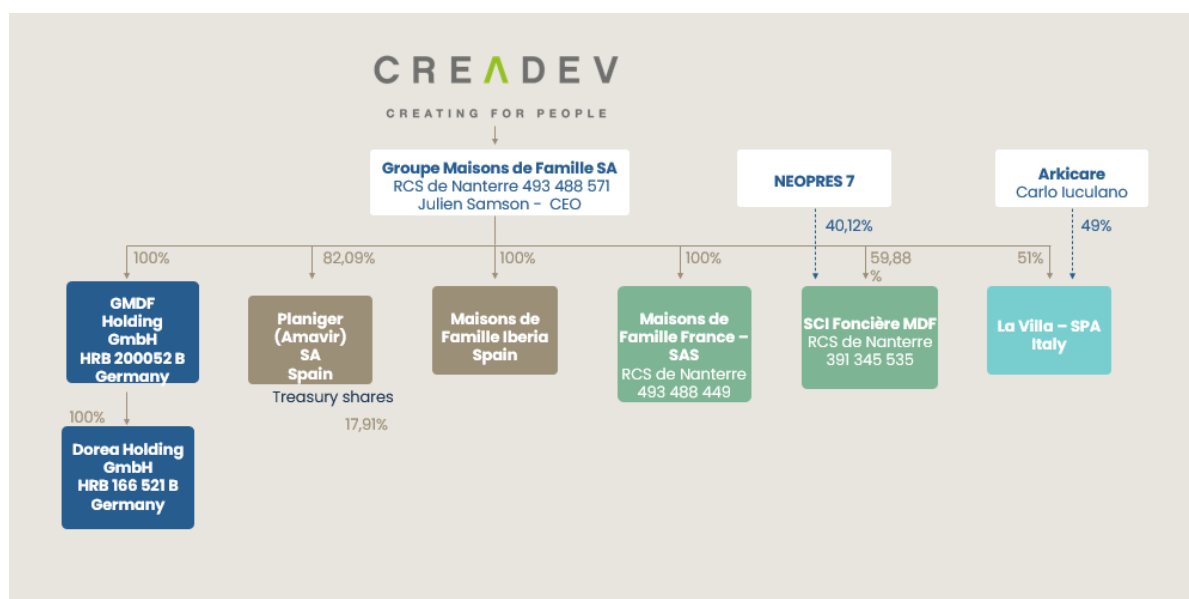
*\*Installations : sites opérationnels ayant au moins une activité / Sites : sites immobiliers 152 au total (18 en France, 46 en Italie, 45 en Espagne, 43 en Allemagne)*

## Notre gouvernance

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

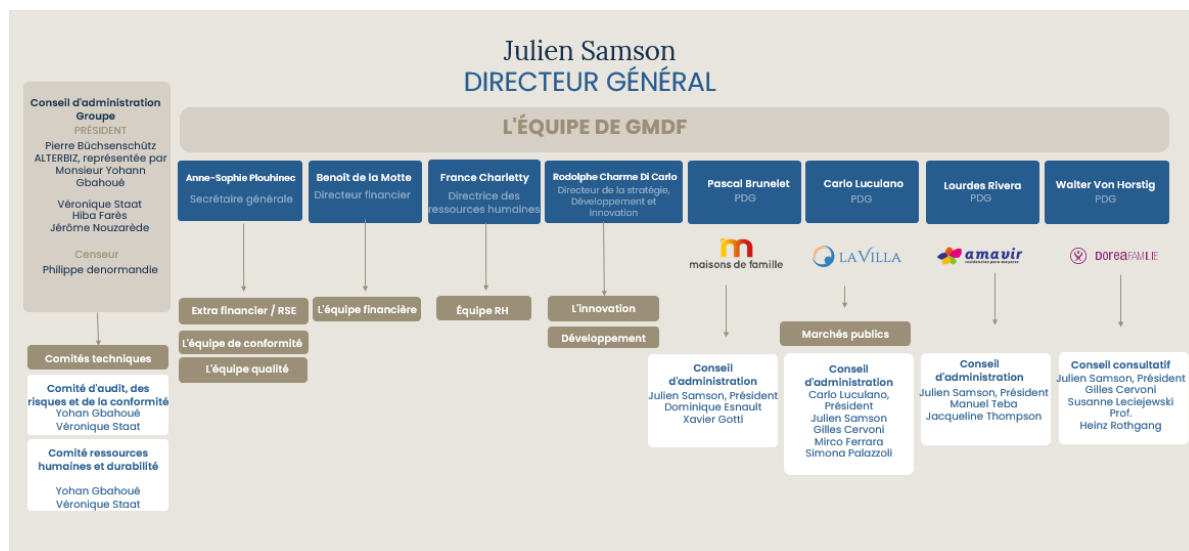
L'équipe dirigeante, hautement qualifiée et expérimentée, joue un rôle clé dans la définition de la vision, des objectifs stratégiques et des normes de qualité afin de garantir le meilleur service possible aux résidents et aux familles. Chaque membre de l'équipe apporte une solide expertise dans son domaine respectif, qu'il s'agisse de la gestion des opérations, du développement durable, de la finance, des ressources humaines, de la conformité, du développement commercial ou de la stratégie.

La responsabilité, la collaboration et la communication transparente sont au cœur de notre approche de travail.



Le conseil d'administration du groupe valide les orientations stratégiques de l'entreprise et veille à leur mise en œuvre. Cela comprend la nomination et le soutien de la direction générale, l'allocation des ressources en fonction de la vision et de la mission de l'entreprise, la bonne gestion de ses actifs, notamment immobiliers, et la pleine maîtrise de ses risques par l'entreprise.

Chaque filiale dispose de son propre conseil d'administration et jouit d'une réelle autonomie pour s'adapter au marché sur lequel elle opère. Les quatre entités du groupe ont à leur tête une femme (Amavir) et trois hommes (Maisons de Famille, La Villa et DOREAFAMILIE).



Au 31 décembre 2024, le conseil d'administration était composé de cinq membres (trois hommes et deux femmes) et d'un censeur (un homme).

KPI du conseil d'administration du groupe	2023	2024
Taux d'ancienneté moyen	1,6 année	2,6 ans
Âge moyen	50 ans	51 ans
Nombre de réunions	11	12
Taux de participation aux réunions du conseil d'administration	92%	88%
Parité	33%	33%

## **Bilan de l'année 2024**

Le Groupe Maisons de Famille a démontré son engagement en faveur des initiatives environnementales, sociales et de gouvernance par le biais de diverses actions ayant un impact. Cette liste n'est pas exhaustive, mais elle donne un aperçu de quelques-unes des réalisations les plus remarquables.

### **Qualité**

- Cette année a été consacrée à la qualité de l'alimentation, avec pour objectif de mieux allier plaisir et nutrition pour les résidents et les employés.
- Nous nous efforçons également d'accroître la personnalisation des services aux résidents et aux familles.
- Nous avons travaillé activement à l'amélioration de la sécurité des résidents grâce à l'innovation, tout en nous débarrassant des dispositifs de contention.

### **Ressources humaines**

- Cette année a été consacrée à la mise en œuvre des nouvelles politiques de ressources humaines à l'échelle du groupe pour l'attractivité et la rétention des employés.
- Nous avons développé une culture managériale alignée sur nos valeurs et basée sur un cadre de compétences et de leadership.
- Nous avons lancé une campagne pour recueillir les réactions des employés et les inciter à améliorer leurs conditions de travail.

### **Conformité**

- Cette année a été consacrée au renforcement de la formation des équipes par une nouvelle formation des administrateurs et de la direction au devoir de vigilance et à la lutte contre la corruption, ainsi qu'au renforcement de l'auto-évaluation interne.
- Campagne de communication et de sensibilisation des employés au code d'éthique

### **Environnement**

- Cette année a été consacrée à la mise en œuvre d'initiatives en matière d'efficacité énergétique dans le but de réduire à la fois la consommation d'énergie et l'intensité des émissions de CO2.
- Nous avons sensibilisé les employés à l'aide de formations, d'ateliers et d'apprentissage en ligne adaptés à leur travail.
- Nous avons encouragé l'économie circulaire par le biais de notre politique d'achats.

Ces initiatives reflètent l'approche proactive du Groupe Maisons de Famille visant à améliorer le bien-être des résidents et des employés et à garantir un environnement de travail favorable dans toutes les filiales.

## Interview de Julien Samson, directeur général du Groupe Maisons de Famille

Chez Groupe Maisons de famille, notre vision est de devenir l'entreprise la plus reconnue pour la qualité de ses services aux personnes qui nous font confiance, afin de leur permettre de vivre mieux, plus longtemps et de bien vieillir. La qualité est au cœur de notre mission.

Nos 11.000 collaborateurs ont accueilli en 2024 17 000 résidents, habitants et patients, et leurs familles. Ils sont engagés au service de notre mission. Ils sont animés par **une volonté commune de bienveillance et d'excellence dans les mots et les gestes au quotidien**. La bienveillance est celle que l'on attend de l'attention d'une famille. L'excellence est celle que l'on exige de l'expertise de professionnels médico-sociaux.

L'objectif de qualité du service personnalisé rendu et la préoccupation constante d'une meilleure qualité de vie au travail pour nos équipes sont au cœur de notre projet. C'est un défi de tous les instants. C'est une satisfaction évidente quand nous y parvenons. C'est une incitation à s'améliorer encore quand nous pourrions faire mieux.

Chez Groupe Maisons de famille, nous ne concevons pas la performance autrement qu'une performance responsable, reposant à la fois sur le financier et le non-financier. Notre déclaration annuelle de performance extra-financière porte la marque de cette conviction.

Quelques faits marquants importants au titre de l'année 2024 méritent d'être soulignés.

**Notre projet humain**, pour nos collaborateurs, prends corps. Dans un secteur aux métiers pénuriques et à risque d'uberisation, pour attirer et fidéliser durablement de nouveaux talents, nous faisons évoluer notre proposition de valeur employé. Notre ambition est que chacun se sente pleinement reconnu et soutenu tout au long de son parcours professionnel, guidé par nos valeurs humanistes : People, Éthique, Positivité et Exigence. Nous nous engageons à offrir un environnement de travail inclusif, stimulant et propice à l'épanouissement individuel comme collectif. Afin que nos managers soient des piliers au service de leurs équipes, nous déployons un modèle de leadership aligné sur nos valeurs, visant à renforcer l'excellence relationnelle et professionnelle. Ce leadership permet à chacun de s'exprimer pleinement, dans un climat de confiance et de respect. Nous mettons également en place des parcours de développement sur mesure, des actions concrètes en faveur de la qualité de vie au travail, ainsi que des dispositifs de reconnaissance combinant primes, intéressement, participation et valorisation non-financière.

**Nos résultats d’audits externes** continuent de progresser. C’est une reconnaissance importante de la part des autorités et des tiers évaluateurs que nous avançons dans la bonne direction pour améliorer encore la qualité de service pour nos clients.

**Nos process qualité** se renforcent et se précisent dans tous nos pays. Nous avons un langage commun, des objectifs partagés, des projets co-écrits. Une feuille de route et un tableau de bord communs en permettent le suivi. Comme en matière de performance financière, la performance extra-financière passe par un alignement exigeant, une saine collaboration et une excellence dans l’exécution. Pour renforcer cette démarche, le reporting ESG est progressivement intégré à notre système d’Enterprise Performance Management. L’objectif est de gérer la performance extra-financière avec la même rigueur que sa sœur financière. Nous en attendons une amélioration de la performance, mais aussi un renforcement de la confiance avec, et de la transparence envers, l’ensemble de nos parties prenantes.

Nous poursuivrons ces actions en 2025. L’objectif est de gagner encore en maturité sur la performance extra-financière avec notamment la définition d’objectifs communs de transition environnementale alignés sur les accords de Paris. Il nous faut **prendre soin de notre planète**.

Nous poursuivrons aussi nos efforts et nos initiatives pour répondre à notre ambition pour les collaborateurs : que chacun se sente valorisé à chaque moment de sa vie professionnelle. Il nous faut **prendre soin de ceux qui prennent soin** de nos résidents.



**Julien Samson**

Directeur Général Groupe

Ma mission : donner vie à notre vision.  
Faire de Groupe Maisons de Famille  
l’entreprise la plus respectée pour ses  
solutions d’accompagnement  
permettant à chaque personne de  
vivre une vie plus épanouissante et  
plus inclusive.

# **Un modèle qui crée des valeurs durables**

## **Le développement durable au cœur de notre stratégie**

Le Groupe Maisons de Famille a depuis longtemps reconnu l'importance d'intégrer le développement durable dans son modèle d'entreprise. Notre approche ne consiste pas seulement à atténuer les risques, mais aussi à créer des valeurs durables qui profitent à toutes nos parties prenantes. Cette approche est ancrée dans notre engagement en faveur de la protection de l'environnement, de la responsabilité sociale et de la gouvernance éthique.

## **Gestion de l'environnement**

Nos initiatives environnementales ne se limitent pas à la conformité, mais constituent un élément stratégique de notre modèle d'entreprise. Nous comprenons que la réduction de notre empreinte environnementale va de pair avec l'efficacité opérationnelle. De la gestion de l'énergie dans nos installations aux pratiques d'approvisionnement durable, nous sommes déterminés à minimiser notre impact sur la planète. Cet engagement contribue non seulement à préserver les ressources, mais il trouve également un écho auprès de nos résidents et de leurs familles, qui sont de plus en plus soucieux de l'environnement.

## **Responsabilité sociale**

Notre responsabilité sociale est au cœur de notre modèle. Nos services sont conçus non seulement pour répondre aux besoins de nos résidents, mais aussi pour améliorer leur qualité de vie. Nous investissons dans nos employés, en leur offrant des possibilités de formation et de développement continus afin qu'ils puissent fournir les meilleurs soins possibles. Notre engagement auprès des communautés locales va au-delà de nos établissements, car nous nous efforçons d'être une force positive dans toutes les régions où nous opérons. En encourageant une culture de soins et de respect, nous créons un système de valeurs partagées.

## **Gouvernance éthique**

La gouvernance éthique est la pierre angulaire de notre modèle d'entreprise. Nous avons mis en place des politiques rigoureuses pour garantir la transparence, l'intégrité et la responsabilité à tous les niveaux de notre organisation. Nos structures de gouvernance sont conçues pour garantir que nous respectons non seulement les exigences légales, mais aussi nos propres normes éthiques élevées. Cet engagement en faveur de pratiques éthiques garantit la confiance de nos parties prenantes et sous-tend la croissance durable de notre entreprise.

Notre modèle de création de valeurs durables fait partie intégrante et dynamique du Groupe Maisons de Famille. Il est le moteur de notre innovation, guide nos stratégies et assure notre succès à long terme dans un monde de plus en plus défini par le besoin de durabilité et de pratiques commerciales éthiques.

### Une gouvernance solide des questions de développement durable

Le Groupe Maisons de Famille dispose d'un cadre de gouvernance solide en matière de développement durable. Nous avons choisi d'intégrer pleinement le développement durable comme élément central de notre vision stratégique et de notre prise de décision, à tous les niveaux de l'organisation.



Le Groupe Maisons de Famille a mis en place plusieurs comités d'experts, appelés équipes fonctionnelles de groupe (GFT), impliquant les responsables des sujets respectifs dans chaque pays. Il s'agit notamment des comités Finance, Conformité, Qualité, Ressources humaines et Développement durable.

En 2024, deux autres comités spécialisés ont été mis en place : le comité de développement, chargé de coordonner les projets de développement de sites vierges et de friches industrielles, d'explorer les perspectives d'expansion géographique et d'innover avec de nouveaux modèles d'entreprise ; et le comité d'innovation, qui identifie des solutions innovantes pour améliorer la performance opérationnelle et le bien-être de nos résidents et employés, puis gère leur déploiement sur le terrain et en mesure l'impact.

## Les équipes fonctionnelles du groupe unissent les forces de toutes les filiales pour avancer ensemble



## Développement durable et responsabilité sociale

Le comité de développement durable est composé du secrétaire général du groupe, du responsable du développement durable du groupe et de quatre référents en matière de développement durable représentant chaque filiale.

En 2024, le Groupe Maisons de Famille a réaffirmé son engagement en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), avec des développements significatifs réalisés par le comité de développement durable. Les principales actions entreprises comprennent notamment :

- Mise à jour du protocole et du manuel d'établissement des rapports.
- Définir la feuille de route en matière de développement durable (détaillée à la fin du rapport).
- Mise en œuvre de la feuille de route pour le développement durable dans chaque pays.
- Participer à l'évaluation de la carte des risques du devoir de vigilance du Groupe.

Tout au long de l'année 2024, le Comité s'est réuni à cinq reprises pour délibérer sur ces questions. À l'horizon 2025, le Groupe Maisons de Famille reste déterminé à faire progresser les initiatives durables et à gérer les risques associés en poursuivant ses efforts de mise en œuvre.

## 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 les étapes suivantes :

- **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 la SASB, la 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, qui ont ensuite été regroupées en cinq catégories : économie, gouvernance, social, environnement et communauté.



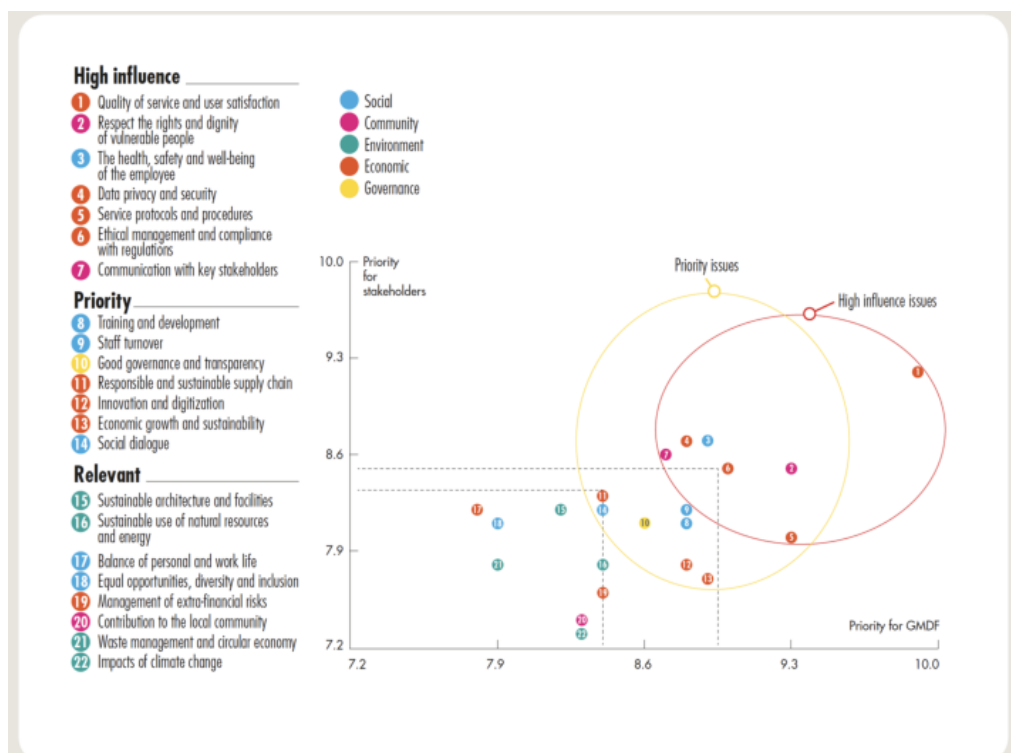
- **Consultation des parties prenantes internes et externes.** Chaque pays a distribué un questionnaire à ses principales parties prenantes, énumérant les questions importantes identifiées lors de la phase précédente et leur demandant de classer ces questions par ordre d'importance.



- **Hierarchisation des questions importantes.** En analysant les réponses des parties prenantes et de la direction, le groupe a identifié les questions les plus importantes et les a classées par ordre de priorité.
- **Développement de la matrice de matérialité du Groupe.** Cette matrice classe enjeux en fonction de leur pertinence pour le Groupe Maisons de Famille et ses parties prenantes. Le Comité de développement durable a ensuite validé les résultats.

## Matrice de matérialité

Dans le cadre de sa responsabilité sociale, le groupe utilise une matrice de matérialité pour identifier et traiter ses principaux défis. Les questions mises en évidence dans cette matrice sont autant d'occasions pour le groupe de répondre aux attentes de ses parties prenantes. La matrice de matérialité comprend à la fois la cartographie et le tableau ci-dessous.



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

En 2021, le groupe a révisé les questions de matérialité afin de renforcer l'engagement des parties prenantes et d'identifier de nouvelles questions ESG potentielles.

En outre, le groupe a demandé à ses parties prenantes lesquels des 17 objectifs de développement durable (ODD) devraient être prioritaires par rapport aux activités du groupe. En 2024, les questions matérielles identifiées les années précédentes restent pertinentes.

Par conséquent, le groupe s'efforcera d'établir les indicateurs nécessaires pour répondre de manière adéquate à tout nouveau défi ESG émergent.

### The importance of CSR issues

<b>High influence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Service quality and resident satisfaction</li> <li>● Respect for the rights and dignity of vulnerable people</li> <li>● Health, safety &amp; well-being of employees</li> <li>● Data privacy and security</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quality protocols and process</li> <li>● Ethical management and compliance with regulations</li> <li>● Communication with key stakeholders</li> </ul>
<b>Priority</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Employee training and development</li> <li>● Staff turnover</li> <li>● Good governance and transparency</li> <li>● Responsible and sustainable supply chain</li> <li>● Innovation and digitisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Economic and sustainable growth</li> <li>● Labour-management relations</li> </ul>
<b>Relevant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sustainable architecture and facilities</li> <li>● Sustainable use of natural resources and energy</li> <li>● Work-life balance</li> <li>● Equal opportunities, diversity and inclusion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Non-financial risk management</li> <li>● Contribution to the local community</li> <li>● Waste management and circular economy</li> <li>● Impacts of climate change</li> </ul>

Vous trouverez ci-dessous les objectifs de développement durable (ODD) les plus pertinents pour le groupe, ainsi que nos principales contributions et défis :

#### ODD 3 : Bonne santé et bien-être

- **Contribution** : Fournir des soins et des services de haute qualité pour améliorer le bien-être de nos résidents.
- **Défis** : Garantir des normes sanitaires cohérentes dans tous les établissements.

#### ODD 8 : Travail décent et croissance économique

- **Contribution** : Création d'opportunités d'emploi et promotion d'un environnement de travail favorable.
- **Défis** : Maintenir la satisfaction des employés et faire face aux fluctuations du marché du travail.

#### ODD 12 : Consommation et production responsables

- **Contribution** : Mise en œuvre de pratiques durables dans nos activités.
- **Défis** : Réduire les déchets et gérer efficacement la consommation des ressources.

#### ODD 13 : Action pour le climat

- **Contribution** : Réduction de notre empreinte carbone grâce à des initiatives d'efficacité énergétique.
- **Les défis** : S'adapter aux risques liés au climat et promouvoir la sensibilisation à l'environnement.

Ces objectifs guident nos efforts pour répondre aux attentes des parties prenantes et relever les nouveaux défis ESG.



## Gestion des risques non financiers

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.

Le comité pour le développement durable était chargé d'identifier les risques non financiers, d'évaluer une carte des risques et d'attribuer un niveau de priorité à chacun d'entre eux.

Pour consolider sa carte des risques non financiers, le groupe a entrepris les actions suivantes :

- **Identification et classification des risques.** Le groupe a identifié les risques sur la base de la liste des 22 questions de durabilité obtenue lors de la première phase de l'analyse de matérialité <sup>6</sup> ()). Chaque question a été analysée et classée en fonction du type de risque non 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 de chaque risque sur leurs activités ont été évalués. L'évaluation résultante (probabilité x impact) pour chaque pays a été consolidée pour obtenir une carte des risques globale. 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 surveiller les risques non financiers au cas par cas. Les indicateurs associés aux classifications à haut risque ont été spécifiquement définis.

