



Rapport du Comité de mission.

3^e édition • Année 2023

COLISEE

Être Soi. Pleinement.

Sommaire.

Avis sur l'exécution des objectifs statutaires constitutifs de la mission.	— 4
Préambule.	— 7
PARTIE 1 : Une mission, trois objectifs statutaires.	— 18
PARTIE 2 : Les coulisses de la mission.	— 64
PARTIE 3 : Au-delà de l'entreprise à mission.	— 70
Aller plus loin.	— 76
Glossaire.	— 77

Avis sur l'exécution des objectifs statutaires constitutifs de la mission.

À la suite de la demande qui nous a été faite par la société COLISEE GROUP (ci-après la « Société »), nous vous présentons notre avis motivé sur les informations liées à l'exécution des objectifs statutaires constitutifs de la mission (ci-après les « Objectifs ») que la Société s'est fixée sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et relatives à la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023, telles que présentées notamment dans le rapport du comité de mission joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.210-10 du code de commerce. Ces informations constituent la « Déclaration ».

RSE France a la qualité d'Organisme Tiers Indépendant (OTI) accrédité par le Cofrac sous le n°3-1904 (portée disponible sur www.cofrac.fr).

Conclusions

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous formulons les conclusions suivantes.

Nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification

- le lien entre la raison d'être inscrite dans ses statuts et l'activité de la société ;
- le lien entre les objectifs sociaux et environnementaux inscrits dans ses statuts et l'activité de la société ;
- le suivi de l'exécution de la mission par le comité de mission ;
- les conclusions favorables du comité de mission sur la pertinence des objectifs ;
- la possibilité de vérifier l'exécution des objectifs.

Nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour l'objectif « fédérer une communauté d'échanges, faire progresser la qualité de vie des seniors » retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts ;
- le fait que la Société ait atteint les résultats

qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour l'objectif « fédérer une communauté d'échanges, faire progresser la qualité de vie des seniors » retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts.

Nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour l'objectif « réduire l'impact de nos activités, protéger notre qualité de vie sur la planète » retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts ;
- le fait que la Société ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour l'objectif « réduire l'impact de nos activités, protéger notre qualité de vie sur la planète » retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts.

Nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et à la fin de la période couverte par notre vérification

- le fait que l'entité ait mis en œuvre des moyens adéquats pour l'objectif « améliorer la qualité de vie de nos équipes, revaloriser les métiers du grand âge » retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts ;
- le fait que la Société ait atteint les résultats qu'elle a définis à la fin de la période couverte par la vérification, pour l'objectif « améliorer la qualité de vie de nos équipes, revaloriser les métiers du grand âge » retenu en application du 2° de l'article L. 210-10 et inscrit dans ses statuts, à l'exception des résultats des objectifs opérationnels liés à l'absentéisme et à l'accidentologie, sans que l'existence de circonstances extérieures à la société ne le justifie.

Par conséquent,

La Société respecte les objectifs « fédérer une communauté d'échanges, faire progresser la qualité de vie des seniors » et « réduire l'impact de nos activités, protéger notre qualité de vie sur la planète » qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre, en cohérence avec sa raison d'être et son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux. Concernant l'objectif « améliorer la qualité de vie de nos équipes, revaloriser les métiers du grand âge », nous n'avons pas été en

Accréditation n° 3-1904
Portée disponible sur www.cofrac.fr
Réf : 240001

mesure d'émettre une conclusion dans la mesure où les résultats des objectifs opérationnels liés au l'absentéisme et à l'accidentologie constatés sur l'exercice ne traduisent pas une dynamique susceptible de conforter la probabilité d'atteindre les cibles ambitieuses que la Société s'est fixées en 2025 sur ces objectifs.

Commentaires

Sans remettre en cause les conclusions exprimées ci-dessus, nous formulons les commentaires suivants.

Le degré de maturité atteint par la Société depuis l'adoption de la qualité de Société à Mission lui a permis d'ouvrir un vaste chantier sur son identité, sa promesse et sa signature. Il a donné naissance au Projet Coliséen dont le déploiement est amorcé et se poursuivra sur les prochains exercices. La Société renforce ainsi la singularité de sa mission et accélère sa transformation vers un modèle économique fondé sur la notion d'impact positif.

Responsabilité de la Société

Il appartient à la Société

- de constituer un comité de mission chargé d'établir annuellement un rapport en application des dispositions de l'article L.210-10 du code de commerce
- de sélectionner ou d'établir des critères et procédures appropriés pour élaborer un Référentiel de collecte des informations
- de concevoir, mettre en œuvre et maintenir un contrôle interne sur les informations pertinentes pour la préparation du rapport du comité de mission ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement des informations liées à l'exécution des Objectifs ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultant d'erreurs
- d'établir les informations liées à l'exécution des Objectifs conformément au Référentiel et mises à disposition du comité de mission.

Il appartient au comité de mission de la Société d'établir son(s) rapport(s) (ci-après le(s) « Rapport(s) ») en s'appuyant sur les informations liées à l'exécution des Objectifs transmises par la Société et en procédant à toute vérification qu'il juge opportune. Ce(s) rapport(s) est(sont) joint(s) au rapport de gestion.

Dispositions réglementaires et textes applicables

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions de l'article R. 210-21 du code de commerce, aux exigences de la norme ISO 17029, au programme de vérification d'une société à mission en vigueur élaboré par RSE France et au guide méthodologique de vérification des sociétés à mission élaboré par la Communauté des Entreprises à Mission.

Indépendance et système de management de la qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, notre code de déontologie ainsi que les dispositions prévues dans la norme ISO 17029. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de management de la qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer la conformité avec les règles déontologiques, les textes légaux et réglementaires applicables et la norme ISO 17029.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Conformément au décret n°2020-1 du 2 janvier 2020 et de l'arrêté du 29 mai 2021, il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur l'exécution par la Société des Objectifs sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à l'arrêté du 27 mai 2021 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et à notre programme de vérification de l'exécution des Objectifs d'une société à mission.

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les informations relatives à l'exécution des Objectifs que la Société se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée.

Nous avons pris connaissance de l'activité de la Société sur le périmètre concerné par la qualité de

société à mission, de la formulation de sa raison d’être, de ses Objectifs ainsi que de ses enjeux sociaux et environnementaux.

Nos travaux ont porté sur, d’une part, la cohérence des Objectifs retenus en application du 2° de l’article L 210 10 et inscrits dans ses statuts, de la raison d’être de la Société précisée dans les statuts (ci-après « raison d’être ») et de son activité au regard de ses enjeux sociaux et environnementaux ; d’autre part, l’exécution de ces Objectifs.

Nous avons vérifié que les Objectifs couvrent le périmètre concerné par la qualité de société à mission, à savoir l’ensemble des entités incluses dans ce périmètre [le cas échéant : avec les limites précisées dans le Rapport]] ;

Nous avons vérifié l’existence d’objectifs opérationnels ou d’indicateurs clé de suivi ou de mesure des résultats atteints par la Société pour chaque objectif statutaire ;

Nous avons apprécié l’engagement de la direction et des membres de la gouvernance au regard des attentes des principales parties prenantes internes et externes concernées par l’activité de la Société ;

Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l’entité visant à l’exhaustivité et à la sincérité des résultats mentionnés dans le Rapport ;

Nous avons pris connaissance des documents établis par la