Le tableau suivant présente les 12 risques non financiers classés comme étant à haut risque selon le processus décrit ci-dessus. Ces risques ont été validés par le comité des ressources humaines et du développement durable.

En 2025, le groupe mettra à jour sa cartographie des risques durables, en tenant compte du contexte externe et interne et des résultats en matière de matérialité, et la présentera au comité des ressources humaines et au comité du développement durable du groupe, ainsi qu'au conseil d'administration du groupe.

---

<sup>6</sup>() Voir la section "Analyse de l'importance relative".

Principaux risques ESG		Indicateurs clés de performance
<b>Gestion éthique et conformité réglementaire</b>	Sanctions découlant des risques de non-conformité.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'alertes reçues par le biais du mécanisme de dénonciation</li> </ul>
<b>Qualité du service et satisfaction des résidents</b>	Risque lié à la mauvaise qualité des soins, 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"> <li>• Taux de satisfaction des résidents</li> </ul>
<b>Santé, sécurité et bien-être du personnel</b>	Risque lié à la maladie, à l'absentéisme, ainsi qu'à l'utilisation de matériel médical obsolète et au manque de ressources adaptées aux activités exercées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux d'absentéisme</li> <li>• Taux de fréquence des accidents du travail et des maladies professionnelles</li> <li>• Taux de gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles</li> </ul>
<b>Formation et développement</b>	Le risque est lié au manque de formation, ce qui impliquerait une qualité et un service de soins médiocres pour les résidents.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre moyen d'heures de formation par membre du personnel au cours de l'année</li> <li>• Taux de personnel formé</li> </ul>
<b>Rotation du personnel</b>	Difficultés à attirer, embaucher et retenir le personnel, en particulier pour les emplois médicaux, risques de pénurie de personnel, en particulier pour les infirmières/soignants, embauche inadéquate, manque de ressources, absentéisme, démotivation du personnel et détérioration de l'atmosphère de travail.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux de rotation</li> </ul>

<p><b>Confidentialité et sécurité des données</b></p>	<p>Violation du GDPR. Risques liés à la perte de l'entreprise, des données des résidents et des informations médicales.</p> <p>Risques liés aux défaillances des systèmes, à la disponibilité des services informatiques et aux attaques informatiques.</p> <p>Pénalités économiques résultant de la protection et de la perte de données ou de la confidentialité des données.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de plaintes envoyées au DPD</li> <li>● Nombre de réponses du DPD</li> <li>● Pourcentage d'employés formés au GDPR</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de violations de données</li> </ul>
<p><b>Communication avec les principales parties prenantes</b></p>	<p>Risque d'atteinte à l'image du groupe, non réponse aux attentes des parties prenantes, manque de communication du groupe, risque de diffusion de fake news et de faits, déformation de l'information, etc.</p> <p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Nombre de nouveaux articles négatifs et positifs générés dans les médias</li> </ul>
<p><b>Utilisation durable des ressources naturelles et de l'énergie</b></p>	<p>Risque de ne pas contrôler 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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Intensité énergétique par lit utilisé</li> <li>● Intensité d'eau par lit utilisé</li> </ul>
<p><b>Gestion des déchets et économie circulaire</b></p>	<p>Sanctions en cas de non-respect de la réglementation en matière de gestion des déchets.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tonnes de déchets médicaux infectieux</li> </ul>
<p><b>Impact du changement climatique</b></p>	<p>Risque lié à l'évolution de la réglementation en matière d'émissions et de changement climatique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Émissions de CO<sub>2</sub> dues à la consommation d'énergie</li> </ul>

# Prendre soin de nos résidents



## La qualité avant tout !

Notre principe directeur est "la qualité d'abord" lorsqu'il s'agit de nos résidents. Nous sommes conscients de la confiance que les proches et les familles accordent à notre personnel et nous nous engageons à fournir des soins exceptionnels à leurs proches. Chaque jour, nous nous efforçons de faire en sorte que les résidents vivent aussi activement et indépendamment que possible, avec des soins personnalisés qui respectent leur dignité, leur individualité et leurs besoins uniques.

Reconnaissant que le maintien qualité est un effort continu, nous nous appuyons sur l'expertise de nos professionnels de la qualité et des ressources humaines dans chaque pays. Créé en 2022, le comité de la qualité et des ressources humaines a été divisé en deux comités spécialisés chargés de renforcer notre stratégie en matière de qualité, d'évaluer et de mettre à jour chaque année notre carte des risques en matière de qualité et de ressources humaines, et de définir une stratégie et des actions communes pour la mise en œuvre.

Conformément à cet engagement, nous avons renforcé en 2024 notre politique de qualité des soins et des services, qui énonce notre engagement à veiller à ce que les résidents reçoivent des soins de la plus haute qualité qui correspondent à leurs besoins individuels et à leurs préférences, d'une manière sûre et respectueuse. Notre politique de qualité, qui repose sur quatre piliers, met l'accent sur notre engagement à :

- Des valeurs fondamentales partagées et des adaptations locales, reflétant notre attachement à l'excellence dans toutes les filiales, tout en respectant les réglementations et les coutumes locales.
- Des soins centrés sur la personne, garantissant que l'autonomie, le bien-être et les objectifs personnels des résidents sont prioritaires et respectés.
- Des pratiques fondées sur des données probantes, qui guident notre approche de la prestation de soins de haute qualité par le biais de normes établies et d'initiatives d'amélioration continue.
- Une qualité et un niveau d'expertise élevés, portés par le professionnalisme, l'engagement et les qualités humaines de nos équipes dédiées.

Notre modèle de qualité englobe la planification des soins au niveau local, les mécanismes de retour d'information, les rapports trimestriels sur la qualité, les audits et les examens de la qualité, ainsi que la formation continue et le développement professionnel de notre personnel.

**Le Groupe Maisons de Famille** s'engage à réviser et à améliorer régulièrement sa politique et sa stratégie de qualité, en s'appuyant sur les commentaires des résidents, des familles et du personnel, afin d'en garantir la pertinence et l'efficacité.

Chaque pays de notre groupe applique sa propre politique de qualité, garantissant la conformité avec les lois et réglementations nationales et des normes élevées en adoptant les meilleures pratiques. Cet engagement en faveur de l'excellence est maintenu grâce à des initiatives d'amélioration continue dans un environnement sûr, menées par des équipes dévouées et qualifiées dans chaque pays, qui sont responsables de la conception, de la mise en œuvre, du suivi et de l'amélioration de leurs systèmes de qualité.

Conscients que des soins de qualité nécessitent des effectifs suffisants, nous sommes fiers d'investir dans nos ressources humaines. À l'avenir, Groupe Maisons de Famille continuera d'accorder la priorité au maintien de niveaux de personnel optimaux et de mettre en valeur la qualité de ses services au moyen d'indicateurs de performance clés axés sur les résultats en matière de qualité.

En 2022, chaque filiale du Groupe Maisons de Famille a travaillé ensemble pour établir des indicateurs clés de performance (KPI) communs basés sur la qualité afin de suivre et d'évaluer la qualité des services et la satisfaction des utilisateurs, favorisant ainsi des améliorations continues dans l'ensemble du groupe. En 2024, l'initiative a été renforcée par la mise à jour de la cartographie des risques et l'intégration de nouveaux KPI dans le tableau de bord de la qualité et des ressources humaines, un outil crucial de gestion de la qualité spécialement conçu pour notre organisation.

Pour le **Groupe Maisons de Famille**, le tableau de bord qualité et ressources humaines est la pierre angulaire de notre engagement "Qualité d'abord" envers nos résidents et constitue un outil de gestion essentiel pour notre organisation :

- Des informations centrées sur les résidents : Notre tableau de bord fournit des informations régulières sur les principaux indicateurs de qualité, tels que les niveaux de satisfaction des résidents, les résultats en matière de santé et de services, et le respect des plans de soins. Cela permet de s'assurer que nos services restent en phase avec l'évolution des besoins et des préférences de nos résidents, favorisant ainsi une culture d'amélioration continue de la prestation des soins.
- Une dotation en personnel adéquate : En intégrant les mesures des ressources humaines dans le tableau de bord, nous pouvons suivre de près les niveaux de dotation, les taux de rotation et les taux de satisfaction des employés. Cela nous permet d'aborder de manière proactive tout problème de personnel, en veillant à ce que notre personnel dispose du soutien et des ressources nécessaires pour fournir en permanence des soins de haute qualité.
- Transparence des performances : Notre tableau de bord favorise la transparence et la responsabilité en permettant à toutes les parties prenantes, y compris la direction et le personnel, d'accéder aux données pertinentes sur les performances. La plupart des indicateurs de performance clés du tableau de bord de la qualité font l'objet d'audits internes et externes rigoureux, qui garantissent l'exactitude et la fiabilité des informations présentées. Cela favorise la confiance dans notre organisation.
- Prise de décision stratégique : Dotée de données complètes et d'informations exploitables, notre équipe de direction peut prendre des décisions éclairées pour mener à bien des initiatives stratégiques et des affectations de ressources. Qu'il s'agisse d'investir dans des programmes de formation du personnel, de moderniser l'infrastructure de l'établissement ou de mettre en œuvre de nouveaux protocoles de soins, le tableau de bord guide notre processus de prise de décision afin de garantir un impact maximal sur les soins et la satisfaction des résidents.

Principaux indicateurs de qualité	2023				2024			
	France	Italie	Espagne	Allemagne	France	Italie	Espagne	Allemagne
Taux de plan de soins personnels pour les résidents**	82%	*NA	100%	57.3%**	88.5%	100%***	100%	97.7%
Taux de résidents ayant diminué au cours de la période	68.5%	*NA	46.3%	*NA	53.6%	1.4%***	46.2%	39.3%
Taux d'événements indésirables	2.1%	11%	0.2%	*NA	2.5%	17.3%***	0.2%	2.8%
Taux de dénutrition	51.1%	*NA	18.7%	*NA	25.1%	12%	17.6%	13.8%
Taux de contention	14.0%	*NA	1.3%	*NA	11.7%	8.1%	0.6%	2%
Taux d'hospitalisation	35.9%	4.2%	35.9%	*NA	30.5%	11.6%***	37.8%	33.6%
Taux d'escarres	4.5%	7.8%	17.8%	*NA	1.5%	2.2%***	14.6%	17.5%
Taux d'évaluation de la douleur	102.5%	9%	NA	96.2%	91%	NA*	NA	NA

*Périmètre 2023 : 86% de l'effectif total pour le taux de plan de soins personnels pour le résident (l'Italie n'est pas incluse) ; 67% de l'effectif total pour le taux d'événements indésirables/ d'hospitalisation et d'escarres (l'Allemagne n'est pas incluse) ; 57% de l'effectif total pour le taux d'évaluation de la douleur (l'Espagne n'est pas incluse) ; 53% de l'effectif total pour les autres ICP (l'Italie et l'Allemagne ne sont pas incluses).*

*\* La plupart des indicateurs de qualité sont suivis et disponibles. La raison pour laquelle les données ne sont pas incluses ici est qu'elles n'ont pas pu être vérifiées sans visite dans les foyers.*

*\*\*Le pourcentage inférieur à 100% s'explique par l'exclusion du calcul des données des résidents qui ont séjourné pendant une période plus courte que le délai légal autorisé pour l'élaboration d'un plan de soins personnel (une semaine).*

*\*\*\*Les chiffres ne couvrent que la période de décembre 2024.*

*Champ d'application 2024 : 10 % de l'effectif total pour l'évaluation du taux de douleur (l'Espagne, l'Allemagne et l'Italie ne sont pas incluses), 100 % pour les autres indicateurs clés de performance.*

Maisons de Famille s'engage résolument dans une politique de qualité, axée sur la satisfaction des résidents et de leurs familles. Sous l'impulsion de la direction générale, la politique de Maisons de Famille est déclinée dans l'ensemble des maisons de l'entreprise, dans un souci d'amélioration continue des services rendus aux résidents.

Pour honorer 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 fondamentaux :

- Être à l'écoute des résidents et des familles : Comprendre les besoins et les préférences des résidents et de leurs familles est essentiel pour améliorer en permanence la prestation des services.
- Assurer la mise en œuvre et le suivi des engagements : **Maisons de Famille** s'attache à respecter ses engagements dans le respect des bonnes pratiques professionnelles et des besoins spécifiques des résidents et de leurs familles.

- Évaluation régulière de la mise en œuvre des standards : Des évaluations régulières des standards de qualité sont effectuées par le biais de divers mécanismes tels que des enquêtes, des évaluations et des audits, afin de garantir une amélioration continue et le respect des critères de qualité.

**Maisons de Famille** a fait le pari de la digitalisation pour assurer une traçabilité solide dans la mise en œuvre des normes. Grâce à l'outil BlueKanGo, un système complet de gestion de la qualité, **Maisons de Famille** gère les différents aspects de la qualité :

- Qualité et soins personnalisés : Les processus et procédures standardisés sont gérés par BlueKanGo, ce qui garantit une cohérence et des soins personnalisés pour les résidents selon des normes harmonisées.
- Mesure et amélioration : Des audits internes, des visites surprises et des activités d'autocontrôle sont organisés pour mesurer en permanence les performances et mener des initiatives d'amélioration.

Dans chaque établissement Maisons de Famille, le directeur supervise la mise en œuvre des standards de qualité, avec l'aide d'un référent qualité, généralement un directeur adjoint ou un directeur adjoint.

**Maisons de Famille** s'appuie sur un solide système de gestion de la qualité qui met l'accent sur l'évaluation continue des besoins et des attentes des résidents et de leur famille. La société adhère avec diligence aux évaluations menées par des organismes compétents autorisés par la Haute Autorité de la Santé (HAS). Conformément à la réglementation française, des évaluateurs externes certifiés, accrédités par le COFRAC (organisme français d'accréditation), évaluent Maisons de Famille tous les cinq ans.

En interne, le système de qualité fait l'objet d'évaluations régulières au niveau du siège du groupe, avec des audits et des évaluations standard axés sur la qualité des soins et les droits des résidents. Après les audits, des plans d'action sont élaborés et mis en œuvre au niveau de l'établissement pour traiter les points d'amélioration identifiés. Depuis 2022, **Maisons de Famille** suit un tableau de bord Qualité et Ressources Humaines, intégrant des indicateurs liés aux ressources humaines, aux activités, aux soins et à la gestion des risques. Ce tableau de bord est revu mensuellement et trimestriellement afin d'assurer un suivi continu et une évaluation de la performance.

En 2024, **Maisons de Famille** a reconduit une campagne d'audit dans toutes ses résidences, garantissant des évaluations approfondies des normes de soins et d'hébergement. Des groupes mensuels de "bonnes pratiques" en matière de qualité se réunissent pour partager les idées et les meilleures pratiques entre les résidences.

Les résultats de 2024 montrent des améliorations dans toutes nos maisons de santé et ces bons résultats ont été confirmés par les audits externes. Cinq audits externes ont été réalisés en 2024 par la HAS avec une moyenne de 3,81/4 sans aucune non-conformité. Si l'on exclut la maison acquise au cours des 12 derniers mois, la note est de 3,97/4. Cette note peut être comparée à la note moyenne, soit 3/4, observée dans le dernier rapport de la HAS (rapport annuel 2023, dernier disponible).

Des visites mystères ont été effectuées régulièrement afin d'évaluer les processus opérationnels et d'identifier les domaines à améliorer. Des mesures d'amélioration ont été prises en fonction de chaque maison de repos afin de garantir que les processus sont respectés par les équipes, ce qui permet d'améliorer encore le niveau de qualité.

En 2024, une réunion bimestrielle est mise en place avec l'ensemble des directeurs de maisons de retraite pour partager les bonnes pratiques du métier, gérer les maisons, améliorer la qualité, mettre en place des projets communs et se tenir informé de l'actualité du groupe.

**La Villa** met en œuvre un système de gestion de la qualité qui fournit une approche transparente et méthodique, axée sur l'organisation bien structurée des processus d'assistance aux hôtes. Le système de qualité de **La Villa** mis en œuvre au niveau du groupe est basé sur les normes ISO 9001:2015.

L'entreprise a maintenu cette certification de 2001 à 2020. Cependant, depuis 2021, **La Villa** a choisi de ne plus utiliser cette certification et a adopté un système de gestion de la qualité plus adapté à ses activités et aux exigences du secteur des soins. L'organisation du système de qualité est divisée en deux niveaux : le siège et la direction s'occupent des activités organisationnelles (ressources humaines, achats, questions juridiques et générales, etc.), tandis que le niveau des maisons de repos s'occupe des aspects opérationnels, répartis géographiquement par site (Lombardie, Toscane, Abruzzes, etc.).

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

- 14 Politiques : précisent les décisions de la direction et la philosophie du groupe (image des maisons de repos, gestion des voitures, remboursements pour les employés...); 19 Procédures : principaux processus divisés en fonction des domaines d'organisation concernés.
- 295 Protocoles : pour des situations et des processus spécifiques afin d'effectuer une tâche particulière (différents pour chaque maison en fonction des demandes de l'administration publique)
- Modules : documents à remplir conformément aux procédures et protocoles pour des activités spécifiques.
- Documents internes : documents produits sous contrôle et soumis à approbation, qui sont partagés avec tout le monde dans le système ERP avec la date et le numéro de révision (par exemple, documents de sécurité, lettre de service, règlement du personnel, etc.)

Les mesures prises pour apporter des solutions efficaces aux situations pathologiques les plus difficiles témoignent de l'engagement de **La Villa** en faveur de la qualité. **La Villa** soutient le Service national de santé en offrant une aide substantielle, sans pour autant chercher à le remplacer

En 2024, **La Villa** s'est concentrée sur une stratégie de réduction des risques cliniques portant sur deux événements critiques : la contention et les chutes.

- Pour réduire les contentions, l'entreprise a travaillé en coordination avec les médecins pour améliorer le retour d'information sur le logiciel interne et former l'équipe médicale à l'importance des transmissions afin de réduire le nombre de prescriptions de contention grâce à un meilleur accompagnement humain. Des travaux ont également été entrepris pour améliorer la contention par la conception d'équipements tels que les lits et les chaises
- En ce qui concerne les risques de chute, **La Villa** a testé en 2024 un système de détection préventive des chutes utilisant l'IA et permettant aux soignants d'être alertés à l'avance.

**Amavir** fonctionne selon un modèle de gestion centré sur la personne, mettant l'accent sur l'amélioration continue afin de maintenir des normes de qualité exceptionnelles pour les résidents et leurs familles. Avec plus de vingt ans d'expérience dans le secteur, l'engagement inébranlable de la société en faveur de la qualité lui a permis d'offrir la gamme de services la plus large du secteur. Cette vaste gamme de services est conçue pour répondre aux besoins actuels et futurs des personnes âgées, en garantissant des soins complets et personnalisés.

En utilisant une approche basée sur les processus et des protocoles d'amélioration continue, **Amavir** utilise l'application SAP dans toutes ses résidences. L'examen et la mise à jour réguliers des processus et des protocoles permettent de les affiner et de les adapter en fonction des besoins.

**Amavir** procède à des audits internes et externes annuels afin de garantir la qualité des services et d'évaluer le respect des objectifs du groupe. En outre, les établissements se conforment aux évaluations exigées par les autorités réglementaires compétentes.

En outre, les résidences d'**Amavir** sont certifiées 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 des établissements d'hébergement avec des centres de jour ou des centres de nuit intégrés. Exigences). Ces certifications soulignent le dévouement de l'entreprise à l'excellence dans la prestation de services de soins.



En 2024, le processus de formation des établissements s'est poursuivi, dans le but d'améliorer l'identification et la connaissance des risques de l'entreprise, conformément aux exigences des normes ISO 9001 et ISO 14001. Cette initiative a permis d'identifier de nouveaux risques susceptibles d'avoir un impact sur les installations individuelles et sur l'ensemble du groupe Amavir. Les visites dans les établissements ont augmenté, tant en personne qu'à distance, afin d'assurer une plus grande couverture et de contrôler la continuité du système de gestion intégré dans chaque centre.

Chez **Amavir**, le modèle de soins "*Guidé par vous*" est progressivement mis en œuvre dans tous les établissements. Ce modèle vise à donner aux résidents âgés les moyens de prendre des décisions concernant leur vie quotidienne, en veillant à ce que notre travail corresponde à leurs préférences et à leurs besoins, afin de faire de notre maison la leur. Le modèle "*Guidé par vous*" encourage les résidents à continuer à s'engager dans des activités qui ont un sens pour eux, qui maintiennent leurs rêves en vie, en les traitant comme les figures centrales de leurs soins et de leur soutien. Les résidences sont organisées de manière à privilégier leur bien-être, en se concentrant sur l'individu plutôt que sur la structure.

Ce programme, basé sur les principes de l'individualité, de l'intimité et de l'autonomisation, a commencé par un test pilote dans cinq maisons de repos au début de l'année 2021. Les conclusions de ce test ont été partagées avec le reste des établissements, sous la direction du département des opérations d'**Amavir**, afin de recueillir de nouvelles idées et initiatives. Le modèle a été progressivement mis en œuvre dans toutes les résidences à partir de 2022.

Afin de consolider les concepts et de mettre en œuvre le modèle dans des projets individuels pour chaque établissement, une formation spécifique a été dispensée au cours du deuxième trimestre 2023. Chaque maison de retraite a été encouragée à développer son propre projet sur le modèle "*Guidé par vous*", avec l'objectif de lancer au moins un projet par centre d'ici la fin de l'année. En 2024, 80% des centres ont présenté au moins un projet. Le pourcentage restant correspond aux nouvelles ouvertures et aux centres dont le personnel est renouvelé, ce qui a rendu le développement de projets plus difficile.

Tous les résidents d'**Amavir** bénéficient d'un plan de soins personnalisé et individualisé, établi lors de leur admission et régulièrement revu en concertation avec leur famille. Ces plans garantissent que chaque résident reçoit des soins adaptés à sa situation unique, à ses besoins et à ses préférences. Ces soins comprennent l'adaptation à l'environnement de la résidence, la gestion des traitements, les besoins alimentaires, les exercices de rééducation, le soutien psychologique, les activités de stimulation cognitive et les loisirs. En donnant la priorité aux soins individualisés, **Amavir** vise à préserver et à améliorer l'état de santé général des résidents, à promouvoir leur autonomie.

En outre, tous les soins sont dispensés dans des établissements confortables spécialement conçus pour devenir le nouveau domicile des personnes âgées. Une attention particulière est accordée à la création d'un environnement chaleureux, accueillant et familial.

Les établissements sont structurés en unités de vie, où vivent ensemble des résidents dont l'état de santé est similaire. Dans la pratique, ces unités fonctionnent comme de petites résidences, ce qui permet à l'équipe soignante d'assurer un suivi individualisé. Chaque unité dispose de sa propre salle à manger et de son propre salon, ce qui renforce encore le sentiment d'être chez soi. La priorité est donnée aux chambres individuelles, qui peuvent être décorées selon les préférences des résidents.

Il existe également des unités spécialisées pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, de troubles du comportement et d'autres démences graves.

Les résidences sont dotées des infrastructures et des équipements les plus modernes, tous conçus pour être exempts de barrières architecturales. La plupart d'entre elles sont idéalement situées et bénéficient d'un accès facile aux transports publics

De même qu'**Amavir** assure des plans de soins personnalisés pour chaque résident afin de préserver leur bien-être, **DOREAFAMILIE** met l'accent sur l'importance de la qualité grâce à son cadre politique global, qui met l'accent sur les soins centrés sur les résidents et sur l'excellence opérationnelle.

La politique de qualité de **DOREAFAMILIE** a été révisée en 2022 pour couvrir différents aspects des opérations, y compris la gestion des soins infirmiers, la prestation de soins, les opérations de l'établissement, la gestion de la qualité, la restauration et l'entretien ménager. Toutes les politiques sont fondées à la fois sur les réglementations nationales et sur les valeurs fondamentales de l'entreprise : " family-oriented ", " joyful " et " substantiated ". Cette politique souligne l'engagement de **DOREAFAMILIE** à fournir des soins et des services de haute qualité.

Depuis 2016, **DOREAFAMILIE** dispose d'un département dédié à la qualité de services. Initialement axé sur les processus infirmiers, ce département a élargi son champ d'action en 2021 pour inclure les processus non-infirmiers. Il supervise la définition et la documentation de tous les processus de gestion de la qualité au sein de l'organisation, en veillant à la conformité avec les exigences légales nationales pour les opérations de soins stationnaires.

L'amélioration continue du système de gestion de la qualité de **DOREAFAMILIE** a pour outil le logiciel Medifox en 2022. Cette étape importante a permis de rationaliser les flux de travail des employés, leur permettant ainsi de se concentrer sur la dispensation de soins de haute qualité. Des sessions de formation approfondies menées en 2022 et 2023 ont facilité l'intégration de ce logiciel et favorisé le développement continu du personnel.

En 2024, le manuel de gestion de la qualité a fait l'objet d'un examen approfondi et d'une mise à jour. Chaque procédure a été mise à jour pour s'aligner sur les normes les plus récentes du secteur. Les processus qui n'étaient pas définis auparavant ont été intégrés et normalisés dans tous les établissements. Cette normalisation garantit un contrôle et une amélioration continus de la qualité.

Toutes les fonctions supports ont contribué à la création du manuel. Par exemple, les procédures de soins ont été décrites par les infirmières et validées par leurs pairs. Une fois rédigées, les procédures ont été affinées par le service qualité afin de les formaliser, de les classer et de les rendre facilement compréhensibles pour toutes les équipes.

Le processus de mise à jour a été progressif, avec de nouvelles versions tous les trimestres. Chaque mise à jour a été communiquée à tous les établissements, qui ont dû confirmer que les nouvelles procédures avaient été correctement prises en compte.

De plus, des tablettes ont été déployées dans différents établissements pour rendre la documentation mobile et favoriser son adoption par les équipes.

Les audits internes et externes sont des éléments essentiels du cadre d'assurance qualité de **DOREAFAMILIE**. Les audits internes annuels, complétés par les audits externes des autorités nationales, y compris le service médical des caisses d'assurance maladie (MD), l'inspection de l'habitat et le département de la santé, contribuent à un plan d'action solide pour l'amélioration continue. Ces audits garantissent le respect des normes réglementaires et des meilleures pratiques.

En 2024, le système d'audit interne a été modifié de manière significative et les exigences internes des foyers ont été renforcées. Ce changement a entraîné une diminution globale des notes d'audit interne des foyers, principalement en raison de l'ajout de procédures auditées et d'une vérification plus approfondie de tous les indicateurs. En outre, la gestion des installations et la restauration ont été nouvellement incluses dans les procédures d'audit en 2024. Ce contrôle interne rigoureux permet d'obtenir de meilleurs résultats lors des audits externes et de prendre en compte des points de contrôle supplémentaires.

Un outil d'analyse comparative interne a été mis en place pour comparer la conformité et les performances des établissements. Cet outil permet de partager les meilleures pratiques des établissements les plus performants et de fixer des objectifs qui reflètent les conditions réelles de chaque établissement dans les domaines où ils peuvent être améliorés.

Le système et les processus de qualité de **DOREAFAMILIE** font l'objet d'audits internes et externes. Les audits internes sont réalisés chaque année dans chaque établissement. Si un établissement a été audité entre-temps par une administration externe (autorité de gestion), l'audit interne est reporté de six mois. Un outil d'audit standardisé est utilisé pour l'audit interne, et le département de gestion de la qualité évalue cet outil chaque année afin d'y apporter les ajustements nécessaires. À la suite des audits internes, le département de la qualité fournit aux établissements des lignes directrices et des plans d'action pour l'amélioration continue. Si une structure n'obtient pas un score satisfaisant lors des audits internes, **DOREAFAMILIE** procède à un nouvel audit de suivi après six mois, en se concentrant sur les points pour lesquels les résultats sont insuffisants.

Les autorités nationales, telles que le service médical des caisses d'assurance maladie (MD), l'inspection de l'habitat et la direction de la santé, effectuent des audits annuels des établissements de **DOREAFAMILIE**. Si un établissement a obtenu un bon résultat lors de la dernière inspection, les autorités peuvent effectuer une visite tous les deux ans. Il existe une distinction entre les audits réguliers et les audits ad hoc. Les audits réguliers sont effectués chaque année, tandis que les audits ad hoc sont généralement réalisés à la suite d'une plainte. Les inspections peuvent être annoncées ou non.

Les audits annoncés sont des inspections régulières effectuées par le médecin traitant ou par l'autorité sanitaire. Les audits inopinés sont des inspections ponctuelles effectuées par l'autorité de surveillance de l'établissement. Après les audits, l'établissement reçoit un rapport détaillant le contenu de l'inspection et les déficiences constatées. L'établissement intègre ces écarts dans le plan d'action et met en œuvre des mesures correctives. Un outil interne est utilisé pour suivre les normes de qualité dans les établissements.

En 2024, un processus de gestion de l'amélioration a été créé, qui combine la gestion traditionnelle des plaintes, la gestion des risques liés aux soins infirmiers et les enquêtes de satisfaction, et les étend à de nouveaux aspects tels que la gestion des idées et des conflits. La mise en œuvre du processus a débuté en 2024 et devrait s'achever en 2025. Cette approche proactive reflète l'engagement de l'organisation à améliorer continuellement le bien-être et la sécurité de ses résidents. En outre, un manuel de qualité guide l'évaluation et la gestion des risques, ainsi qu'un suivi rigoureux des risques pour la santé des résidents par le biais du système CIRS (rapport de qualité sur la gestion des risques).

**DOREAFAMILIE** applique un solide système de gestion de la qualité. Ce système fait la distinction entre les processus centraux qui s'appliquent à tous les employés et les processus spécifiques adaptés à des domaines distincts tels que les soins infirmiers. Les mesures de contrôle de la qualité, y compris les audits internes, les audits de processus, les tournées de soins infirmiers et les évaluations telles que la gestion des plaintes et la gestion des risques, sont systématiquement utilisées pour identifier et traiter les domaines d'amélioration, garantissant ainsi les normes les plus élevées en matière de prestation de soins.

En 2024, un projet de détection des chutes a été initié par **DOREAFAMILIE** et sera testé dans quatre maisons de retraite en 2025. Cette technologie basée sur l'IA vise à prévenir les chutes en mesurant les déséquilibres liés à la posture des résidents dès leur diagnostic à l'entrée dans l'établissement.

Groupe Maisons de Famille considère la sécurité alimentaire comme un facteur critique pour le bien-être des résidents, en particulier compte tenu de la vulnérabilité des personnes âgées. Des services de restauration de mauvaise qualité peuvent présenter des risques importants, notamment des maladies d'origine alimentaire, la malnutrition, l'étouffement et des réactions allergiques. Pour atténuer ces risques, tous les affiliés travaillent avec des fournisseurs régulièrement audités qui obtiennent les certificats nécessaires et veillent à ce que les employés des services de restauration suivent une formation adéquate. En outre, des procédures rigoureuses sont en place pour signaler rapidement aux autorités de surveillance toute épidémie ou tout incident lié à l'hygiène, et des inspections fréquentes sont effectuées pour maintenir les conditions sanitaires dans les cuisines. Les capacités de déglutition des résidents sont évaluées par des spécialistes médicaux et tout risque identifié est méticuleusement consigné dans leur dossier en vue d'un suivi permanent. Les employés reçoivent une formation spécialisée pour s'assurer qu'ils peuvent aider de manière adéquate les résidents ayant des besoins variés, y compris ceux liés aux difficultés d'alimentation et de déglutition.

En 2024, **DOREAFAMILIE** et **La Villa** ont travaillé ensemble pour réduire le risque de malnutrition. Les équipes qualité ont réalisé une analyse approfondie de la littérature scientifique et ont fourni une base de connaissances et une boîte à outils à toutes les maisons de retraite du groupe pour sensibiliser et former le personnel sur la malnutrition et les solutions aux difficultés de déglutition des résidents.

Des outils destinés à stimuler les cinq sens et l'appétit ont été testés dans plusieurs établissements volontaires, et le retour d'information a été partagé par l'ensemble du groupe, ce qui a permis de généraliser progressivement l'initiative.

Pour prévenir la malnutrition due à des problèmes de déglutition, le test de Guss a été généralisé lors de l'évaluation après le premier mois dans le foyer. En outre, le "Strained Food Project" vise à s'assurer que la nourriture non solide reste appétissante pour les résidents qui ne peuvent plus manger de nourriture solide.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a profondément modifié l'offre de restauration en introduisant systématiquement une alternative végétarienne à tous les repas. Pour encourager la consommation de repas sans viande, l'option végétarienne est toujours présentée en premier sur le menu, car les études montrent que les gens ont tendance à préférer le premier choix présenté en cas de doute.

Enfin, **DOREAFAMILIE** a mis en place un système d'évaluation de la qualité des aliments dans six foyers, qui sera généralisé en 2025.

## Satisfaction des résidents

Les résidents sont au centre des préoccupations du Groupe Maisons de Famille. Par conséquent, le Groupe et ses filiales s'engagent auprès des résidents et de leurs familles par le biais de divers canaux de communication afin de leur fournir les meilleurs soins et le meilleur soutien possibles. La satisfaction des résidents et de leurs proches est de la plus haute importance pour nous. Pour améliorer en permanence la qualité des soins et des services, nous donnons la priorité à l'écoute des besoins des résidents, à l'évaluation de nos engagements et à la promotion d'une interaction transparente. Conformément à cet engagement, le comité de qualité a mené deux enquêtes, l'une auprès des familles et l'autre auprès des résidents, avec des questions supplémentaires adaptées aux spécificités nationales. Réalisés chaque année, les résultats des enquêtes sont suivis de près grâce au tableau de bord de la qualité. Sur la base de ces résultats, chaque foyer élabore un plan local pour continuer à s'améliorer et à relever les défis identifiés par l'enquête.

Satisfaction des résidents et des familles (2024)	France	Italie	Espagne	Allemagne
<b>Résidents/Invités</b>				
Taux de participation des résidents	100%	3.9%	85.4%**	18.8%
Recommandation des résidents/invités (NPS)	40	30	57	46.6
Satisfaction des résidents	8.2	7.2	8.4	8.1
<b>Familles</b>				
Taux de participation des familles	47%	*NA	37.1%	18.2%
Recommandation familiale (NPS)	27	*NA	24	27.6
Satisfaction de la famille	7.9	*NA	7.6	7.4
*Pour l'Italie, il n'y a qu'une seule enquête pour les résidents et les familles.				
**A Amavir, le taux de participation est basé sur le nombre de résidents qui sont capables de participer sur le plan cognitif d'après un test standardisé.				

Satisfaction des résidents et des familles (2023)	Italie	Espagne	Allemagne
<b>Résidents/Invités</b>			
Taux de participation des résidents	10.8%	81.3%**	12.2%
Recommandation des résidents/invités (NPS)	22.7	31	28.6
Satisfaction des résidents	7.7	8.1	7.9
<b>Familles</b>			
Taux de participation des familles	*NA	42.1%	15.4%
Recommandation familiale (NPS)	*NA	6	4.3
Satisfaction de la famille	*NA	7.4	7
*Pour l'Italie, il n'y a qu'une seule enquête pour les résidents et les familles.			
**A Amavir, le taux de participation est basé sur le nombre de résidents qui sont capables de participer sur le plan cognitif d'après un test standardisé.			

Comprendre l'opinion des résidents sur la qualité des services qu'ils offrent est un engagement clair d'Amavir en faveur de la qualité. C'est pourquoi **Amavir** mène des enquêtes de satisfaction annuelles, en suivant le protocole établi.

En 2024, ses enquêtes de satisfaction ont été réalisées auprès des résidents et à leurs proches, ainsi qu'aux usagers des centres de jour et à leurs familles. Les taux de participation ont été de 82% pour les résidents et de 37% pour les proches, contre 81% et 42% en 2023. Pour les centres de jour, 82 % des usagers et 18 % des proches ont participé. Globalement, on constate une augmentation du niveau de satisfaction des usagers et des membres de la famille, qui se traduit également par une hausse significative du NPS.

Outre les enquêtes de satisfaction, les résidences disposent de Conseils des résidents ou de Conseils d'établissement qui se réunissent périodiquement avec les équipes de gestion pour évaluer la satisfaction et proposer des actions d'amélioration.

En 2024, Amavir a également lancé un nouveau programme intitulé "Amavir en famille : des espaces pour partager les connaissances", afin de rapprocher les familles du processus de soins. L'objectif principal de ce projet est d'intégrer les familles dans le processus de soins et d'encourager leur participation active par le biais d'ateliers et de séances de discussion. En 2024, 123 discussions ont été organisées.

**Maisons de Famille** adopte une approche diversifiée des enquêtes de satisfaction, adaptée aux différentes étapes du séjour des résidents. Au cours du premier mois suivant l'admission, une enquête systématique est menée pour évaluer la satisfaction des résidents et de leurs familles pendant la période critique d'intégration. En outre, des enquêtes sont menées à la fin des séjours temporaires afin de recueillir des commentaires sur l'expérience globale.

En outre, un baromètre de satisfaction est régulièrement lancé pour évaluer les niveaux de satisfaction de tous les résidents capables de donner leur avis et de leurs familles. Cette stratégie d'enquête globale permet à **Maisons de Famille** de contrôler et d'améliorer en permanence ses services sur la base des commentaires précieux des résidents et de leurs proches.

A partir de 2023, **Maisons de Famille** a adopté le système WeDoxa pour réaliser ses enquêtes de satisfaction auprès des familles et des résidents. En 2024, **Maisons de Famille** étend l'utilisation de WeDoxa à l'ensemble de ses enquêtes

La note moyenne de satisfaction des familles et des résidents pour 2024 reste stable à 8/10 d'après l'enquête de satisfaction annuelle.

**La Villa** mesure la satisfaction des résidents et des familles par le biais de diverses enquêtes. Chaque maison de repos mène annuellement une enquête de satisfaction, tandis que les unités psychiatriques mènent deux enquêtes par an. Le questionnaire préliminaire, disponible sur le site web de l'entreprise, porte sur les différents services fournis par les maisons de repos. 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 pour remplir le questionnaire. **La Villa** analyse ensuite les données et envoie les résultats à chaque établissement. Les directeurs des maisons de retraite sont tenus d'organiser une réunion avec les résidents et les membres de leur famille dans un délai de trois mois pour discuter des résultats et des initiatives visant à résoudre les problèmes identifiés.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a travaillé à l'amélioration des taux de participation et de satisfaction de ses résidents. En 2023, de nombreuses plaintes ont été formulées par des résidents qui ne parvenaient pas à remplir seuls les questionnaires en ligne. Cette année, **DOREAFAMILIE** a mis à disposition des questionnaires papier pour permettre aux résidents qui ne pouvaient pas remplir le questionnaire en ligne ou qui avaient besoin d'un employé pour le faire de répondre à l'enquête de manière autonome.

Cette initiative a permis d'améliorer le taux de participation et l'appréciation générale de l'entreprise. Le calendrier révisé de l'enquête a également été utile, car la campagne destinée aux résidents a été décalée par rapport à celle destinée aux employés. Les employés ont eu le temps de s'approprier le processus et de mieux soutenir les résidents en leur expliquant le processus et en les aidant à remplir le questionnaire si nécessaire.

En 2024, le taux de participation était de 18,80 % pour les résidents (contre 12,2 % en 2023) et de 18,2 % pour les familles (contre 15,4 % en 2023). Le niveau de satisfaction global rapporté était de 8,14 pour les résidents et de 7,41 pour les familles.

Les résultats des enquêtes de satisfaction sont essentiels pour le Groupe Maisons de Famille, ses filiales et chaque établissement, car ils fournissent des informations précieuses sur les expériences et les perceptions des résidents et de leurs familles. Ces enquêtes constituent un outil essentiel dans le cadre de notre engagement permanent à améliorer la qualité des soins et des services que nous fournissons.

Dès réception des résultats de l'enquête, l'équipe de direction de chacun de nos établissements analyse méticuleusement les données afin d'identifier les domaines à améliorer. En collaboration avec l'ensemble du personnel, elle élabore des plans d'action pour répondre aux préoccupations ou aux questions soulevées par les résidents et leurs familles. Des plans d'action concrets sont mis en œuvre dans chaque maison de repos pour répondre efficacement aux commentaires reçus.

Ces efforts démontrent non seulement notre volonté de répondre aux besoins et aux attentes de nos résidents et de leurs familles, mais ils renforcent également la confiance dans notre organisation. En écoutant activement leurs commentaires et en prenant des mesures concrètes pour résoudre les problèmes identifiés, nous renforçons nos relations avec les résidents et leurs familles, améliorant ainsi leur expérience et leur satisfaction globales. Cette approche ouverte et réactive jette les bases d'une coopération continue et d'un soutien mutuel.

Qu'il s'agisse du retour d'information reçu par le biais d'enquêtes de satisfaction ou de la gestion des plaintes, nous considérons ces deux aspects comme des opportunités d'amélioration et de croissance.

## Attention aux plaintes et aux suggestions

Nous nous engageons à respecter notre principe directeur "la qualité avant tout". Les résidents et leurs familles sont encouragés à exprimer leurs attentes, leurs préoccupations, leurs souhaits et leurs suggestions, car leur retour d'information est un moteur essentiel pour maintenir l'humilité et favoriser l'amélioration continue de nos services.

Dans l'ensemble de nos établissements, les commentaires et les plaintes sont recueillis par le biais de divers canaux, tels que les boîtes à idées, les courriels, les courriers, les appels téléphoniques et les formulaires de suggestion. Chaque pays de notre groupe a établi des protocoles pour répondre rapidement aux plaintes et suggestions des résidents et de leurs familles.

Plaintes	2024			
	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nombre de plaintes (résidents et familles)	89	6	283	414
Taux de plaintes par résident	5%	0.1%	3%	6.2%
<i>Champ d'application 2024 : 100%.</i>				

Plaintes*	2023			
	France	Italie	Espagne	Allemagne
Nombre de plaintes (résidents et familles)	81	0	287	NA
Taux de plaintes par résident	5.6%	0%	2.9%	NA
<i>* Champ d'application : 67% de l'effectif total pour les plaintes (pas de données disponibles pour l'Allemagne). Les données sont suivies et disponibles. La raison pour laquelle les données ne sont pas incluses ici est qu'elles n'ont pas pu être vérifiées sans visite dans les foyers.</i>				

Pour encourager et faciliter le signalement des incidents et des plaintes, **Maisons de Famille** a mis en place une politique incitative soutenue par notre logiciel de gestion des risques, BlueKanGo. Cette plateforme permet un suivi et une classification systématiques des plaintes, ce qui nous permet d'identifier et de traiter efficacement les domaines à améliorer. En outre, les directeurs des maisons de retraite organisent des réunions hebdomadaires pour suivre l'évolution de la résolution des incidents, garantissant ainsi une clôture rapide et une amélioration continue de nos services.

**La Villa** a mis en place un logiciel qui permet aux personnes de déclarer et de rédiger leurs demandes. Chaque demande est envoyée au directeur de la maison de repos pour analyse. Actuellement, chaque maison de repos dispose d'un poste informatique à la disposition des familles et des résidents. Ils peuvent ouvrir un ticket, qui est transmis au directeur de la maison, qui y répond. Le gestionnaire de la qualité utilise un logiciel centralisé pour contrôler ces tickets.

En 2024, La Villa a déployé un réseau d'ordinateurs dédiés au sein des foyers afin que chaque employé, résident ou famille puisse accéder au logiciel de traitement des plaintes en tant qu'invité. Chaque plainte est classée dans l'une des trois catégories suivantes : Maintenance, Envoi au siège, Pour le directeur.

Le défi pour 2025 est d'améliorer l'accessibilité de cet outil pour les personnes qui peuvent souffrir d'une fracture numérique ainsi que dans les zones où la couverture internet est limitée.

**Amavir** dispose d'un service d'assistance aux usagers (SAU, Servicio de Atención al Usuario), doté d'un protocole spécifique pour traiter les salutations, les suggestions et les plaintes des résidents et des membres de leur famille. En 2024, Amavir a reçu 283 plaintes, 50 suggestions et 863 remerciements.

En complément de l'UAS, les résidences mettent également en place des conseils de résidents et/ou des conseils de participation, qui se réunissent régulièrement avec les directeurs de centre et leurs équipes. Ces conseils servent de forums pour évaluer la satisfaction des résidents et des membres de leur famille à l'égard des services fournis et pour proposer des initiatives d'amélioration.

Les procédures de gestion des plaintes de **DOREAFAMILIE** sont détaillées dans le manuel de qualité de l'organisation. Chaque établissement est responsable du traitement des plaintes, la direction de la maison de retraite étant chargée d'apporter les réponses appropriées. Initialement gérées au niveau de la maison de retraite, les plaintes sont ensuite transmises à l'équipe de gestion de la qualité de **DOREAFAMILIE** pour un examen plus approfondi. Cette équipe traite avec diligence toutes les plaintes reçues et s'assure de l'adéquation des réponses fournies. Dans le cas de plaintes particulièrement importantes, telles que celles impliquant du harcèlement moral ou des blessures, une escalade peut avoir lieu vers le directeur régional et, en dernier lieu, vers le directeur de l'exploitation de **DOREAFAMILIE** si cela est jugé nécessaire en raison de réponses inadéquates

Étant donné l'importance du plaisir des repas dans la vie quotidienne des résidents, des séances régulières de feed-back sont organisées, au cours desquelles les résidents peuvent rencontrer le chef cuisinier de chaque maison de repos pour exprimer leurs plaintes, leurs suggestions et leurs souhaits concernant spécifiquement les repas servis.

L'amélioration de la gestion des plaintes et des suggestions est devenue une priorité à la suite des enquêtes de satisfaction de 2022 et 2023, avec une mise en œuvre débutant en 2023.

En 2024, le processus d'enregistrement des plaintes est passé du format papier au logiciel de gestion MediFox. Cette transition a nécessité une formation importante pour le personnel soignant. À la fin de l'année 2024, des codes QR ont été déployés pour offrir aux résidents et aux employés des options rapides pour donner leur avis et déposer des plaintes.

Alors que nous allons de l'avant, en nous appuyant sur nos valeurs fondamentales que sont les personnes, l'éthique, la positivité et l'exigence, nous restons déterminés à respecter les normes les plus élevées en matière de soins et d'excellence des services. Grâce à l'amélioration continue de nos systèmes de gestion de la qualité et à des mesures proactives pour répondre aux commentaires, nous veillons à ce que les résidents bénéficient des niveaux les plus élevés de soutien et de confort. Pour l'avenir, nous voyons des possibilités d'explorer de nouvelles initiatives et innovations, telles que l'intégration de technologies avancées dans la prestation des soins, la mise en œuvre de programmes de formation spécialisés pour notre personnel et l'expansion des activités d'engagement des résidents. En saisissant ces opportunités et en restant à l'écoute des besoins changeants de nos résidents et de leurs familles, nous poursuivons notre voyage vers l'excellence en matière de soins de qualité.



## Engagement envers nos employés



Notre équipe, composée de 11 879 professionnels engagés, joue un rôle clé dans la délivrance de soins et de services de qualité à nos résidents. Forts de leur expertise et de nombreuses années d'expérience, nos collaborateurs incarnent notre "culture de l'excellence" et notre engagement fondamental : "La qualité d'abord".

Présent en France, en Italie, en Espagne et en Allemagne, notre groupe fait face à une pénurie croissante de professionnels de santé. Dans ce contexte, nos priorités sont claires : renforcer l'attractivité de nos métiers, accorder une attention constante à la qualité de vie au travail, investir durablement dans le développement des compétences et les parcours professionnels, et valoriser chaque collaborateur par une reconnaissance active et continue. Ces priorités nécessitent un engagement fort pour tenir notre promesse en matière de ressources humaines.

Notre ambition est que chaque collaborateur se sente reconnu et soutenu tout au long de son parcours professionnel, dans le respect de nos valeurs humanistes : People, Ethics, Positivity et Exigency. Nous nous engageons à offrir un environnement de travail inclusif et stimulant, à encourager les opportunités de développement, à promouvoir un leadership bienveillant qui permet à chacun de s'épanouir dans un climat de confiance et de respect, et à veiller au bien-être de tous.

La politique des ressources humaines, définie en décembre 2023, incarne cette promesse et repose sur trois piliers majeurs :

### Attirer et accueillir durablement

Nous nous efforçons d'attirer des personnes diverses et talentueuses alignées sur nos valeurs fondamentales. Les nouveaux employés sont accueillis dans le cadre d'un programme d'intégration complet, qui témoigne de notre engagement à assurer la réussite de leur intégration dans notre culture.

### Développer un style de leadership basé sur des valeurs humanistes

Nos managers privilégient l'empathie, l'écoute et la bienveillance dans leurs interactions avec leurs équipes. Ils s'engagent à favoriser l'épanouissement, l'autonomie et la qualité de vie au travail de leurs collaborateurs, contribuant ainsi à offrir des soins et des services de qualité à nos clients.

### Être un lieu d'épanouissement pour tous

Le care management et l'innovation pour le bien-être des employés sont une priorité, motivée par l'écoute et l'investissement dans de nouvelles solutions. Nous favorisons un environnement d'apprentissage qui reconnaît et développe le potentiel de chacun grâce à une culture du feedback et à des possibilités d'évolution.

## Attirer et accueillir durablement

Les activités du Groupe Maisons de Famille génèrent de nombreuses opportunités d'emploi dans les quatre pays où il est implanté. À la fin de l'année 2024, le Groupe comptait 11 879 collaborateurs, contre 11 117 l'année précédente, répartis entre l'Espagne (41,03 %), l'Allemagne (36,62 %), l'Italie (16,52 %) et la France (9,74 %).

En raison de la nature de nos activités, une grande partie de nos effectifs relève du personnel soignant. Comme cela est courant dans notre secteur, la majorité de notre personnel est composée de femmes. Nos talents reflètent notre engagement en faveur de la stabilité et de la diversité : 87,24 % de nos collaborateurs sont en contrat à durée indéterminée, et 83 % sont des femmes en 2024.

Indicateurs clés de l'effectif du groupe	2023	2024	Variation
<b>Pourcentage de salariés ayant un contrat à durée indéterminée</b>	<b>90%</b>	<b>87%</b>	<b>-3 pts</b>
<b>Pourcentage de salariés à temps partiel</b>	<b>49%</b>	<b>48%</b>	<b>-1 pt</b>
<b>Pourcentage de femmes</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>=</b>
Effectif en fin de période (31/12) - Effectif total	11,117	11,879	6%
Siège social	309	317	3%
Installations	10,808	11,562	7%
Nombre de salariés permanents	9,969	10,363	4%
Siège social	299	300	=
Installations	9,670	10,063	4%
Nombre d'employés non permanents	1,148	1,516	24%
Siège social	10	17	41%
Installations	1,138	1,499	24%
Nombre de salariés à temps plein	5,720	6,189	8%
Siège social	268	291	8%
Installations	5,452	5,898	8%
Nombre de salariés à temps partiel	5,397	5,690	5%
Siège social	41	26	-58%
Installations	5,356	5,664	5%
Moins de 26 ans	901	993	9%
26 à 35 ans	2,137	2,216	4%
36 à 45 ans	2,514	2,553	2%
46 à 49 ans	1,311	1,411	7%
50 à 54 ans	1,428	1,543	7%
55 à 60 ans	1,682	1,825	8%
61 à 65 ans	954	1,090	12%
Plus de 66 ans	190	242	21%
Nombre d'hommes au total	1,885	2,011	6%
Nombre de femmes au total	9,232	9,869	6%
<i>Portée : 100%. du périmètre</i>			

Nous sommes pleinement conscients des défis récurrents liés à l’attractivité et à la rotation du personnel dans le secteur des soins. Pour y faire face, nous avons mis en place des plans d’action et des outils adaptés dans chacun des pays où nous opérons, afin de garantir un recrutement efficace, notamment dans les régions confrontées à des pénuries. Ces initiatives sont essentielles pour assurer la continuité et la qualité des soins apportés à nos résidents.

En 2024, nous avons intégré 3 000 nouveaux collaborateurs, tandis que 2 488 départs ont été enregistrés. Si le secteur des soins présente structurellement un taux de rotation élevé, nous restons résolument engagés à renforcer nos efforts en matière de recrutement, de fidélisation et de satisfaction des collaborateurs. Notre objectif est clair : offrir un environnement de travail épanouissant et motivant, garant d’un haut niveau de qualité de service et porteur d’une proposition de valeur différenciante pour nos équipes.

Contrats à durée indéterminée	2023					2024				
	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total**	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Turnover à l'initiative de l'employeur (permanent)	21%	4%	9%	20%	15%	15%	11%	10%	24%	18%
Turnover à l'initiative de l'employé (permanent)	28%	24%	15%	29%	22%	20%	17%	15%	30%	24%
<i>Objectif 2023 : 100 % de l'effectif total</i> <i>**La consolidation totale n'est calculée que pour la France, l'Espagne et l'Allemagne. Bien que La Villa contrôle son turnover, les données ne sont pas incluses car une méthodologie de calcul différente est utilisée.</i>										

En 2024, le Groupe a concentré ses efforts sur l’optimisation des stratégies de sourcing, l’amélioration de l’expérience candidat et recruteur, ainsi que le renforcement du programme d’onboarding, afin d’offrir une intégration réussie et durable au sein de l’organisation.

Toutes les marques du Groupe ont réévalué leurs méthodes de travail dans une optique d’amélioration continue, visant à offrir le meilleur service possible aux équipes internes. Les priorités étaient claires : réduire les délais de recrutement, explorer de nouveaux viviers de talents, et perfectionner l’accueil des collaborateurs, qu’ils soient issus de candidatures externes ou de recommandations internes.

Conscients de l'importance des premiers jours dans une nouvelle entreprise, nous avons repensé nos processus d'intégration afin d'assurer un accueil fluide, de limiter le turnover et de renforcer la stabilité des équipes.

Afin d'accélérer et d'optimiser le recrutement, **MAISONS DE FAMILLE FRANCE** a mis en place un nouvel outil et a remanié son site carrières pour mieux refléter sa proposition de valeur en tant qu'employeur et renforcer sa connexion avec des sites d'emploi stratégiques.  
100% des utilisateurs internes ont été formés au logiciel, avec un taux de satisfaction de 91%.

Redéfinition du rôle des managers dans le processus de recrutement et création d'un guide d'entretien.

Lancement d'une "matinée d'intégration" pour les nouveaux employés du siège et d'une "matinée d'intégration de l'entreprise" trimestrielle par vidéoconférence pour les équipes de direction.

**LA VILLA** s'est concentrée sur des domaines clés pour améliorer l'attractivité et le recrutement :

Renforcement de la collaboration avec les responsables régionaux pour identifier les besoins et planifier les partenariats avec les universités et les écoles d'infirmières.

Participation à des salons de l'emploi et collaboration avec des agences publiques pour l'emploi, ce qui a permis l'intégration de 65 nouveaux employés.

Amélioration de la collaboration avec les Directeurs de Maison grâce à une révision des descriptions de fonction et profils professionnels.

**AMAVIR** a lancé un nouveau portail dédié à l'emploi, accessible via le site [empleo.amavir.es](http://empleo.amavir.es), reposant sur une plateforme ATS (Applicant Tracking System). Cet outil a pour objectif d'améliorer la visibilité des offres d'emploi, de fluidifier la gestion des candidatures et de décentraliser le processus de recrutement, en permettant à chaque établissement de piloter ses propres recrutements.

Dans une démarche d'amélioration continue, AMAVIR a également mené en 2024 une enquête auprès de certains anciens collaborateurs ayant quitté volontairement l'entreprise. L'objectif était de

**DOREAFAMILIE** a mis en œuvre une approche innovante et diversifiée pour améliorer le recrutement et l'intégration des employés :

- Développement des réseaux d'entreprises, des médias sociaux et des méta-campagnes pour accroître la visibilité des offres d'emploi
- Amélioration de l'expérience des candidats et des recruteurs grâce au sourcing actif et à l'IA.
- Participation à des événements tels que des bourses aux talents, des conventions de tatouage, des journées portes ouvertes et des publicités pour le cinéma.
- Programme "Les employés recrutent des employés" avec primes de recommandation.
- ✓ 200 apprentis et stagiaires accueillis en 2024.
- ✓ Déploiement d'un système de gestion des candidatures d'ici la fin de l'année afin de normaliser le processus de candidature dans tous les établissements.
- ✓ Mettre l'accent sur le recrutement international, avec pour objectif d'embaucher des infirmières qualifiées en Croatie, au Maroc, en Inde, en Turquie et au Brésil.

Ces initiatives renforcent l'attractivité du groupe et sa capacité à intégrer durablement de nouveaux talents dans un travail optimisé et accueillant.

% de départs au sein des nouveaux embauchés - contrats à durée indéterminée	Contrats à durée indéterminée				Total
	France	Italie	Espagne	Allemagne	
2023	31%	1%	49%	11%	27%
2024	31%	20%	37%	34%	32%

Champ d'application 2023-2024 : 100% du périmètre

## Développer un leadership basé sur des valeurs humanistes

En 2024, l'entreprise a donné la priorité au développement du leadership en concevant le Group Leadership Capability Framework. L'objectif est d'assurer une gestion durable des talents, en favorisant l'engagement et la performance individuels et collectifs. Nous avons décidé de nous concentrer en premier lieu sur le développement des directeurs de maison, car ils représentent le rôle essentiel de notre organisation.

### Nos valeurs de leadership en action :

En accord avec les valeurs du groupe, l'entreprise a identifié deux postures de leadership essentielles à la réalisation de notre proposition de valeur "La qualité d'abord" : l'excellence relationnelle et l'excellence professionnelle. Douze compétences de base ont été définies comme fondamentales et seront intégrées dans les processus de recrutement, d'évaluation et de développement des ressources humaines.

- **Positivité et valeurs humaines** : Animés par l'excellence relationnelle, nos directeurs entretiennent des relations solides avec leurs équipes, leurs clients et leurs partenaires (autorités, fournisseurs, etc.). Ils accordent la priorité à la qualité, au développement des employés, au travail d'équipe, à la diversité et à la collaboration afin d'améliorer les soins et les services aux résidents.
- **Valeurs d'éthique et d'urgence** : Fondés sur l'excellence professionnelle, nos gestionnaires atteignent constamment des normes élevées et des performances financières et extra-financières équilibrées. Ils maintiennent un état d'esprit d'amélioration continue, en veillant à ce que la qualité reste au cœur de nos opérations.

## En résumé, notre référentiel de leadership :

- Établit un langage de performance commun à l'ensemble de l'entreprise.
- Définit progressivement des critères de référence pour les performances des dirigeants à tous les niveaux.
- Fournit une approche structurée pour le recrutement, l'évaluation des performances et le développement des compétences.
- Crée des parcours de carrière clairs en assurant la transparence des attentes de l'entreprise.
- Facilite la mobilité des talents et des transitions plus aisées en cas de promotion ou de changement de rôle majeur.
- Il sert de base aux discussions sur les performances dans l'ensemble de l'organisation.

## Mise en œuvre et adoption future

Pour adapter ce modèle aux cultures locales et à l'identité des marques, deux ateliers ont été organisés en 2024. Le premier a permis un alignement au sein de l'équipe de direction du groupe et le second, en tant que pilote, a été mené en France avec les directeurs de foyer. Chaque pays adoptera le modèle en 2025 en fonction de ses priorités et de la manière dont il souhaite l'intégrer dans les processus RH.

Grâce à cette approche structurée, Groupe Maisons de Famille construit une culture de leadership qui favorise la réussite à long terme tout en veillant à ce que nos valeurs fondamentales soient intégrées dans les pratiques de gestion quotidiennes.

En 2024, l'entreprise a mis en place la première évaluation globale des talents pour nos dirigeants. Ce nouveau processus vise à identifier les plans de développement personnel et les plans de succession des postes clés.

# Être un lieu d'épanouissement pour tous

Notre priorité est de fidéliser les talents et de cultiver un environnement de confiance propice à l'épanouissement durable de nos collaborateurs. Cet engagement repose sur la conviction qu'une équipe stable est essentielle pour garantir la continuité et l'excellence des soins et services offerts à nos résidents, tout en soutenant la performance individuelle et collective de l'ensemble de l'organisation.

Un ensemble d'activités donne vie à notre ambition :

- Améliorer la qualité de vie au travail
- Écouter les gens et agir
- Développer et reconnaître les personnes
- Égalité, diversité et inclusion
- Relations sociales

## Améliorer la qualité de vie au travail

**1. La stabilité des effectifs et le suivi de l'ancienneté** font partie intégrante du maintien d'une qualité constante des soins et des services aux résidents et de la performance collective de l'équipe.

- Nous donnons la priorité à l'embauche à durée indéterminée par rapport aux solutions temporaires (contrats à court terme, location, etc.), réservant ces derniers aux besoins en personnel à court terme tels que les congés de maladie, les vacances et les congés de maternité.

- En mettant en valeur l'ancienneté, nous affirmons notre volonté de reconnaître, comprendre et soutenir la croissance et la fidélisation de nos collaborateurs. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie plus large visant à renforcer la planification des effectifs et à aligner la gestion des talents avec les objectifs globaux de l'organisation.

Le suivi de l'ancienneté est un indicateur clé : il reflète non seulement la stabilité de nos équipes, mais aussi l'expertise précieuse qu'elles accumulent au fil du temps.

**2. Une gestion efficiente du temps de travail** est un enjeu majeur pour le Groupe Maisons de Famille, car nos résidents doivent pouvoir compter sur un service de qualité, disponible 24 heures sur 24. Dans chaque pays où nous sommes implantés, les équipes des ressources humaines veillent à l'organisation du temps de travail dans le strict respect des réglementations locales.

Cela implique la mise en place de plannings adaptés aux besoins spécifiques des résidents, tout en assurant la continuité des soins. En fonction des exigences de chaque établissement, les modalités d'organisation peuvent inclure des horaires fractionnés, des contrats à temps partiel ou à temps plein, ainsi qu'une couverture des matinées, soirées, nuits et week-ends.

**3. L'attention portée aux autres est au cœur de nos compétences fondamentales.** Dans une logique de symétrie des attentions, nous mettons en place des actions préventives et un accompagnement adapté pour garantir la santé et la sécurité de nos collaborateurs.

Cet engagement est particulièrement essentiel pour les équipes travaillant au sein des maisons de repos, souvent confrontées à des risques liés à l'activité physique. Afin de prévenir l'apparition de maladies professionnelles et d'accidents du travail, de réduire l'absentéisme et les arrêts maladie,

chaque entité du Groupe accorde une priorité à la création de conditions de travail optimales et sécurisées. Cela passe notamment par des investissements dans des formations ciblées et des équipements adaptés aux missions exercées, permettant de limiter les risques de blessures et de troubles musculo-squelettiques.

Par ailleurs, chaque entité élabore ses propres politiques, procédures et protocoles internes en matière de santé et sécurité, dans une démarche de prévention active. Cette approche personnalisée permet d'identifier les risques spécifiques à chaque environnement de travail et de mettre en œuvre les mesures appropriées.

Les principales activités entreprises par les différents pays sont les suivantes :

- Veiller au respect des réglementations et des lignes directrices des agences sanitaires nationales et élaborer des protocoles, des procédures et des instructions pour faire face aux risques identifiés.
- Réaliser des évaluations et des mises à jour régulières des risques en matière de santé et de sécurité.
- Acquisition d'équipements de protection individuelle pour améliorer la sécurité sur le lieu de travail.
- Offrir un soutien psychologique pour aider les employés à faire face au stress physique et émotionnel et à la fatigue.
- Suivi des infections et des vaccinations pour préserver la santé des employés.
- Assurer une communication cohérente sur la situation dans les maisons de repos et les mesures mises en œuvre.

#### **AMAVIR : Principales initiatives en matière de santé, de sécurité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée en 2024**

- Amavir a donné la priorité à la proximité de ses maisons, en effectuant des visites sur place, des inspections de sécurité, en participant aux comités de santé et de sécurité et en organisant des exercices d'urgence. L'accent a été mis sur la mise à jour des plans d'autoprotection et sur la formation du personnel aux interventions d'urgence, notamment grâce à des collaborations avec les services d'incendie de Catalogne et de Lanzarote.
- L'entreprise a maintenu sa campagne d'évaluation des risques psychosociaux afin d'évaluer le bien-être des employés et a poursuivi ses efforts en matière de troubles musculo-squelettiques, d'évaluations ergonomiques et de programme pilote d'exercices physiques. Une attention particulière a été accordée aux employés ayant des besoins spécifiques afin de garantir une adaptation adéquate des tâches.
- Amavir dispose d'un service de prévention commun et d'un plan de formation annuel sur les risques professionnels, principalement pour les nouveaux employés. Outre les mesures habituelles d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'entreprise encourage les formules de travail flexibles, la coresponsabilité des hommes et des femmes en matière de soins et le travail à distance pour les employés du siège.

**LA VILLA** a négocié une nouvelle convention collective qui a étendu la couverture de l'assurance maladie privée à tous les employés (400 personnes). En plus des congés ordinaires, les employés bénéficient de 57 heures de congés complémentaires payés.

Pour améliorer les conditions de travail, **Caring Eye**, une technologie innovante de surveillance à distance, a été mise en place pour suivre l'état physique et sanitaire des résidents jour et nuit, ce qui permet d'intervenir à temps. Cela permet de réduire le stress des employés tout en maximisant la sécurité des résidents.

Les processus administratifs ont été rationalisés grâce à des outils alimentés par l'IA, permettant aux équipes des opérations et du siège d'optimiser les procédures. Un déploiement complet est prévu pour 2025

#### **MAISONS DE FAMILLE FRANCE**

Les équipes ont la possibilité d'effectuer deux gardes supplémentaires de 10 heures par mois, payées en heures supplémentaires, afin d'augmenter leurs revenus et de renforcer la stabilité de la main-d'œuvre dans le domaine des soins aux résidents.

Moins de travail administratif avec **MyOctime** : Mise en place d'une application de demande de congé pour tous les employés permanents

**Hublo** : Une plateforme accessible à la fois aux employés et aux travailleurs temporaires, fournissant des informations sur les opportunités d'emploi temporaire et soutenant la continuité du personnel dans nos maisons.

Au cours du dernier trimestre, l'équipe dirigeante a décidé de lancer un projet collaboratif appelé **SENS**, qui vise à réenchanter la vie quotidienne dans les foyers. La première étape a consisté pour les équipes à rédiger les règles de vie dans les foyers, sur la base des valeurs du groupe.

**DOREAFAMILIE** renforce la gestion de la santé en entreprise et responsabilise les ambassadeurs de la santé.

"Dans le cadre de notre engagement en faveur du bien-être des employés, nous avons élargi notre gestion de la santé en entreprise en introduisant des ambassadeurs de la santé dans chaque maison de retraite. Ces ambassadeurs, au nombre d'un par établissement, agissent comme des moteurs locaux d'initiatives en matière de santé tout en étant soutenus par une ressource RH centrale. Ils reçoivent une formation spécifique pour promouvoir la santé sur le lieu de travail, encourager les mesures préventives et favoriser une culture du bien-être au sein du personnel. Parallèlement, nous transformons les flux de travail traditionnels grâce à PeBeM, une nouvelle approche qui restructure la prestation de soins avec des "tournées de soins" spécialisées pour des tâches telles que la gestion des médicaments et le soin des plaies. Ce changement nécessite un engagement fort de la part des employés et nous les soutenons activement par la communication et la formation. Deux foyers pilotes mettent actuellement en œuvre ce modèle, ouvrant ainsi la voie à un déploiement plus large"

**4. L'innovation au service d'une meilleure 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 2023, l'entreprise a lancé différents projets pilotes grâce au comité d'innovation qui se concentre en premier lieu sur les conditions de travail.

Se concentrer sur des solutions innovantes pour améliorer le bien-être et l'efficacité des employés :

- Réduire le stress et la charge mentale du personnel de nuit grâce à des systèmes avancés de détection des chutes et d'appel des infirmières, notamment des matelas connectés (France), des capteurs (Espagne) et des outils visuels alimentés par l'IA (Italie et France).
- Amélioration de l'efficacité des tâches administratives pour permettre aux employés de privilégier les interactions avec les résidents, comme la collecte automatisée des données des signes vitaux (France) et la signature numérique et l'archivage des contrats (Espagne).
- Offrir une flexibilité salariale pour réduire le stress financier, y compris un accès anticipé au salaire via une plateforme SaaS intégrée et des options de transformation salariale exonérées d'impôts (Espagne).
- Minimiser les risques d'accident grâce aux technologies, telles que les exosquelettes pour les infirmières et les équipes d'entretien (France), les rails de chambre (France et Espagne) et les dispositifs d'aide au levage en cas de chute (France).
- Optimiser la planification des équipes grâce à des systèmes pilotés par l'IA pour aligner les horaires sur les contraintes du personnel, comme cela a été mis en œuvre en Allemagne avec Medifox.
- Réduire la charge de travail grâce à l'automatisation robotique, y compris les robots de nettoyage de nuit pour aider les équipes de nettoyage (Allemagne et Espagne).

Ancienneté dans les contrats permanents		2024			
		France	Italie*	Espagne	Allemagne
<b>Managers</b>	<1 an	2.0%	NA	0.2%	0.1%
	1-3 ans	1.1%	NA	0.2%	0.7%
	3 à 5 ans	1.1%	NA	0.2%	0.2%
	>5 ans	3.9%	NA	1.0%	0.6%
<b>Salariés</b>	<1 an	20.1%	21,9%	13.1%	24.5%
	1-3 ans	22.0%	23,8%	24.3%	27.1%
	3 à 5 ans	9.9%	9,5%	10.8%	14.7%
	>5 ans	39.9%	44,8%	50.3%	32.1%
<b>L'ancienneté</b>	Nombre moyen d'années d'ancienneté	6,61	5,75	8,30	4,53

\*La Villa : pas de distinction entre les cadres et les employés

Ancienneté dans les contrats permanents		2023		
		France	Espagne	Allemagne
<b>Managers</b>	<1 an	2.4%	0.3%	0.4%
	1-3 ans	0.7%	0.4%	0.7%
	3 à 5 ans	2.0%	0.2%	0.4%
	>5 ans	3.4%	1.4%	0.5%
<b>Salariés</b>	<1 an	19.8%	17.4%	24.6%
	1-3 ans	37.5%	22.5%	27.0%
	3 à 5 ans	21.0%	8.4%	15.6%
	>5 ans	13.4%	49.5%	30.9%

*\*Les données pour La Villa ne sont pas disponibles*

### Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles

	2023	2024	Changer
Taux de fréquence des accidents du travail ou des maladies professionnelles	29.5	32.23	+9.25%
Taux de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles	0.8	1.12	+40%
<i>Champ d'application 2023 : 100% du périmètre</i>			
<i>Champ d'application 2024 : 100% du périmètre</i>			

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux de fréquence des accidents du travail ou des maladies professionnelles	70,14	24.41	38.27	10,57	32.23
Taux de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles	4.48	0.76	0.98	0.14	1.12
<i>Champ d'application 2024 : 100% du périmètre</i>					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux de fréquence des accidents du travail ou des maladies professionnelles	72.91	30.35	30.96	8.91	29.5
Taux de gravité des accidents du travail ou des maladies professionnelles	3.01	0.95	0.7	0.11	0.8
<i>Champ d'application 2023 : 100% du périmètre</i>					

## Taux d'absentéisme pour cause de maladie et d'accident du travail

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux d'absentéisme pour cause de maladie (%)	7.1%	5.3%*	11.2%	8.6%	8.9%
Taux d'absentéisme dû aux accidents du travail (%)	3.1%	0.4%*	0.7%	0.1%	0.7%
<i>Champ d'application 2024 : 100%</i>					
<i>* Pour l'Italie, les contrats non permanents sont compris dans le calcul</i>					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Taux d'absentéisme pour cause de maladie (%)	7.1%	NA	9.1%	NA	7.9%
Taux d'absentéisme dû aux accidents du travail (%)	2.9%	0.4%	1.0%	0.05%	0.8%
<i>Périmètre 2023 : 53% de l'effectif total pour Taux d'absentéisme pour cause de maladie (l'Italie et l'Allemagne ne sont pas inclus)</i>					
<i>100 % Taux d'absentéisme dû aux accidents du travail</i>					

## Écouter et agir

Au cœur de notre engagement en faveur de l'amélioration continue se trouve une approche d'écoute active. Nous pensons que nos équipes sont des acteurs clés dans la conduite du changement et que leur feedback est essentiel pour améliorer nos pratiques. Pour garantir un environnement de travail réactif et évolutif, nous nous appuyons sur deux dynamiques clés : des enquêtes annuelles pour évaluer les tendances à long terme et des campagnes d'écoute ad hoc pour répondre aux préoccupations immédiates. En valorisant les opinions des employés et en y donnant suite, nous affinons continuellement nos pratiques de travail afin de favoriser un lieu de travail plus solidaire, plus efficace et plus attrayant.

- **Maisons de Famille France** a lancé et déployé une nouvelle solution, avec le partenariat d'Agorize, pour écouter les équipes et leur donner l'opportunité de proposer des solutions qui pourraient les aider à faciliter leur travail, à suggérer de nouvelles méthodes de travail ou à renforcer l'expérience des résidents.



### "J'ai une idée

64 dossiers - 5 lauréats sur des sujets liés aux conditions de travail : mise en place d'un bar gourmand, jumelage avec des établissements d'autres pays du Groupe, déconnexion des managers pour être plus sur le terrain, actions de team-building, concours des plus petits consommateurs d'énergie,

- **La Villa** a lancé une nouvelle initiative : "Un To di Ascolto" - des représentants des ressources humaines sont disponibles une fois par semaine pour répondre aux questions des employés sur n'importe quel sujet, et 200 employés bénéficient déjà de ce soutien. En outre, le directeur général et le directeur général adjoint organisent chaque semaine des sessions ouvertes pour dialoguer directement avec les employés.
- La satisfaction des employés est une priorité absolue pour le Groupe Maisons de Famille et ses filiales. Tout comme les enquêtes auprès des résidents et des familles contribuent à améliorer la qualité des soins, les commentaires des employés jouent un rôle crucial dans l'évolution des conditions de travail. L'édition 2024 de l'enquête annuelle auprès des employés a été lancée en octobre, avec un accent mis sur des mesures clés telles que l'employee Net Promoter Score (e-NPS). Engagés dans une démarche d'amélioration continue, nous analysons activement ces informations afin d'améliorer l'expérience des employés et de promouvoir une culture de croissance et de développement. Remettre en question le statu quo chaque jour nous pousse à affiner nos pratiques et à créer un meilleur environnement de travail.
- Les résultats de l'enquête de satisfaction 2024 montrent une amélioration du taux de participation pays par pays, à l'exception de l'Italie. **Le NPS collaborateur** consolidé a fortement augmenté par rapport à 2023 (-0,4) et s'élève désormais à **11,8**.

Illustrations des points forts et des domaines d'amélioration utilisés pour élaborer des plans d'action cohérents au niveau national :

### **AMAVIR**

Les points forts sont l'environnement de travail, le travail d'équipe et le soutien des supérieurs immédiats, tandis que les principaux points à améliorer sont l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, le salaire et les possibilités d'évolution de carrière.

Au-delà des enquêtes, Amavir encourage l'engagement des employés par des réunions régulières avec les comités d'entreprise, où les représentants des employés collaborent avec la direction pour répondre aux préoccupations et partager leurs commentaires. En outre, les mises à jour importantes de l'entreprise sont communiquées par le biais d'annonces internes, de bulletins d'information et d'un journal d'entreprise bimensuel afin de tenir les employés informés et de les impliquer.

### **MAISONS DE FAMILLE FRANCE**

Réussites :

Une équipe de gestion stable, une forte présence de l'encadrement et des performances financières et qualitatives solides

Sentiment d'appartenance et d'utilité

Relations positives entre collègues

Engagement dans un projet fédérateur et réussi

Domaines à améliorer :

Stabilité de l'équipe de direction

Communication interne au sein des maisons de repos

Favoriser le respect et l'esprit d'équipe

Ces informations permettront d'élaborer des initiatives ciblées visant à améliorer l'expérience des employés et à renforcer la culture organisationnelle.

### **LA VILLA : Résultats de l'enquête et possibilités d'amélioration :**

Stimuler la participation grâce à une campagne de communication plus structurée et plus ciblée.

Améliorer les services de bien-être des employés.

Renforcer les programmes de formation et d'intégration.

Améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Analyser les réponses aux enquêtes ouvertes à l'aide de méthodes qualitatives afin d'identifier les thèmes clés et les préoccupations des employés.

### **Dorea**

Succès

Les managers sont équitables lorsqu'ils jugent les performances

Les attentes des managers correspondent aux capacités

Le directeur soutient l'indépendance

Domaines à améliorer :

Améliorations des outils informatiques

Informations sur les possibilités de formation

Coopération entre les équipes

## Développer et reconnaître les personnes

Au sein de notre groupe, l'apprentissage et le développement constituent une priorité stratégique, indispensable pour soutenir la croissance continue de nos collaborateurs et leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour exceller dans leurs missions.

Nous nous engageons à renforcer les savoir-faire et les savoir-être de nos équipes, dans l'ensemble de nos établissements, afin de garantir des soins d'excellence à nos résidents et de faire face avec agilité aux évolutions constantes du secteur.

Cet engagement s'appuie également sur une culture solide du feedback, que nous cultivons à travers des entretiens annuels structurés et des points réguliers. Ces moments d'échange offrent à chaque collaborateur un espace d'expression pour faire part de ses besoins, aspirations et perspectives de développement.

Par ailleurs, nous avons lancé en 2024 la deuxième édition de nos **Team Awards**, une initiative destinée à valoriser et récompenser les projets les plus innovants portés par nos équipes.

Enfin, au niveau national, chaque pays élabore ses politiques et ses outils de gestion en fonction de ses priorités locales, garantissant ainsi une adaptation pertinente aux réalités de terrain.

	2023	2024	Variation
Nombre moyen d'heures de formation par employé au cours de l'année	8.54 <sup>(1)</sup>	10.11 <sup>(2)</sup>	18%
Taux de salariés formés (%)	70.5% <sup>(1)</sup>	85.44% <sup>(2)</sup>	15%
<i>(1) Champ d'application : 86% du périmètre (pas de données disponibles pour l'Italie).</i>			
<i>(2) Champ d'application 2024 : 100% du périmètre.</i>			

## ÉCOLE AMAVIR

### Aperçu du programme d'apprentissage et de développement :

En 2024, des actions de formation ont été incluses dans le programme, classées en trois domaines clés :

**Formation obligatoire** : prévention des risques professionnels (7 actions en 2024).

**Formation technique** : Améliore les compétences et les connaissances techniques pour des fonctions spécifiques (30 actions en 2024, par exemple stimulation multisensorielle, prévention du suicide).

**Développement des compétences** : Se concentrer sur les compétences non techniques telles que la gestion du stress et la communication (8 actions en 2024).

La gestion de la formation est rationalisée grâce au module SAP, intégré aux dossiers personnels des employés, ce qui permet de générer automatiquement des qualifications et des diplômes.

### Nouvelles initiatives en 2024 :

Webinaires thématiques animés par des experts du secteur, ouverts à tous les employés.

Projet "Mejor que tú nadie" : Identifier des employés pour partager leur expertise et rejoindre l'équipe enseignante.

Des modules de formation courts et personnalisés sont disponibles sur l'intranet de l'entreprise.

**Plan de succession Amavir** : après le succès de la première cohorte, il s'agit de préparer les futurs dirigeants. La prochaine session aura lieu en 2025.

### Performance et reconnaissance des employés :

En 2024, Amavir a introduit des évaluations de performance pour les employés avec une rémunération variable, encourageant un engagement plus étroit avec les membres de l'équipe. Le programme de promotion interne pour l'entretien ménager et la coordination des auxiliaires a également été lancé afin d'identifier et de développer les futurs coordinateurs ou gestionnaires potentiels.

En outre, Amavir a introduit les **prix Amavir en 2024**, qui récompensent l'excellence dans divers domaines de la gestion des centres. Ces prix seront décernés chaque année afin de promouvoir les meilleures pratiques dans l'ensemble de l'organisation.

### Collaboration avec les établissements d'enseignement :

Amavir collabore avec des universités, des centres de formation professionnelle et d'autres institutions pour offrir des stages aux étudiants dans ses résidences, complétant ainsi leur formation théorique par une expérience pratique.

## LA VILLA

L'**apprentissage et le développement** sont basés sur l'offre d'apprentissage à la demande : en 2024, les sessions de formation sur mesure étaient basées sur des situations professionnelles réelles, couvrant des sujets tels que le soutien aux résidents pendant les soins de fin de vie, l'aide aux repas pour les personnes ayant des difficultés de déglutition, et les stratégies de prévention des chutes.

### Un engagement fort en faveur de la promotion interne à La Villa

La Villa encourage activement l'évolution de carrière par le biais de programmes de promotion interne structurés. Un programme d'apprentissage spécifique permet à 20-25 opérateurs sociaux de devenir des opérateurs sociaux qualifiés, soutenant ainsi leur développement professionnel.

La progression du leadership est également un objectif clé :

- 4 des 5 postes de responsables de secteur adjoints ont été pourvus par des directeurs de foyer.
- **3 membres de l'équipe du siège** ont bénéficié d'une promotion interne.
- **3 directeurs adjoints** ont été promus au poste de **directeur adjoint**.
- **1 réceptionniste** a été promue au poste de **directrice adjointe de foyer**.

Cet engagement fort en faveur de la croissance interne souligne l'investissement de La Villa dans ses employés et leur développement de carrière.

## DOREAFAMILIE

Chez DOREA, le développement des employés reste une priorité, avec une série d'initiatives de formation lancées en 2024 pour améliorer le développement professionnel et personnel. Ces programmes sont conçus pour renforcer les compétences en leadership, améliorer la communication et favoriser un environnement de travail positif à tous les niveaux de l'organisation.

### Parmi les initiatives clés, on peut citer

Cours de formation pour infirmières en chef : Proposés aux responsables de zones de vie et à d'autres responsables afin d'améliorer leurs capacités de leadership au sein des établissements de soins.

Nouveaux cours de formation :

- Gestion des conflits pour les managers : Équiper les managers d'outils essentiels pour aborder et résoudre efficacement les conflits.
- Gestion du changement dans le cadre du PeBeM : vise à aider les responsables à gérer les transitions en douceur au sein de l'organisation.

Ateliers sur la culture et les valeurs : Au total, 12 ateliers ont été organisés et 3 autres sont prévus, axés sur l'intégration des valeurs de l'organisation et la promotion d'une culture d'entreprise positive.

Ateliers de communication : Adaptés aux employés travaillant dans des maisons de soins individuelles, ils améliorent les compétences en matière de communication pour une meilleure collaboration au sein de l'équipe et une meilleure interaction avec les résidents.

Collaboration avec les prestataires de services : La formation est axée sur la collaboration avec les prestataires de services externes afin de garantir l'efficacité des examens d'aptitude des spécialistes en soins infirmiers.

Ateliers sur l'apprentissage dans les soins stationnaires : Aborder le rôle des employés travaillant avec des apprentis et garantir un niveau élevé de mentorat dans les établissements de soins résidentiels.

Programmes de mentorat pour les stagiaires : Ces programmes, qui s'adressent notamment aux stagiaires internationaux, soutiennent le développement de la prochaine génération de professionnels au sein de l'organisation.

Développement et extension de l'apprentissage en ligne : Poursuite du développement des ressources d'apprentissage en ligne, garantissant des possibilités d'apprentissage accessibles et flexibles pour tous les membres du personnel.

### Développement d'une réserve durable de personnel débutant

Dorea a introduit les **prix DOREA en 2024**, récompensant l'excellence dans divers domaines de la gestion des centres. Ces prix seront décernés chaque année afin de promouvoir les meilleures pratiques dans l'ensemble de l'organisation.

## MAISONS DE FAMILLE FRANCE

En 2024, MDFF a mis en œuvre divers programmes de formation dans ses établissements afin d'améliorer les compétences et l'expertise de ses employés. La formation a couvert un large éventail de domaines, garantissant que les membres du personnel sont bien équipés pour fournir des soins et des services de haute qualité.

### Des initiatives clés en matière de formation sont prévues pour les employés des secteurs des soins et de l'hôtellerie :

Formation sur les soins de fin de vie

Conception d'un projet d'animation pour les animateurs

Prévention des chutes pour les psychomotriciens et les ergothérapeutes

Entretien de la continence et prévention des troubles pour les équipes de soins

Formation commerciale pour les directeurs et les responsables des relations familiales

Formation de l'équipe culinaire

Lutte contre le gaspillage alimentaire

Maîtriser les techniques de cuisson et obtenir une présentation parfaite

Hygiène alimentaire - "HACCP pour tous" & Hygiène alimentaire - "HACCP pour le personnel de cuisine".

**Ces initiatives de formation reflètent l'engagement de MDFF en faveur du développement professionnel continu de ses employés, garantissant ainsi la qualité des soins et l'excellence opérationnelle.**

### Développement des employés :

**Soutien à la certification des diplômes** : Les employés ont été aidés à obtenir des diplômes par le biais de différentes voies, notamment la VAE (validation des acquis de l'expérience), la VAE inversée, le ProA et les projets de transition professionnelle, ce qui a facilité l'avancement de la carrière.

**Certification "Happy Trainees"** : Obtenue pour la troisième année consécutive, en reconnaissance du soutien important que nous apportons aux apprentis.

**Séminaire Equip'Age** : Organisé pour la deuxième année afin de reconnaître et d'unir les équipes AS et ASH (un duo par foyer).

### Participation des employés à des projets clés :

- "J'ai une idée" : Les employés ont voté pour les projets d'innovation gagnants.
- "Projet Sens Développement de valeurs communes et de lignes directrices sur le lieu de travail.

## Égalité, diversité et inclusion

Nous considérons la promotion de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion non seulement comme une obligation morale, mais aussi comme un levier stratégique permettant de stimuler les performances, d'encourager l'innovation et de favoriser le développement durable. Comme le souligne notre guide éthique, nous nous engageons à être un employeur inclusif et non discriminatoire, en facilitant activement l'intégration professionnelle des personnes confrontées à des obstacles à l'emploi et de celles issues de groupes sociaux et ethniques sous-représentés. En mettant en évidence notre guide éthique sur chacun de nos sites web, nous nous assurons que nos fournisseurs, nos clients et nos partenaires commerciaux sont pleinement conscients de notre politique et de notre engagement en matière de diversité et d'inclusion.

Au cœur de notre approche se trouve la reconnaissance des talents et des perspectives uniques de chaque employé, dont nous pensons qu'ils sont essentiels à notre réussite collective. Nos engagements à cet égard s'articulent autour de deux grandes priorités : promouvoir la diversité des genres et l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, et favoriser l'intégration des personnes handicapées dans nos effectifs.

Notre engagement en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion s'articule autour de trois objectifs primordiaux :

- **Responsabilité sociale** : en tant qu'employeur responsable, nous reconnaissons notre devoir de refléter la diversité des communautés dans lesquelles nous opérons. La diversité n'enrichit pas seulement notre culture organisationnelle, elle renforce aussi notre capacité à servir efficacement notre clientèle diversifiée.
- **Attractivité de l'employeur** : nous sommes fiers de nos différences et encourageons un état d'esprit positif au sein de notre entreprise. En adoptant la diversité et l'inclusion, nous améliorons notre image de marque en tant qu'employeur et attirons les meilleurs talents qui partagent nos valeurs de respect, d'équité et d'égalité.
- **Performance opérationnelle** : L'inclusion et la cohésion sociale font partie intégrante de la promotion d'un environnement de travail sain et de l'engagement des employés. En créant un lieu de travail où tous les employés se sentent valorisés, respectés et soutenus, nous améliorons la productivité, la créativité et les performances globales de l'organisation.

- **L'égalité**

### Nombre et pourcentage de femmes occupant des postes de direction

Parité dans les postes de direction	2024					
	France	Italie	Espagne	Allemagne	Groupe	Total
Nombre de femmes au conseil d'administration	1	1	1	1	2	6
Pourcentage de femmes au conseil d'administration	33%	20%	33%	20%	33%	27%
Nombre de femmes occupant un poste de directeur général	0	0	1	0	0	1
Pourcentage de femmes au poste de directeur général	0%	0%	100%	0%	0%	20%
Nombre de femmes dans le comité exécutif	3	4	4	4*	2	17
Pourcentage de femmes dans le comité exécutif	50%	50%	44%	31%*	40%	41%
Nombre de femmes directrices de maisons de retraite	50	92	39	27	N/A	209
Pourcentage de femmes directrices de maisons de retraite	74%	81%	87%	64%	N/A	77%
<i>100% du périmètre</i>						

Parité dans les postes de direction	2023					
	France	Italie	Espagne	Allemagne	Groupe	Total
Nombre de femmes au conseil d'administration	1	2	1	0	2	4
Pourcentage de femmes au conseil d'administration	33%	33%	25%	0%	33	26%
Nombre de femmes occupant un poste de directeur général	0	0	1	0	0	1
Pourcentage de femmes au poste de directeur général	0%	0%	100%	0%	0%	25%
Nombre de femmes dans le comité exécutif	3	4	4	2	2	15
Pourcentage de femmes dans le comité exécutif	50%	50%	44%	20%	40%	41%*
Nombre de femmes directrices de maisons de retraite	11	41	37	28	N/A	117
Pourcentage de femmes directrices de maisons de retraite	65%	93%	82%	65%	N/A	78%

Conformément à notre engagement en faveur de l'inclusion, l'un de nos principaux objectifs est d'accroître la représentation des femmes aux postes de direction dans tous les pays où nous sommes présents.

En outre, les filiales ont des initiatives spécifiques à chaque pays, notamment l'élaboration de politiques, de réglementations et de mécanismes internes, ou l'adhésion aux réglementations nationales régissant la diversité, l'égalité et l'inclusion. Ces efforts garantissent que notre engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion se traduit par des actions tangibles qui ont un impact positif sur nos employés et les communautés que nous servons.

## Diversité et inclusion

Dans notre feuille de route ESG 2024, l'une de nos ambitions au sein du Groupe Maisons de Famille était d'améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de nos effectifs.

Actuellement, les personnes handicapées représentent 3 % de notre effectif total. En France, en Italie, en Allemagne et en Espagne, la législation impose l'emploi d'un nombre spécifique de personnes handicapées. Compte tenu de la nature de nos activités, toutes nos installations sont conçues pour être accessibles aux personnes handicapées.

	2023	2024	Variation
<b>Pourcentage de salariés considérés comme handicapés</b>	<b>2.7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>0%</b>
Nombre de salariés considérés comme handicapés	297	317	7%
Portée : 100% du périmètre.			

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne
<b>Pourcentage de salariés considérés comme handicapés</b>	<b>4,67%</b>	<b>1,78%</b>	<b>2,07%</b>	<b>3,28%</b>
Nombre de salariés considérés comme handicapés	54	35	101	127
Portée : 100% du périmètre				

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne
<b>Pourcentage de salariés considérés comme handicapés</b>	<b>3.10%</b>	<b>1.53%</b>	<b>2.01%</b>	<b>3.88%</b>
Nombre de salariés considérés comme handicapés	36	24	95	142
Portée : 100% du périmètre				

**MAISONS DE FAMILLE FRANCE** s'est associée à Nouvelles Voies pour aider les salariés à obtenir la reconnaissance de leur qualité de travailleur handicapé (RQTH). L'entreprise mène également des campagnes de sensibilisation et des sessions de formation pour les employés et les managers, et informe régulièrement le Comité économique et social (CSE) de ces initiatives.

Pour favoriser davantage l'intégration, Maisons de Famille sensibilise les cadres au handicap et a lancé un forum de recrutement spécialisé dans l'une de ses maisons de retraite afin de promouvoir l'embauche de personnes handicapées.

De plus, l'entreprise collabore avec Apprentis d'Auteuil, une fondation qui soutient les jeunes et les familles vulnérables, en embauchant des apprentis issus de ses lycées. Depuis 2021, Maisons de Famille a mis en place le diplôme SAPAT en alternance, rendant ainsi ce Baccalauréat Professionnel accessible en milieu rural et renforçant son engagement en faveur de l'insertion professionnelle

Un réseau de représentants volontaires en matière de handicap a été créé en 2024, formé et mis à disposition pour répondre aux questions des employés sur le handicap dans les foyers et au siège.

L'entreprise a organisé une semaine de sensibilisation au handicap dans les foyers et au siège dans le cadre de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées.

**AMAVIR** est un employeur inclusif et non discriminatoire qui s'engage à faciliter l'intégration professionnelle des personnes confrontées à des obstacles à l'emploi, y compris celles issues de groupes sociaux et ethniques sous-représentés. En 2024, l'entreprise employait 101 personnes handicapées.

En outre, Amavir a maintenu son adhésion à REDI (Business Network for Diversity and Inclusion LTGBI), une association à but non lucratif qui promeut des environnements de travail inclusifs et valorise la diversité sexuelle et de genre. Grâce à cette alliance, Amavir a accès à des outils, à des formations et à un soutien pour garantir la diversité et l'inclusion des LGTBI sur le lieu de travail. En rejoignant ce réseau, l'entreprise contribue activement à promouvoir l'égalité, le respect et la non-discrimination dans la sphère professionnelle.

**LA VILLA** s'engage à ce que 7 % de ses talents soit composée de personnes recrutées à partir d'une liste spécialisée, y compris des personnes handicapées. L'entreprise travaille en étroite collaboration avec chaque province pour promouvoir l'emploi de ces personnes, malgré les difficultés que cela peut poser. Pour surmonter ces difficultés, La Villa a conclu des accords avec les administrations publiques afin de faciliter le processus de recrutement. Ces partenariats permettent d'identifier les candidats qualifiés et d'apporter le soutien nécessaire à leur bonne intégration dans l'entreprise.

En Allemagne, l'emploi de personnes handicapées est soumis à des réglementations complexes, mais offre également des possibilités de financement aux entreprises.

Pour ce faire, DOREAFAMILIE coopère avec une société de conseil appelée "Cobe Consulting GmbH".

L'entreprise soutient l'initiative consistant à garantir des emplois aux employés (gravement) handicapés et aux employés de même statut dans toute l'Allemagne, tout en réalisant un financement pour l'employeur - c'est-à-dire en générant des fonds publics pour soutenir l'aménagement spécifique du lieu de travail de ces employés.

## Relations patronales syndicales

Au sein du Groupe Maisons de Famille, nous croyons au dialogue social au niveau national, adapté aux caractéristiques spécifiques de chaque pays. La décentralisation du dialogue social nous permet de répondre aux besoins et aux préoccupations uniques de notre main-d'œuvre diversifiée dans différentes zones et installations. En engageant le dialogue au niveau local, nous pouvons favoriser une meilleure compréhension des défis et des opportunités locales, ce qui permet d'élaborer des solutions et des stratégies plus efficaces.

En 2024, **La Villa** a signé un accord avec les secrétariats nationaux des syndicats impliqués dans ses deux conventions collectives. Cet accord établit des règles concernant le temps alloué à l'habillage, au déshabillage et aux procédures de transfert, répondant ainsi aux demandes préalables des syndicats locaux et prévenant d'éventuels conflits de travail.

En outre, à compter du 1er septembre 2024, tous les établissements de La Villa Srl sont passés à la convention collective nationale des institutions socio-assistantes de l'Uneba, s'alignant ainsi sur le reste du groupe. Cette transition, qui a concerné des établissements qui suivaient auparavant une convention différente, s'est déroulée sans heurts et sans perturbations. Les négociations avec les syndicats régionaux de Lombardie concernant cette transition sont en cours, bien qu'elles ne soient pas obligatoires, et un accord est attendu prochainement.

**Chez Amavir**, le dialogue social est maintenu par un engagement direct avec les syndicats et les organes représentatifs sur chaque site de travail, conformément aux exigences légales. L'entreprise soutient les droits des employés à l'adhésion et à la représentation syndicales, avec 238 représentants des travailleurs d'ici à la fin de 2024. Tous les employés d'Amavir sont couverts par une convention collective.

En outre, les réunions avec le comité d'entreprise offrent une plate-forme pour les préoccupations des employés, tandis que les questions de sécurité et de santé sur le lieu de travail sont abordées dans l'accord de mise en œuvre et discutées lors des réunions du comité de santé et de sécurité.

## Exigence, éthique et conformité

Le système de gestion de la conformité englobe un ensemble de politiques, de procédures et de contrôles mis en place par notre organisation pour garantir le respect des lois, des réglementations et des normes sectorielles pertinentes. Ce système est mis en œuvre de manière cohérente dans tous les pays où nous opérons, ce qui garantit l'uniformité et la cohérence de notre approche en matière de conformité.

Ce système s'articule autour de cinq éléments clés : une gouvernance claire, un processus d'évaluation des risques, un cadre de conformité, un système de dénonciation, ainsi que la formation et la communication.

**Une gouvernance claire : La gouvernance de la conformité est clairement définie, tant au niveau du groupe qu'au niveau local, et est responsable de la supervision et de la mise en œuvre du système.**

Le conseil d'administration supervise l'efficacité du système de conformité du groupe au moins deux fois par an. Il est soutenu par :

- Le référent conformité d'un conseil d', chargé de veiller à ce que les questions de conformité soient inscrites à l'ordre du jour et de servir de point de contact principal. Ses responsabilités sont les suivantes
  - 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 de l'éthique des affaires et à la prévention des violations des droits de l'homme, des libertés fondamentales, de la santé, de la sécurité et de l'environnement.
  - Évaluer l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de gestion des risques et de gestion de la conformité concernant l'éthique des affaires et la prévention des violations des droits de l'homme, des libertés fondamentales, de la santé, de la sécurité et des réglementations environnementales.
- Le comité d'audit, de risque et de conformité, chargé de contrôler l'existence du système de gestion de la conformité et de fournir une évaluation de sa mise en œuvre.

En 2024, les rapports de conformité ont été établis au moins deux fois au sein du groupe et des conseils d'administration locaux.

Au niveau opérationnel, le directeur général, soutenu par le responsable de la conformité, est chargé de définir, de mettre en œuvre et d'appliquer les mesures de conformité. Ces responsables veillent à ce que la conformité soit inscrite à l'ordre du jour des comités de gestion et des réunions du conseil d'administration deux fois par an.

En outre, les responsables de la conformité travaillent en réseau et se réunissent tous les mois pour collaborer sur des projets, établir des processus et définir des indicateurs clés de performance (KPI) afin d'améliorer le système de conformité du groupe. En outre, ils participent à des réunions semestrielles avec des référents en matière de développement durable pour travailler et déployer des initiatives communes.

**Un processus d'évaluation des risques implique l'identification et l'évaluation des risques de conformité au sein de l'organisation, suivies de l'élaboration de stratégies visant à atténuer ces risques. Par conséquent, chaque pays évalue régulièrement ses risques de conformité liés à l'activité et tient à jour une carte des risques.**

En 2024, une mise à jour des mesures anti-corruption et des protocoles de devoir de vigilance, tant au niveau local qu'à l'échelle du groupe, a été effectuée, conduisant à la formulation de plans d'action.

Au cours de la même année, le groupe a poursuivi développement de cartes de risques consolidées et locales relatives à son devoir de vigilance.

**Nous avons mis en place un cadre de conformité solide au sein de notre organisation, qui comprend des politiques, des procédures et des contrôles décrits dans notre guide d'éthique.**

Le guide d'éthique est un document de référence essentiel pour les normes éthiques et la conformité au sein de notre entreprise. Il maintient une position de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence. Applicable à toutes nos entités, ce guide a été mis en œuvre pour la première fois en décembre 2017 et a fait l'objet de sa dernière mise à jour au cours de l'exercice 2023. Le top management de chaque pays a approuvé le guide pour souligner son engagement, et le guide a été déployé en 2024. Cette importante mise à jour a comporté plusieurs améliorations clés :

- Consolider les dispositions relatives à la conformité et à la durabilité dans un document unique applicable.
- Intégrer de nouveaux sujets et des exemples pertinents directement alignés sur notre gouvernance et nos opérations.
- Créer un document facilement accessible pour une référence et une utilisation quotidienne.



Le guide d'éthique est fondé sur les valeurs fondamentales de notre entreprise, notamment l'engagement envers les personnes, l'éthique, la positivité et l'excellence. Il joue un rôle essentiel dans la réalisation de notre ambition de devenir le prestataire de soins et de services de qualité le plus digne de confiance, permettant aux individus de mener une vie plus épanouissante et plus inclusive.

Applicable à tous les employés et cadres dans les pays où nous sommes présents, le guide respecte les normes et réglementations internationales. Il est intégré de manière transparente dans les contrats de travail et partagé avec nos partenaires commerciaux afin de faire respecter nos normes éthiques dans l'ensemble de nos activités.

Le code se trouve sur les sites du Groupe Maisons de Famille, **Maisons de Famille**, **La Villa**, **Amavir**, et **DOREAFAMILIE**.

## Contenu du Guide éthique

<b>Pourquoi ?</b>	<i>Objectif Contenu Cible Comment utiliser ce document Les valeurs du Groupe Maisons de Famille Système de dénonciation</i>
<b>Exigence</b>	<i>Respecter la dignité de chacun Garantir la qualité des soins et de la vie Écouter les proches et les soignants</i>
<b>Les personnes</b>	<i>Rejeter la discrimination et le harcèlement Promouvoir la qualité de vie au travail Communiquer avec des tiers</i>
<b>L'éthique</b>	<i>Protection des données personnelles et médicales Garantir le respect de notre plan de conformité Lutte contre la corruption</i>
<b>Positivité</b>	<i>Sauvegarde de l'environnement Soutien aux personnes âgées Contribuer au tissu local</i>
<b>Lutte contre la corruption</b>	<i>Guide d'éthique anticorruption</i>

Le non-respect des règles de comportement énoncées dans le présent guide d'éthique peut entraîner des mesures disciplinaires, y compris, mais sans s'y limiter, le licenciement, conformément aux réglementations nationales en vigueur. Toutefois, certaines infractions peuvent justifier d'autres sanctions en fonction de la nature des responsabilités en jeu.

En 2024, aucune violation de ce document n'a été signalée au sein du groupe.

Pour améliorer l'efficacité de ce guide, nous continuerons à renforcer la communication interne au sein de l'organisation.

**Nous avons mis en place un système de dénonciation pour signaler les problèmes de conformité et les transmettre, le cas échéant, aux niveaux de direction appropriés.**

Au sein du Groupe Maisons de Famille, nous avons mis en place un mécanisme d'alerte qui permet à toutes les parties prenantes du Groupe (y compris les employés, les résidents et les partenaires commerciaux) de signaler tout comportement ou toute situation qui enfreint le Guide d'éthique ou la loi.

Le système est accessible à l'adresse suivante :

<https://groupemaisonsdefamille.whistleblownetwork.net/frontpage>

Notre procédure de dénonciation est cryptée et protégée par un mot de passe afin de garantir la confidentialité. L'identité du dénonciateur, les personnes citées et les informations recueillies sont toutes traitées de manière confidentielle.

En 2024, nous avons reçu et traité 43 alertes. En outre, nous avons mis à jour notre procédure interne de dénonciation afin de nous conformer aux nouvelles réglementations et d'améliorer la protection des utilisateurs du système. En particulier, les responsables du système d'alerte sont désormais tenus de signer un accord de confidentialité spécifique.

L'utilisation de ce système étant facultative, les employés peuvent également signaler toute information concernant d'éventuelles violations du code et des réglementations applicables à leur supérieur hiérarchique, au service des ressources humaines ou à leur représentant syndical.

**Nous lançons des actions de formation et de communication efficaces tout au long de l'année au sein de notre groupe.**

Notre 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.

**Amavir** est un partenaire signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis 2017, s'engageant à 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 qu'à promouvoir les Objectifs de développement durable.

En 2024, nous avons dispensé une formation spécifique sur le traitement des alertes internes aux gestionnaires du système de dénonciation.

Poursuivant les efforts de renforcement des connaissances des employés en matière de conformité, des sessions de formation ont également été organisées pour les populations à risque en 2024, couvrant la gestion des risques et la conformité, y compris les mesures anti-corruption et le devoir de vigilance.

En 2024, nous avons mené diverses actions de communication, tant en interne qu'en externe, concernant le système de dénonciation, la procédure relative aux cadeaux et aux invitations, et la politique en matière de conflits d'intérêts, tant au niveau du groupe qu'au niveau local. Nous avons également mené des actions de communication au niveau local à l'occasion des journées des droits de l'homme dans l'entreprise.

Le **Groupe Maisons de Famille** a notamment mis en place un site web comprenant une page dédiée à la conformité avec toutes les références majeures de l'entreprise et un accès public au système de dénonciation.

La manière dont nous avons communiqué en 2024 a consisté en des activités d'information régulières axées sur le nouveau guide d'éthique, le système de dénonciation, les procédures clés et leur synergie avec le développement durable et les cadres des ressources humaines.

# Exigence en matière de sécurité des données et des systèmes d'information

## Gestion de la confidentialité et de la sécurité des données

Nous nous engageons à préserver la sécurité des données personnelles de toutes les parties prenantes, en particulier de nos employés, de nos résidents et de nos partenaires commerciaux. Notre approche garantit que nous ne collectons et ne conservons que les données nécessaires à nos activités commerciales, conformément à notre politique en matière de données.

Outre le règlement général européen sur la protection des données (RGPD), chaque pays dispose de ses propres réglementations nationales et protocoles internes en matière de sécurité et de protection des données, ce qui renforce encore notre engagement en faveur de la protection des données à caractère personnel.

Le Groupe Maisons de Famille a reçu 79 demandes (83 en 2023) de droit d'accès, de rectification, de portabilité des données... qui ont toutes été satisfaites. Cinq atteintes à la sécurité des données personnelles ont été enregistrées l'année dernière au sein de **DOREAFAMILIE**. Par ailleurs, aucune plainte n'a été reçue de l'agence nationale de protection des données dans aucun pays.

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
<b>Nombre d'employés permanents formés par e-learning</b>	<b>128*</b>	<b>1,502</b>	<b>2,665</b>	<b>1,514</b>	<b>5,809</b>
Nombre de demandes envoyées au DPD	6	1	25	47	79
Nombre de réponses du DPD	6	1	25	47	79
Nombre de demandes	0	0	0	0	0
Nombre de violations de données	0	0	0	5	5
<i>Portée : 100% du périmètre.</i>					
<i>*Employés formés au total et pas seulement en 2024</i>					
<i>**Groupe inclus</i>					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
<b>Nombre d'employés permanents formés par e-learning</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>1,579</b>	<b>948</b>	<b>2,535</b>
Nombre de demandes envoyées au DPD	0	0	22	61	83
Nombre de réponses du DPD	0	0	22	61	83
Nombre de demandes	0	0	0	0	0
Nombre de violations de données	0	0	0	5	5
<i>Portée : 100%.du périmètre</i>					

**Maisons de Famille** organise des formations systématiques sur le GDPR et la protection des données pour chaque employé considéré comme à risque. Maisons de Famille a adopté la suite Microsoft (MS) et l'authentificateur pour renforcer la sécurité. D'autres fichiers partagés en dehors de MS ont été mis hors service,

**La Villa** a désigné un référent en matière de protection de la vie privée dans chaque maison (le directeur général la plupart du temps), cette personne est en contact direct avec le délégué à la protection des données (DPD). Le DPD peut être contacté par courriel (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 à la réglementation GDPR.

**Amavir** dispose d'une politique intégrée qui reflète son engagement à garantir la sécurité de l'information au sein de l'entreprise. Le système de gestion de la sécurité de l'information repose sur les principes suivants :

- Veiller à ce que la sécurité fasse partie intégrante du cycle de vie des systèmes d'information en gérant correctement les risques et les vulnérabilités.
- Protéger la confidentialité, l'intégrité, la disponibilité et la légalité des informations générées, traitées ou stockées par les différents processus de l'entreprise, afin de minimiser les impacts financiers, opérationnels ou juridiques dus à une mauvaise utilisation, en appliquant des contrôles en fonction de la classification des informations détenues ou en garde.
- Définir, partager, publier et accepter les responsabilités liées à la sécurité de l'information parmi toutes les parties prenantes.

En outre, un règlement interne sur la sécurité de l'information est distribué à tous les employés au cours du processus d'intégration. Tous les incidents ou services liés à la sécurité sont enregistrés dans l'outil de billetterie, et leur résolution est poursuivie, en prenant des mesures le cas échéant.

Amavir a également établi un protocole d'action en cas de violation de la sécurité de l'information, qui vise à notifier l'autorité de contrôle de la violation des données de la violation des données de la violation des données de la violation des données de la violation des données.

En 2024, **Amavir** a mené plusieurs actions :

- L'audit annuel du GDPR a été réalisé et les actions correctives correspondantes pour résoudre les non-conformités ont été mises en œuvre.
- Le service de cybersécurité a fait l'objet d'un appel d'offres qui a permis d'étendre les services aux éléments suivants : Système de noms de domaine (DNS) Firewall avec Infoblox, sécurité périmétrique du courrier électronique avant les entrées, surveillance Deepweb (renseignement sur les menaces) et Computer Security Incident Response Team (CSIRT) et Protocole (CSIRP).
- Une analyse d'impact a été préparée pour l'utilisation de la reconnaissance faciale.
- Le protocole d'attention et de réponse aux droits ARCOPO a été élaboré. Il décrit la procédure à suivre lorsqu'une personne concernée exerce un droit à la protection des données à caractère personnel, tel que reconnu dans les articles 15 à 22 du GDPR.
- Une analyse des risques liés à la sécurité de l'information a été réalisée.
- La mise en œuvre d'un système de gestion des comptes privilégiés a été achevée.
- Cryptage des ordinateurs de bureau, en plus des ordinateurs portables.
- Formation :
  - Bulletins d'information périodiques sur la politique de sécurité sont envoyés par Secure & IT à tous les employés disposant d'une adresse électronique au sein de l'entreprise.
  - Une formation d'une heure à la sensibilisation à la sécurité a été dispensée à 2 595 employés.
  - L'équipe de direction (46 directeurs) et une partie de l'équipe du bureau central (24 personnes) ont reçu une formation et une sensibilisation à la sécurité (trois heures).

Chaque pays de notre organisation donne la priorité à la gestion de la sécurité de l'information en mettant en œuvre une série de contrôles adaptés à ses besoins spécifiques.

Ces contrôles comprennent des mesures telles que des systèmes antivirus, des systèmes de contrôle de réseaux privés virtuels (VPN), des systèmes de connexion des utilisateurs, la restriction de l'accès au web via un serveur proxy et l'hébergement sur des serveurs de centres de données hautement sécurisés.

Par exemple, les systèmes de sécurité de **La Villa** sont confiés au Centre des opérations de sécurité (SOC) de Vodafone Rete Unica, qui utilise un pare-feu basé sur l'informatique dématérialisée pour une meilleure protection. Ce partenariat garantit la mise en place de mesures de sécurité solides pour protéger nos données et nos systèmes

En outre, au niveau national, des formations sur le GDPR et les réglementations internes sont dispensées, et la sensibilisation au phishing est renforcée, entre autres initiatives.

**DOREAFAMILIE** s'engage continuellement à sensibiliser ses employés à la sécurité des données et aux courriels d'hameçonnage. À cette fin, le délégué à la protection des données (DPD) de **DOREAFAMILIE** a organisé des sessions de formation pour les employés du siège et les directeurs des maisons de retraite sur la conformité au GDPR. En outre, des informations courtes et facilement compréhensibles sur la protection des données sont disponibles pour tous les employés enregistrés via l'application interne pour les employés **DOREAFAMILIE360°**.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a mis à jour sa politique de sécurité des données dans le cadre du renouvellement du manuel de gestion de la qualité et des procédures. Cette mise à jour comprenait un nouveau processus de signalement des violations de données. Celles-ci peuvent désormais être soumises de manière pratique via un formulaire en ligne accessible par un code QR- et via l'application **DOREAFAMILIE360°**. En outre, des audits sur la protection des données ont été réalisés dans toutes les maisons de retraite, précédés de séances de formation pour les employés afin de s'assurer de leur compréhension.

**DOREAFAMILIE** vise à travailler en conformité avec la certification allemande VDS1000 pour la gestion de la sécurité. La gestion de la cybersécurité est principalement supervisée par le département informatique, qui notifie rapidement le DPD en cas d'attaque ou de menace affectant les données à caractère personnel.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a poursuivi plusieurs actions significatives :

- Parallèlement à la migration du centre de données, les pare-feux des différents sites ont été mis à niveau avec des dispositifs de pointe afin de garantir la conformité aux normes actuelles.
- Le centre de données de destination a obtenu les certifications ISO 9001, ISO 27001, KRITISV et TUEVIT-TSI-Level-4, ce qui témoigne de son engagement à respecter des normes de sécurité et de qualité rigoureuses.
- L'accès au centre de données a été restreint par plusieurs mesures :
  - Les appareils mobiles doivent être gérés par des systèmes de gestion des appareils mobiles pour accéder aux ressources du centre de données.
  - Les grands clients doivent avoir installé "Sophos Endpoint Protection Security Agent" pour y accéder.
  - Les lieux de travail passent à des clients légers "Igel" gérés de manière centralisée plutôt qu'à des clients lourds traditionnels.
  - La politique en matière de mots de passe a été renforcée et fait l'objet d'une communication régulière afin d'améliorer la sécurité.
- Une nouvelle structure de serveur de fichiers a été mise en place, avec des ajustements et un renforcement des autorisations d'accès aux répertoires et aux fichiers pour les utilisateurs individuels.
- Des contrôles de sécurité par authentification multifactorielle (MFA) de Microsoft Azure ont été mis en place pour l'accès externe aux ressources du centre de données, renforçant ainsi les mesures de sécurité d'accès.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a déployé sa stratégie de sensibilisation et de connaissance des employés en matière de protection des données et de sécurité informatique par le biais de diverses initiatives s'appuyant sur le succès des efforts précédents :

- Sessions de formation en ligne : Conduites via notre plateforme d'apprentissage en ligne, ces sessions couvrent des sujets essentiels tels que
  - "Protection des données : Traiter correctement les données sensibles"
  - "Les 5 règles d'or de la sécurité informatique"
- Campagnes d'information : Menées par le délégué à la protection des données (DPD), ces campagnes ont été régulièrement communiquées par le biais de l'application DOREAFAMILIE360°.

## Système d'information

Chaque pays travaille à la mise en œuvre de ses propres projets de transformation numérique du système d'information (IT), visant à s'adapter aux avancées technologiques et à améliorer l'efficacité des équipements, des processus et des outils.

En 2024, divers projets ont été mis en œuvre dans le cadre du processus de transformation numérique d'**Amavir** :

- Mise en place du système d'écran tactile Ibernex dans les résidences pour automatiser les tâches auxiliaires.
- Amélioration de l'intégration avec SAP.
- Renouvellement de l'équipement électronique du réseau pour assurer la compatibilité avec les nouveaux systèmes à écran tactile.
- Correction des indicateurs AESTE et des indicateurs liés aux soins.
- Mise à jour de SharePoint pour l'adapter au nouvel Intranet de l'entreprise.
- Changement du système d'appel patient-infirmière pour un système utilisant la technologie IP.
- Installation de caméras permettant d'identifier les résidents présentant un risque d'errance.
- Extension de la couverture Wi-Fi dans les centres.
- Installation de systèmes de stimulation sensorielle (SHX).

En outre, l'intégration de SAP au système d'écran tactile s'est poursuivie, et le développement du système de signature numérique et de précontrat est toujours en cours.

## Engagement en faveur de la communication avec les parties prenantes

Nous entretenons un dialogue continu et transparent avec nos principales parties prenantes par le biais de divers canaux de communication, dans le but de comprendre et de répondre efficacement à leurs besoins et à leurs attentes.

Conscients de l'importance de l'e-réputation dans le paysage actuel, tant pour les individus que pour les entreprises, nous accordons une grande importance à la gestion de la communication avec nos parties prenantes. Chaque entreprise de notre organisation surveille sa réputation en ligne à l'aide de divers outils tels que Mention in France.

Conformément à notre engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE), un premier examen a été effectué au sein du comité pour le développement durable afin d'identifier nos principales parties prenantes, d'évaluer leur importance pour l'entreprise et d'identifier les principaux canaux de communication. En outre, chaque pays a élaboré sa propre carte des parties prenantes.

Nos principales parties prenantes sont les employés, les résidents et leurs familles, les actionnaires, les administrations publiques, les fournisseurs, la société, les médias et les partenaires financiers et immobiliers.

Principales parties prenantes	Principaux canaux de communication du Groupe Maisons de Famille	
<b>Résidents et proches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes de satisfaction</li> <li>• Bulletins d'information</li> <li>• Magazines</li> <li>• Activités de la résidence</li> <li>• En personne</li> <li>• Lettres</li> <li>• Site web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Téléphone, courrier postal ou électronique</li> <li>• Application (MFF)</li> <li>• Réunions d'information</li> <li>• Déclaration de performance extra-financière</li> <li>• Blog</li> </ul>
<b>Salariés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web</li> <li>• Enquêtes de satisfaction</li> <li>• Bulletins d'information (DOREAFAMILIE, MFF, Amavir)</li> <li>• Communication interne</li> <li>• Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courrier</li> <li>• Application</li> <li>• Déclaration de performance extra-financière</li> <li>• Organes de représentation des travailleurs</li> </ul>
<b>Les actionnaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assemblée générale</li> <li>• Réunions de gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration de performance financière et extra-financière</li> <li>• Site web</li> </ul>
<b>Administration publique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web</li> <li>• Lettres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Courriel, courrier et téléphone</li> </ul>

Principales parties prenantes	Principaux canaux de communication du Groupe Maisons de Famille	
<b>Les médias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web</li> <li>• Courrier</li> <li>• Entretiens (téléphoniques, personnels)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Déclaration de performance extra-financière</li> <li>• Service de presse (La Villa)</li> </ul>
<b>Fournisseurs et prestataires de services</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web</li> <li>• Courriel et courrier</li> <li>• Réunions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lettres</li> <li>• Réseaux sociaux</li> </ul>
<b>Partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web</li> <li>• Réunions</li> <li>• Courrier et courriel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Déclaration de performance extra-financière</li> </ul>
<b>Société/ Communauté</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Site web</li> <li>• Courrier</li> <li>• Réseaux sociaux</li> <li>• Presse locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de collaboration</li> <li>• Déclaration de performance extra-financière</li> <li>• Radio</li> <li>• Annonces (La Villa)</li> </ul>

Conscients de la diversité des intérêts et des modes de vie dans les différents pays, nous maintenons une approche décentralisée de la gestion de la communication. Cela permet à chaque entreprise de déterminer les canaux les plus appropriés et les plus efficaces pour une communication transparente et responsable avec son environnement, en favorisant des relations basées sur la confiance mutuelle.

Nous communiquons également avec toutes nos parties prenantes par l'intermédiaire de nos sites web (énumérés ci-dessous), qui servent d'outils de communication essentiels pour fournir des informations sur nous, notre catalogue de services et des nouvelles, entre autres aspects :

- Groupe Maisons de Famille : <https://www.groupemaisonsdefamille.com>
- Maisons De Famille : <https://www.maisonsdefamille.com>
- La Villa : <https://www.lavillaspa.it>
- Amavir : <https://www.amavir.es>
- DOREAFAMILIE : <https://doreafamilie.de>.

2024	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de nouvelles générées dans les médias (presse, télévision, radio)	NA	1,059	385	154	1,598
Nombre de publications sur le Groupe Maisons de Famille (médias et médias sociaux)	NA	10	NA	5	15
Nombre de publications (médias et médias sociaux) sur des sujets liés au développement durable (environnement, social, gouvernance)	NA	1,550	NA	89	1,639
Nombre de publications (médias et médias sociaux)	NA	2,709	385	319	3,413
<p><i>Champ d'application : 90 % du périmètre pour le nombre de nouvelles générées dans les médias (pas de données disponibles pour la France) ; 90 % du périmètre pour le nombre de publications dans les médias et les médias sociaux (pas de données disponibles pour la France) ; 74 % du périmètre pour les autres ICP (pas de données disponibles pour la France et l'Italie).</i></p> <p><i>Les indicateurs clés de performance en matière de communication ont été révisés en 2023 afin de mieux refléter les objectifs du groupe.</i></p>					

2023	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de nouvelles générées dans les médias (presse, télévision, radio)	NA	1,579	178	127	1,884
Nombre de publications sur le Groupe Maisons de Famille (médias et médias sociaux)	NA	NA	NA	11	11
Nombre de publications (médias et médias sociaux) sur des sujets liés au développement durable (environnement, social, gouvernance)	NA	NA	NA	63	63
Nombre de publications (médias et médias sociaux)	NA	NA	709	209	918
<p><i>Champ d'application : 90 % du périmètre pour le nombre de nouvelles générées dans les médias (pas de données disponibles pour la France) ; 47 % du périmètre pour le nombre de publications dans les médias et les médias sociaux (pas de données disponibles pour la France et l'Espagne) ; 33 % du périmètre pour les autres ICP (seule l'Allemagne dispose de données).</i></p> <p><i>Les indicateurs clés de performance en matière de communication ont été révisés en 2023 afin de mieux refléter les objectifs du groupe.</i></p>					

2024	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de reportages positifs dans les médias	NA	943	293	66	1,302
Nombre d'articles négatifs dans les médias	NA	116	92	4	212
<p><i>Champ d'application : 90 % du périmètre (pas de données disponibles pour la France).</i></p>					

2023	France	Espagne	Italie	Allemagne	Total
Nombre de reportages positifs dans les médias	NA	1,405	124	27	1,556
Nombre d'articles négatifs dans les médias	NA	174	6	2	182
<p><i>Champ d'application : 90% du périmètre (pas de données disponibles pour la France).</i></p>					

**Maisons de Famille** consacre une section de son site Internet à l'actualité des résidences, ainsi qu'aux événements internes et aux initiatives impliquant les résidents et les employés. Cette plateforme sert également de canal pour partager l'engagement social de l'entreprise, contribuant ainsi à projeter une image positive et à accroître la visibilité de la marque.

**Maisons de Famille** propose une application pour les résidents et leurs proches leur permettant d'interagir entre eux et de rester informés des activités et des événements dans les résidences.

**La Villa** propose un centre d'assistance - un centre de service à la clientèle gratuit conçu pour aider les clients à trouver des informations sur les installations, les services, les procédures administratives d'admission, les documents nécessaires et le processus à suivre. Le centre est ouvert du lundi au vendredi de 9 heures à 19 heures et peut être joint au numéro gratuit 800688736 et à l'adresse électronique [assistenzaclienti@lavillaspa.it](mailto:assistenzaclienti@lavillaspa.it) !

Le site Internet de **La Villa** comporte une section FAQ qui répond aux questions les plus courantes concernant les services d'aide à la vie autonome, 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 site web comprend également un blog où des articles mensuels sont publiés sur des sujets d'intérêt pour les personnes âgées, tels que la maladie d'Alzheimer, la thérapie cardiaque pour les personnes atteintes de démence, la gestion du diabète, l'innovation et le monde de l'ASR, offrant des conseils et des aperçus.

**La Villa** est présente sur les médias sociaux, avec une page Facebook institutionnelle et des pages individuelles pour chaque établissement qui fournissent des mises à jour sur les nouvelles et les événements, et partagent les faits marquants de la journée. Chaque résidence a un employé responsable de la gestion de son Facebook, qui 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 active sur LinkedIn et Instagram, tous deux gérés par le siège.

Le magazine numérique "Insieme" (Ensemble) est publié sur le site web tous les quatre mois et est envoyé aux proches, aux institutions publiques et à l'administration. Il couvre divers sujets tels que les événements et activités dans les résidences, l'ouverture de 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 efforts considérables en matière de communication. Comprenant l'importance cruciale d'une communication transparente avec les parties prenantes, **Amavir** veille à ce que les relations soient fondées sur une transparence totale. Pour ce faire, **Amavir** utilise divers canaux de communication, notamment son site web, des plateformes de médias sociaux, des bulletins d'information destinés aux employés, le journal d'**Amavir**, un blog intitulé "Cuidar al Mayor" (intégré au site web), et un canal de podcast, entre autres.

Le journal **Amavir** est distribué dans toutes les résidences pour les résidents, les proches et les employés. Il est également disponible en format numérique sur le site web et envoyé aux proches par courrier électronique.

En 2021, **Amavir** a lancé une chaîne de podcasts sur la plateforme iVOOX. Tout au long de l'année 2024, 16 podcasts au total ont été diffusés, élargissant ainsi leur portée et leur engagement auprès des parties prenantes.

La politique de communication d'**Amavir** vise non seulement à améliorer la réputation de l'entreprise, mais aussi celle du secteur. L'objectif est que les médias présentent au public des nouvelles et des images positives des résidences et des personnes âgées, et plus largement de l'entreprise et du secteur.

En outre, pour soutenir son objectif d'avoir des résidences ouvertes à la communauté, **Amavir** encourage les visites des autorités ou les accueille afin d'avoir un aperçu direct de leurs activités. En 2024, quelques visites et événements institutionnels notables ont eu lieu : Visite du ministre de la Famille, de la Jeunesse et des Affaires sociales de la Communauté de Madrid, visite du ministre des Affaires sociales du gouvernement de Navarre, visite du sénateur de Tenerife, entre autres.

**DOREAFAMILIE** s'efforce d'améliorer en permanence ses efforts de communication interne et externe, afin de présenter une image positive du secteur, de souligner le travail remarquable des employés, de tenir les membres de la famille bien informés et d'améliorer la visibilité de la marque.

À partir d'avril 2023, des thèmes mensuels ont été introduits. Chaque mois se concentre sur un thème spécifique, orientant les communications internes et externes. Cette approche stratégique a permis de rationaliser les processus de communication et de mettre l'accent sur des sujets clés pertinents pour l'entreprise. Les thèmes de 2024 comprennent la vision et la mission du groupe, la santé, la nutrition, la responsabilité et l'excellence.

Le déploiement de la stratégie en matière de médias sociaux s'est poursuivi avec des sessions de formation pour les quelques derniers foyers qui n'avaient pas encore été intégrés. Ces ateliers en personne, d'une durée de 8 heures, comprenaient des discussions approfondies sur les lignes directrices en matière de médias sociaux et des exercices pratiques avec un retour d'information immédiat. Deux autres ateliers sont prévus pour 2025, après quoi le déploiement sera achevé.

Fin 2024, le logiciel "Social Hub" a été introduit pour permettre un suivi plus étroit de la qualité des canaux de médias sociaux de chaque maison de repos. En outre, les analyses de tous les canaux sont facilement accessibles sur "Social Hub". L'outil sera entièrement mis en œuvre en 2025.

En outre, l'équipe centrale de marketing a considérablement augmenté le nombre de modèles fournis aux responsables locaux des médias sociaux tout au long de l'année, qui ont été bien accueillis par les utilisateurs.

**DOREAFAMILIE** a également publié son magazine pour les résidents, "Alte Hasen", trois fois par an. Ce magazine, distribué à toutes les maisons de retraite pour les résidents, les familles et les employés, présente des histoires de résidents et des contenus bénéfiques pour les personnes âgées, tels que des conseils sur la création de testaments et l'amélioration de la qualité du sommeil. Les maisons de retraite intéressées reçoivent également une édition locale spéciale du magazine.

L'application pour les employés de **DOREAFAMILIE**, DOREAFAMILIE360°, a été relancée avec un nouveau fournisseur en 2024. La nouvelle application garantit une protection accrue des données et offre plus de flexibilité en vue de futures interfaces avec d'autres systèmes. L'application permet d'accéder aux avantages des employés, aux mises à jour importantes des différents départements et facilite la communication entre tous les employés de **DOREAFAMILIE**. Des groupes spécifiques, tels que les apprentis ou le personnel des médias sociaux, disposent de sections dédiées dans l'application pour échanger des informations.

En 2024, **DOREFAMILIE** a travaillé sur l'intégration des valeurs du groupe dans les missions quotidiennes des employés et sur ses propres valeurs internes pour guider la mission vers la vision de l'entreprise. Dans le cadre de la campagne de communication sur la vision, la mission et les valeurs, des boîtes en bois contenant des graines de tournesol ont été envoyées à tous les employés pour symboliser la façon dont **DOREFAMILIE**, en semant les graines et en entretenant continuellement la culture et la qualité de l'entreprise, peut grandir pour réaliser ensemble la vision. Cette image a également été utilisée dans les signatures des courriels des employés, qui changeaient tous les deux mois, afin de visualiser les progrès accomplis. Afin de rendre la vision, la mission et les valeurs tangibles et applicables à la vie quotidienne, des ateliers culturels ont été organisés par l'équipe de développement des employés tout au long de l'année.

**Maisons de Famille** et **Amavir** disposent d'un protocole spécifique pour gérer la communication de l'entreprise dans les situations 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 une réponse, le cas échéant.

Chez **DOREAFAMILIE**, les relations avec les médias sont assurées à l'interne et la liste de contrôle de la communication de crise de l'entreprise est à la disposition de tous les employés, tandis que le guide de la communication de crise prépare spécifiquement les cadres aux situations de crise.

## Engagement en faveur de l'environnement



Nous sommes déterminés à minimiser notre empreinte environnementale. À partir de 2022, le groupe a réalisé des progrès significatifs dans l'évaluation de l'impact de ses activités sur l'environnement, en particulier en ce qui concerne son empreinte carbone, comme indiqué dans le présent chapitre.

Le groupe et ses entités se sont engagés à réduire l'empreinte de leurs activités. Cela implique de diminuer la consommation de ressources tout en améliorant l'efficacité et en maintenant des normes élevées de qualité et de confort pour nos résidents

Chaque entreprise de notre organisation s'efforce de contrôler et de réduire la consommation d'énergie et d'eau, les émissions de gaz à effet de serre et les déchets sanitaires.

**Amavir** est actuellement le chef de file du groupe en matière de contrôle et de gestion de son empreinte environnementale. La politique intégrée de l'entreprise, mise à jour en 2023, souligne son engagement spécifique en faveur des questions environnementales, à travers les objectifs suivants :

- Mettre en œuvre des mesures visant à réduire l'impact environnemental de ses activités et sensibiliser les résidents, les membres de la famille et les professionnels à la gestion de l'environnement, en mettant l'accent sur la lutte contre le changement climatique.
- Promouvoir l'amélioration du cycle de vie des produits en prolongeant leur durée de vie utile, tant en interne qu'en externe.
- Appliquer des critères d'économie et d'efficacité dans l'utilisation des ressources matérielles et énergétiques nécessaires à la prestation de services, afin de réduire l'empreinte écologique.

**Amavir** vise à améliorer la qualité de ses services tout en relevant les principaux défis environnementaux inhérents à ses activités. Il s'agit notamment de réduire son empreinte carbone, de minimiser la consommation d'eau et d'énergie, de mettre en œuvre des initiatives d'efficacité énergétique (telles que les technologies LED et les contrôles de détection immédiate des défaillances), de promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables (solaire, thermique et biomasse) et d'assurer une gestion appropriée des déchets dangereux et non dangereux, en mettant l'accent sur le recyclage chaque fois que cela est possible.

Le principal objectif environnemental fixé pour 2024 est d'améliorer la sensibilisation des résidents, des employés et des parties prenantes aux politiques et actions de l'entreprise en matière d'environnement et de durabilité, ainsi que d'améliorer le score obtenu dans les enquêtes 2024 sur la question de "l'engagement en faveur de la durabilité et de l'environnement". Notamment, 93% des centres ont augmenté leur score dans la question de l'enquête 2024 relative à l'engagement d'Amavir en faveur de l'environnement.

Conformément à cet objectif, des activités ont été menées pour commémorer des événements importants liés à l'environnement et ont fait l'objet d'une publicité interne et externe (197 activités au total). Par exemple, des ateliers tels que "Audaces" pour promouvoir l'agriculture biologique, et "Terceros en edad, primeros en reciclar" pour encourager le recyclage dans les résidences, entre autres initiatives, ont été menés.

En 2024, le "Protocole d'action en cas d'urgence environnementale" a été revu et modifié. Ce protocole explique comment agir dans des situations telles que les incendies, les inondations, la mauvaise combustion des chaudières ou les fuites de gaz réfrigérants et de gaz naturel, et les déversements de produits chimiques.

En ce qui concerne les fournisseurs, **Amavir** a rédigé une lettre d'engagement environnemental afin de renforcer et de démontrer l'engagement commun en faveur de la protection de l'environnement.



En 2022, le groupe **Amavir** a reçu la certification ISO 14001 du Bureau Veritas pour son système de gestion environnementale. Cette certification est valable pour trois ans, jusqu'en 2025. Les maisons de retraite Amavir Ciudad Real et Amavir La Gavia, ouvertes en 2023, ont été certifiées pour la première fois en 2024.

**Amavir** a obtenu les premiers certificats BREEAM pour la construction durable en 2023, notamment pour les résidences Amavir Valle de Egüés (Navarre) et Amavir Ciudad Real (Castille-La Manche). En 2024, cette certification a également été obtenue pour la résidence Amavir Reus.

Dans le cadre de son plan stratégique, la société vise à ce que toutes les nouvelles résidences obtiennent ces certifications, garantissant ainsi que leurs bâtiments offrent les meilleurs soins aux personnes âgées tout en respectant et en protégeant l'environnement, en étant économes en ressources et en réduisant leur empreinte polluante. La Gavia, Ciudad Real, Valle de Egüés, Reus et Jaén disposent de certificats d'efficacité énergétique valables pendant quatre ans.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a mis en place plusieurs actions :

- Conversion de l'éclairage aux LED : **DOREAFAMILIE** a poursuivi ses actions pour convertir tous ses éclairages en LED avec une politique de remplacement stricte. Une maison de retraite a fait l'objet d'un relamping complet en 2024 grâce à la participation du bailleur au projet, et deux autres ont fait l'objet d'un remplacement important.
- Participation au réseau municipal de chauffage urbain : **DOREAFAMILIE** a manifesté son intérêt pour les projets municipaux de chauffage urbain, prévoyant une période d'approbation et de construction de 4 à 5 ans. À ce jour, six installations sont raccordées à un réseau de chauffage public et deux d'entre elles recherchent activement un fournisseur.
- Électrification de la flotte : Malgré l'arrêt des financements et des incitations pour les entreprises, **DOREAFAMILIE** est restée engagée dans l'électrification de la flotte, considérant qu'il s'agit d'un défi important en raison du nombre élevé de véhicules. L'accent est mis sur l'utilisation de véhicules électriques en premier lieu dans le parc de véhicules ambulatoires, étant donné que seules de courtes distances sont parcourues dans ce domaine.
- **DOREAFAMILIE** a signé un nouveau contrat fournisseur en 2024 favorisant le remplacement des anciens appareils électroménagers par un équivalent reconditionné, et au minimum un produit certifié par un label durable.
- Le personnel de **DOREAFAMILIE** a été formé à l'utilisation de produits de nettoyage plus respectueux de l'environnement par le fournisseur de produits de nettoyage
- Un benchmark sectoriel à travers l'Allemagne a été réalisé sur l'utilisation de la blanchisserie grâce au fournisseur de linge de **DOREAFAMILIE**, ce qui a permis de former les établissements à une rotation raisonnable du linge et des vêtements.
- Dans les maisons de retraite où l'espace de stockage est suffisant, **DOREAFAMILIE** s'efforce de réduire les livraisons de nourriture à une fois par semaine et les livraisons d'articles ménagers et de nettoyage à une fois par mois, afin de réduire les émissions liées au transport des marchandises.

## Émissions de gaz à effet de serre

Le changement climatique est une priorité absolue pour nous et pour tous les pays dans lesquels nous opérons. Nous sommes déterminés à améliorer notre empreinte carbone à moyen terme et, pour ce faire, le groupe élabore une stratégie harmonisée. À partir de 2022, nous nous sommes concentrés sur l'évaluation de notre empreinte carbone, première étape vers le déploiement d'un plan de décarbonisation.

Pour faciliter cet effort, nous avons conclu un accord avec le fournisseur de services ESG, Deepki. Grâce à la plateforme Deepki, les entités rapportent et contrôlent leurs consommations (énergie, eau et déchets médicaux), ce qui permet de calculer notre empreinte carbone (scopes 1 et 2). Parallèlement, nous donnons la priorité aux initiatives visant à décarboniser les bâtiments et la mobilité, telles que la construction de nouveaux bâtiments dotés de certifications durables (par exemple BREEAM ou certificat d'efficacité énergétique) et le passage à des véhicules électriques ou hybrides. En outre, nos pays progressent vers une société à faible émission de carbone en adoptant des énergies renouvelables et en mettant en œuvre des mesures d'économie d'énergie.

Conscients de l'importance de l'adaptation aux risques climatiques, nous comprenons que l'absence d'une telle adaptation fait peser des risques importants sur notre modèle d'entreprise. Ces risques peuvent se manifester sous diverses formes, notamment par des vagues de chaleur extrême ou des catastrophes naturelles.

Tout au long de l'année 2024, **Amavir** s'est concentré sur l'élaboration du Plan de décarbonisation, qui devrait être approuvé par le Comité de direction d'**Amavir** en 2025. L'objectif est d'améliorer l'empreinte carbone de l'entreprise à moyen terme, en s'alignant sur les objectifs du Groupe Maisons de Famille.

Dans le cadre du plan de décarbonisation, **Amavir** a poursuivi diverses actions visant à accroître l'utilisation des énergies renouvelables et à améliorer l'efficacité énergétique, comme indiqué dans le chapitre "Utilisation durable des ressources".

**La Villa** a installé des panneaux solaires et des systèmes de cogénération dans 13 maisons de repos pour produire de l'électricité :

- 6 systèmes de cogénération,
- 7 systèmes de panneaux solaires.

En 2024, **La Villa** a poursuivi ses progrès en matière d'énergie durable en installant des panneaux solaires dans une 8<sup>e</sup> maison de repos. En 2025, deux autres maisons de repos seront équipées de panneaux solaires.

En 2024, les émissions totales de gaz à effet de serre (GES) des entités du Groupe Maisons de Famille (Scopes 1 et 2) s'élèvent à 30 621 tonnes de CO<sub>2</sub> (22 579 tonnes de CO<sub>2</sub> en 2023). Pour cette année, nous avons inclus tous les scopes et les émissions de GPL, ce qui explique l'augmentation de +35%. Si nous prenons le même périmètre qu'en 2023, nos émissions seraient de 24.526 (+8,6%).

	2023	2024	Changer
Émissions totales de CO <sub>2</sub> dues à la consommation d'énergie ( <i>tonnes de CO<sub>2</sub>e</i> )	22,579	31,145	+38%
Périmètre 2023 : 58% du périmètre pour les émissions liées à la consommation de gaz (DOREAFAMILIE n'est pas inclus) ; 100% des émissions restantes. Champ d'application 2024 : 100%			

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Émissions de CO <sub>2</sub> du champ d'application 1	1,675	4,856	7,157	3,628	17,316
Émissions de CO <sub>2</sub> du champ d'application 2	201	3,655	2,405	5,215	11,475
Émissions de CO <sub>2</sub> du champ d'application 3*	9,066	22,696	28,299	23,582	83,643
Émissions totales de CO <sub>2</sub> (champs d'application 1+2+3)	10,941	31,207	37,861	32,425	112,434
Champ d'application 2024 : 100% *Le scope 3 est extrapolé					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Émissions de CO <sub>2</sub> dues à la consommation d'énergie	2,071	6,678	9,715	4,115	22,579
Périmètre 2023 : 67 % du périmètre pour les émissions liées à la consommation de gaz naturel (DOREAFAMILIE n'est pas incluse) ; 100 % de la consommation d'énergie restante.					

À partir de 2024, nous avons commencé à mesurer notre intensité carbone sur la base de plusieurs critères afin de gérer plus précisément notre plan de décarbonisation. Nous avons choisi quatre indicateurs d'intensité différents pour nous comparer à nos concurrents et nous avons fixé des objectifs concrets pour chaque pilier.

L'indicateur d'intensité par m<sup>2</sup> sert principalement à mesurer l'efficacité de nos mesures d'efficacité énergétique et la performance globale de nos bâtiments.

L'indicateur d'intensité par habitant permet de définir un objectif relatif cohérent avec l'Accord de Paris en visant une intensité moyenne de 2 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub> par habitant d'ici 2050.

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Intensité de carbone (kg) par m <sup>2</sup>	132.09	144.37	113.55	177.32	137.91
Intensité carbone (kg) par millier d'euros de chiffre d'affaires	119.06	241.67	241.67	137.40	175.09
Intensité carbone (tonnes) par habitant au 31 décembre	9.80	8.13	5.94	9.01	7.53
Intensité carbone (tonnes) par ETP au 31 décembre	9.94	17.31	8.80	12.26	11.40
<i>Champ d'application 2024 : 100% du périmètre</i>					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
Intensité carbone (tonnes) par habitant au 31 décembre	9.31	8.37	5.87	9.19	7.59
<i>Champ d'application 2023 : 100% du périmètre</i>					

## Utilisation durable des ressources

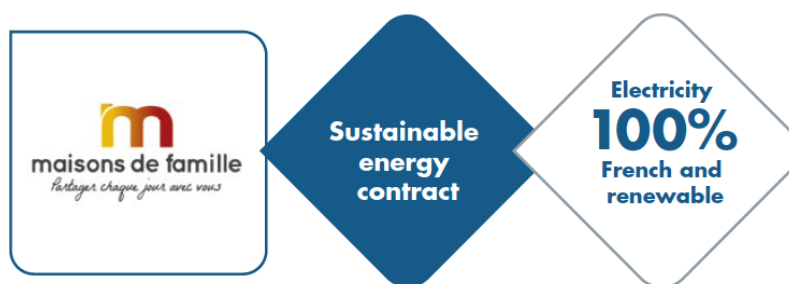
Nous nous engageons à réduire la consommation de ressources tout en veillant à ce que les améliorations de l'efficacité ne compromettent pas la qualité et le confort de nos résidents.

Chaque pays gère et surveille activement la consommation d'énergie et d'eau dans les maisons de retraite en raison de leurs implications environnementales et économiques. L'introduction de la plateforme Deepki en 2022 s'est révélée être un outil inestimable, aidant les pays à collecter et à surveiller leurs données environnementales de manière efficace.

## Gestion responsable de la consommation d'énergie

Nous sommes déterminés 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 conventionnelles. L'augmentation de l'utilisation des énergies renouvelables, y compris l'installation de panneaux solaires, est un objectif environnemental clé.

Dans l'ensemble de nos maisons de retraite, des mesures générales ont été mises en œuvre, notamment le contrôle de la consommation pour détecter les écarts et les pannes, l'installation de la technologie LED dans les couloirs et les espaces communs, la mise en place de détecteurs de mouvement, la promotion de pratiques économes en énergie, l'entretien régulier des véhicules, l'organisation de campagnes de sensibilisation, etc.



En 2024, la consommation totale d'énergie était de 142 206 MWh contre 117 373 MWh en 2023.

	2023	2024	Changer
<b>Quantité totale d'énergie consommée (MWh)</b>	<b>117,373</b>	<b>142,206</b>	<b>+22%</b>
<b>Intensité énergétique (MWh/lit utilisé)</b>	<b>7.18</b>	<b>8.73</b>	<b>+1,6 pts</b>
Consommation d'électricité (MWh)	45,371	45,806	+9%
Consommation de gaz (MWh)	61,080	81,427	+33%
Consommation de GPL (MWh)	NA	3,324	-
Consommation de mazout (MWh)	2,424	2,469	+2%
Consommation de biomasse (MWh)	898	730	-2%
Consommation d'énergie solaire thermique (MWh)	1,272	2,481	+95%
Consommation de chauffage (MWh)	6,327	5,970	-6%
<i>Périmètre 2023 : 67 % du périmètre pour le gaz naturel (DOREAFAMILIE n'est pas inclus) ; 100 % de la consommation d'énergie restante.</i>			
<i>Champ d'application 2024 : 100 % du périmètre.</i>			

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
<b>Quantité totale d'énergie consommée</b>	<b>14,668</b>	<b>38,071</b>	<b>57,325</b>	<b>32,142</b>	<b>142,206</b>
<b>Intensité énergétique par lit utilisé</b>	<b>10.59</b>	<b>9.89</b>	<b>8.60</b>	<b>7.31</b>	<b>8.73</b>
Consommation d'électricité (MWh)	5,946	11,475	19,855	8,530	45,806
Consommation de gaz (MWh)	6,765	26,596	31,067	16,998	81,427
Consommation de GPL (MWh)	1,416	-	1,908	-	3,324
Consommation de mazout (MWh)	541	-	1,326	603	2,469
Consommation de biomasse (MWh)	-	-	730	-	730
Consommation d'énergie solaire thermique (MWh)	-	-	2,439	41	2,481
Consommation de chauffage (MWh)	-	-	-	5,970	5,970
<i>Champ d'application 2024 : 100 % du périmètre.</i>					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
<b>Quantité totale d'énergie consommée</b>	<b>14,695</b>	<b>32,052</b>	<b>55,568</b>	<b>15,058</b>	<b>117,373</b>
<b>Intensité énergétique par lit utilisé</b>	<b>10.1</b>	<b>8.9</b>	<b>7.7</b>	<b>3.7</b>	<b>7.18</b>
Consommation d'électricité (MWh)	5,914	10,520	20,664	8,273	45,371
Consommation de gaz (MWh)	7,873	21,532	31,664	NA	61,080
Consommation de mazout (MWh)	908	-	1,164	353	2,424
Consommation de biomasse (MWh)	-	-	898	-	898
Consommation d'énergie solaire thermique (MWh)	-	-	1,198	75	1,272
Consommation de chauffage (MWh)	-	-	-	6,327	6,327
<i>Périmètre 2023 : 67 % du périmètre pour le gaz naturel (DOREAFAMILIE n'est pas inclus) ; 100 % de la consommation d'énergie restante.</i>					

Tous les sites ont fait l'objet d'un audit en 2023. Des plans d'action visant à réduire la consommation d'énergie de 15 % en 2030 (conformément aux exigences du décret tertiaire) suivront ces audits.

En 2024, **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....

Actuellement, **Maisons de Famille** est en train de déployer un système automatisé de gestion technique des bâtiments (GTB) dans ses installations, ce qui leur permet de régler les paramètres de chauffage et de climatisation et de recevoir des informations directes sur les anomalies, améliorant ainsi la réactivité du dépannage.

**La Villa** conçoit et construit de nouvelles installations en mettant l'accent sur l'efficacité énergétique pour le chauffage et le refroidissement. Pour produire de l'eau chaude sanitaire, un système de panneaux solaires thermiques est utilisé en conjonction avec une chaudière à pompe à chaleur à haut rendement. En cas de forte demande, une chaudière à condensation est activée. **La Villa** possède cinq installations solaires thermiques.

En 2024, **Amavir** poursuit son projet de transition énergétique en collaboration avec Helexia. Cette multinationale française, fondée en 2010, a accompagné Amavir dans la définition de sa stratégie énergétique et la mise en œuvre d'un plan d'action pour la décarbonisation de ses activités.

Ce plan comporte deux phases : la conception, le développement, le financement, la construction et l'exploitation de centrales photovoltaïques pour l'autoconsommation d'énergie solaire, et le suivi en temps réel de la consommation d'énergie.

Grâce à cet accord, Helexia a installé des panneaux solaires dans 11 résidences en 2024, ce qui a entraîné une augmentation de 104 % de la consommation d'énergie solaire par rapport à 2023. En outre, l'énergie solaire thermique a été incorporée dans la résidence de Cartagena.

Chaque centre dispose en moyenne de 190 panneaux, fournissant 105 kWc et générant environ 180 MWh d'énergie propre par an, ce qui couvre environ 30 % de la demande énergétique de chaque centre. Au total, plus de 3 420 panneaux photovoltaïques ont été répartis dans 18 centres, produisant plus de 2 100 MWh d'énergie par an.

Il en résulte des économies d'énergie significatives en termes de coûts d'électricité, tout en contribuant à la protection de l'environnement en réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> dans l'atmosphère, soit environ 16 tonnes par an et par centre, et environ 290 tonnes au total. Cela équivaut à planter 11 960 arbres chaque année ou à égaler la consommation d'énergie de 800 ménages.

Les économies financières et les avantages environnementaux soutiendront Amavir dans sa mission de promotion du développement durable, en assurant un équilibre entre l'impact sur l'environnement et la croissance économique. L'entreprise applique des critères d'économie des ressources et d'efficacité dans l'utilisation des matériaux et de l'énergie pour la fourniture de services, ce qui constitue une condition essentielle pour réduire son empreinte écologique.

En outre, en 2024, **Amavir** a entrepris plusieurs actions visant à réaliser des économies d'énergie, à optimiser la consommation et à améliorer l'efficacité énergétique. Ces actions comprennent l'approbation par le comité de gestion que les centres nouvellement construits auront des certifications durables.

Un contrôle hebdomadaire a été mis en place pour détecter les écarts et les dysfonctionnements dans les systèmes d'électricité et de gaz naturel, ce qui permet une résolution rapide et un impact réduit sur la consommation d'énergie. En outre, certaines chaufferies ont été rénovées afin d'améliorer les performances des installations.

- Le système de gestion des bâtiments (BMS) est géré et contrôlé dans nos centres afin de fournir un soutien au bureau central et de résoudre les problèmes liés au chauffage, aux ascenseurs, etc. Actuellement, 17 établissements sont connectés.
- Un système de pompe à chaleur à air est utilisé pour chauffer l'eau dans toutes les résidences des îles Canaries, d'Amavir Reus et d'Amavir Jaén. Ces résidences disposent à la fois de pompes à chaleur à air et de chaudières à gaz pour la production d'eau chaude.
- En 2023, Amavir a signé un accord avec Endesa X Way pour l'installation de chargeurs de véhicules électriques dans ses centres, disponibles non seulement pour les employés et les utilisateurs, mais aussi pour un usage public. Actuellement, 36 résidences sont équipées de chargeurs électriques.
- En 2021, par l'intermédiaire de la société EcoMT, l'installation de dispositifs de télérelève a commencé pour contrôler l'eau, le gaz, la biomasse et l'électricité, ainsi que des thermomètres pour mesurer la température dans les réfrigérateurs et les parties communes de certaines résidences. Tout au long de l'année 2024, des systèmes de télé-relève de l'électricité ont été mis en place dans 9 résidences supplémentaires.

**DOREAFAMILIE** a poursuivi ses efforts pour remplacer les installations de chauffage par des systèmes plus efficaces tels que les centrales de production combinée de chaleur et d'électricité. Dans certains cas, cela fait également l'objet de négociations avec les propriétaires. De plus, certaines maisons sont équipées de systèmes photovoltaïques pour produire de l'énergie.

**DOREAFAMILIE** évalue en permanence la faisabilité de l'installation de panneaux solaires dans un plus grand nombre d'établissements. En outre, un projet pilote pour les systèmes d'énergie solaire sur les balcons a été lancé en 2023, avec 17 unités allouées dans le budget 2025 en tant que projet échantillon. Chaque système d'énergie solaire de balcon, équipé de 1 à 2 panneaux d'une puissance maximale de 600 W, peut être installé grâce à un enregistrement simplifié en tant que producteur d'énergie dans la fiche de données de base du marché des producteurs d'énergie, qui peut toutefois être soumise à des modifications de la législation.

Conformément à la législation allemande, **DOREAFAMILIE** effectue des audits énergétiques à intervalles réguliers et suivra un plan de réduction de la consommation d'énergie dans les années à venir.

## Gestion de la consommation d'eau

Nos entités gèrent la consommation d'eau en étant conscientes qu'il s'agit d'une ressource limitée. C'est pourquoi elles ont mis en œuvre des initiatives visant à contrôler et à réduire l'utilisation de l'eau.

Cette année, la consommation d'eau du réseau d'approvisionnement s'élève à 951 951 m<sup>3</sup>, contre 909 268 m<sup>3</sup> en 2023, lié à la fiabilisation des données avec nos prestataires. Les tableaux suivants présentent la consommation d'eau pour chaque pays.

	2023	2024	Variation
<b>Intensité hydrique par résident</b>	<b>55.4</b>	<b>57.2</b>	<b>+3.3%</b>
Consommation d'eau des installations pendant l'année (m <sup>3</sup> )	909,268	969,623	+6.6%
<i>Objectif 2023 : 100 % du périmètre pour l'eau</i>			
<i>Objectif 2024 : 100 % du périmètre pour la consommation d'eau</i>			

2024	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
<b>Intensité hydrique par résident</b>	<b>68.1</b>	<b>79.3</b>	<b>52.1</b>	<b>43.9</b>	<b>57.2</b>
Consommation d'eau des installations pendant l'année (m <sup>3</sup> )	79,596	305,356	391,868	192,803	969,623
<i>Objectif 2024 : 100 % du périmètre pour la consommation d'eau</i>					

2023	France	Italie	Espagne	Allemagne	Total
<b>Intensité hydrique par résident</b>	<b>62.6</b>	<b>63.7</b>	<b>55.3</b>	<b>45.4</b>	<b>55.4</b>
Consommation d'eau des installations pendant l'année (m <sup>3</sup> )	90,096	234,774	399,582	184,816	909,268
<i>Objectif 2023 : 100 % du périmètre pour l'eau</i>					

**Maisons de Famille** contrôle la consommation par l'entretien des installations, la réparation des fuites dans les conduits et le relevé des compteurs d'eau. Elle a mis en place des campagnes de sensibilisation régulières pour souligner l'importance de réduire cette ressource. Par ailleurs, **Maisons de Famille** a remplacé les aérateurs de robinets (jusqu'à 30 % des économies peuvent être réalisées grâce à ce système).

**Amavir** s'engage à économiser l'eau et à optimiser son utilisation dans le cadre de son engagement environnemental. **Amavir** surveille l'eau quotidiennement à l'aide de l'outil SAP, qui contrôle strictement l'utilisation de l'eau. En outre, le système de lavage éco-technologique des résidences réduit considérablement la consommation d'eau.

Les résidences de la municipalité de Madrid et la maison de Sant Cugat ont mis en place un plan d'eau avec des mesures de réduction de la consommation d'eau.

La priorité de **DOREAFAMILIE** en matière de consommation d'eau pour les années à venir est d'établir un système stable de suivi de la consommation d'eau afin d'en optimiser l'utilisation. En 2024, les établissements ont commencé à transmettre leurs relevés de compteurs mensuels afin de suivre et de comparer la consommation. En outre, l'équipe de gestion des établissements travaille à l'élaboration d'un catalogue d'appareils économes en eau qui doivent être achetés lors du remplacement d'appareils cassés.

## Gestion des déchets

Nous accordons la priorité à la gestion des déchets médicaux, en veillant à ce que leur collecte et leur élimination répondent à des exigences spécifiques en matière de prévention des infections. Tous les pays collaborent avec des gestionnaires agréés qui traitent ces déchets conformément à la législation nationale.

En général, nos entités se concentrent sur l'identification, la ségrégation et le suivi des différents types de déchets générés dans les résidences et les bureaux, en particulier les déchets médicaux. Par exemple, **Amavir** dispose d'un protocole de gestion des déchets qui comprend un guide couvrant les différents types de déchets et fournit une formation "ad hoc". **Maisons De Famille** réalise des audits pour améliorer la gestion des déchets médicaux, tandis que **DOREAFAMILIE** optimise la gestion des déchets par l'intermédiaire d'un prestataire appelé Interzero

L'économie circulaire est une opportunité pour le Groupe de réduire les déchets. À cet effet, certaines entités du Groupe améliorent la classification et le tri de leurs déchets tout en favorisant leur valorisation. Notamment, **DOREAFAMILIE** s'approvisionne en matériel d'entretien auprès d'un fournisseur certifié qui utilise exclusivement des matériaux biodégradables, y compris des emballages fabriqués à partir de plastiques 100% recyclés

Conformément à cet objectif, **Amavir** a conclu un partenariat avec URBASER, afin de mieux contrôler et gérer les déchets dangereux. En outre, les toners des imprimantes sont gérés par le programme de recyclage de HP, ce qui favorise l'économie circulaire.

Le groupe s'engage également dans des pratiques alimentaires responsables et durables en privilégiant les fournisseurs locaux, comme avec **Amavir** et **DOREAFAMILIE**, et en luttant contre le **gaspillage alimentaire**. Différentes entités s'efforcent d'ajuster les quantités 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 leur propre plan pour éviter le gaspillage alimentaire. **DOREAFAMILIE** s'efforce notamment d'acheter local et de saison, en proposant des plats locaux dans son programme alimentaire.

**DOREAFAMILIE** élimine les déchets alimentaires dans des appareils à biogaz, qui produisent de l'énergie.

En 2024, **DOREAFAMILIE** a équipé 18 établissements de fontaines à eau pour éliminer les bouteilles en plastique. En Allemagne, la loi impose la distribution d'au moins une bouteille par jour et par résident. Certaines des fontaines installées distribuent différents jus de fruits en plus de l'eau, ce qui réduit encore le volume de bouteilles achetées.

## Méthodologie d'établissement des rapports

### Périmètre de consolidation

Le périmètre de consolidation pour le reporting social, ressources humaines (RH) et environnemental est équivalent à celui utilisé pour l'information financière. Il comprend toutes les sociétés contrôlées par le groupe :

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

En avril 2024, La Villa spa a acquis la résidence historique Pia Casa per Anziani Maruffi (126 lits) et a changé son nom en CRA/CR Villa Ghiberti. Les résidents de Santa Rita y ont été transférés.

Planiger S.A. a poursuivi la construction de nouveaux établissements, notamment l'ouverture et la montée en charge des établissements de Reus (142 lits), ouvert le 18 novembre 2024, et de Jaén (160 lits), ouvert le 21 octobre 2024, ainsi que la préparation de l'ouverture des établissements de Santa Cruz II (104 lits) et de Vicálvaro (132 lits), qui aura lieu au premier trimestre 2025.

Le champ d'application 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 la portée des indicateurs RH et environnementaux, en cas de données manquantes dans certains pays.

Le rapport 2024 sur les ressources humaines, sociales et environnementales couvre les données de l'exercice 2024, du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024.

### 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 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 durables, qui dresse la liste des indicateurs à communiquer, avec leurs définitions, leurs méthodes et leurs unités de calcul.

### Outils de reporting

Le principal outil de reporting utilisé pour la campagne de reporting durable 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 du développement durable, supervise la consolidation de toutes les données communiquées par les pays. Des contrôles de cohérence sont effectués lors de la consolidation. Ces contrôles comprennent une comparaison des données de la période de rapport 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 des départements 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. A 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 : (nombre d'embauches + nombre de départs) / 2 \* effectif moyen.
- Le nombre moyen de salariés est calculé comme suit : somme du nombre de salariés à la fin de chaque mois de l'année / 12 mois.

### *Absentéisme*

- L'absentéisme est calculé sur les contrats à durée indéterminée.
- 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 : (Nombre d'accidents avec arrêt \* 1 000 000) / Nombre d'heures effectives travaillées dans l'année.
- Taux de gravité : la formule de calcul est la suivante : Nombre de jours perdus pour cause d'accident du travail / 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 CO<sub>2</sub>) 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, pour le périmètre espagnol, la moitié des places de résidents de jour.

Le dénominateur du ratio d'intensité carbone par résident ne comprend que les lits exploités à temps plein.

Les émissions de carbone provenant du parc automobile de l'entreprise sont exclues de notre calcul du scope 1.

#### *Émissions de CO<sub>2</sub> sous forme d'énergie*

Les facteurs d'émission utilisés sont tirés de :

- L'électricité :
  - France : Base Carbone Ademe (2022)
  - Espagne : MITECO 2007-2023
  - Italie : AIE (2024)
  - Allemagne : Kieler Strommix - Kennzeichnung der Stromlieferung (2022)
- Gaz naturel :
  - France : Base Carbone Ademe (2022)
  - Espagne : MITECO 2007-2023
  - Italie : AIE (2024)
  - Allemagne : Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Ministère fédéral de l'économie et de la protection du climat)
- Propane et mazout :
  - France : Base Carbone Ademe (2022)
  - Espagne : MITECO 2007-2023
  - Italie : AIE (2024)
  - Allemagne : Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Ministère fédéral de l'économie et de la protection du climat)
- Consommation de chauffage :
  - Allemagne : <https://www.co2online.de/> Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (Ministère fédéral de l'économie et de la protection du climat)
- Autres consommations : Base Carbone Ademe (2022)

#### *Émissions de CO<sub>2</sub> provenant du scope 3*

France : 82,5% des émissions totales

Espagne : 75,5 % des émissions totales

Italie : 72,5% des émissions totales

Allemagne : 72,5 % des émissions totales

### *Déchets médicaux*

Les données sont calculées sur la base des factures reçues des prestataires de services qui traitent les déchets.

### *L'eau*

Les données sont calculées sur la base des factures reçues des prestataires de services qui fournissent l'eau. Pour la France, l'Espagne et l'Allemagne, les données sont basées à la fois sur les factures des fournisseurs et sur les relevés de compteurs.

### *Qualité*

Les données sont calculées sur une base annuelle. Les données sont collectées par chaque établissement et saisies dans chaque logiciel de gestion de la qualité et de la médecine. Les données sont consolidées par le service qualité et médical du siège.

- Enquêtes de satisfaction NPS : satisfaction globale sur 10  
La formule de calcul du NPS est la suivante : % de promoteurs - % de détracteurs.
- Taux de participation : nombre de familles ayant répondu / nombre d'enquêtes envoyées aux familles \*100
- Taux de plan de soins personnels : Nombre de plans de soins personnels / Nombre résidents au 31 décembre<sup>(st)</sup>
- Taux de résidents ayant chuté : nombre de résidents ayant chuté / Nombre total de résidents sur l'année
- Taux d'événements indésirables : nombre de déclarations selon le système en place dans chaque pays / Nombre total de résidents sur l'année
- Taux de dénutrition : Nombre de résidents identifiés à risque de dénutrition / Nombre de résidents au 31 décembre<sup>(st)</sup>
- Taux de contention : Nombre de résidents sous contention / Nombre de résidents au 31 décembre<sup>(st)</sup>
- Taux d'hospitalisation : Nombre de résidents hospitalisés / Nombre total de résidents sur l'année

#### Exclusions et explications supplémentaires concernant la méthodologie

Parmi les thèmes concernés par la réglementation française et devant figurer dans les déclarations de performance extra-financière, l'insécurité alimentaire, la biodiversité, le bien-être animal et la promotion de la pratique des activités physiques et sportives ne sont pas couverts actuellement. Toutefois, ces questions pourraient être incluses à l'avenir.

Compte tenu de la structure de l'empreinte carbone du groupe, les émissions associées aux activités de transport (en amont et en aval) sont considérées comme non significatives. Le groupe a donc décidé de se concentrer sur les émissions de GES les plus significatives, en particulier les champs d'application 1 et 2, et a choisi d'extrapoler son scope 3 à partir d'une référence sectorielle.

## Notre feuille de route ESG 2025

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.

### • **Social :**

Renforcer et promouvoir notre spécificité sur le marché de l'emploi afin de stimuler l'attractivité et la rétention et de réaliser notre ambition : "être l'employeur le plus attractif et le plus original".

Fournir des données qualitatives sur la rotation des effectifs afin de la réduire en proposant des solutions d'amélioration à tous les niveaux de l'organisation.

Assurer le développement de nos directeurs de maison conformément à notre modèle de leadership qui incarne nos valeurs et répond à notre promesse : Chacun se sent valorisé.

Axer les projets de qualité sur la fin de vie en organisant des ateliers communs :

- Préparer nos collaborateurs à appréhender la fin de vie de nos résidents, notamment à travers les dimensions suivantes : Expertise, Santé mentale, Capacité à communiquer.
- Veiller à ce que nos maisons puissent anticiper la fin de vie de leurs résidents de la manière la plus qualitative (personnalisée) possible.
- Veiller à ce que nos foyers puissent accompagner leurs résidents jusqu'au dernier kilomètre et qu'ils puissent s'éteindre dans nos foyers.

### • **L'environnement :**

Réaliser une première évaluation complète des émissions de carbone selon le format du protocole GHG, améliorer la fiabilité de la collecte de données sur la consommation d'énergie et d'eau.

Créer et suivre un plan national de décarbonisation pour chaque pays en définissant une trajectoire à long terme (2050) pour tous nos actifs afin de gérer nos investissements sur 10 ans.

Initier un changement de modèle d'entreprise vers un modèle régénérateur en intégrant les questions ESG dans chacun de nos domaines d'expertise.

### • **La gouvernance :**

Sensibiliser nos employés aux questions ESG et à notre stratégie, et faire connaître notre engagement extra-financier.

Poursuivre la mise en œuvre des données financières supplémentaires par le biais de l'EPM du Conseil afin d'être prêt pour la CSRD.

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.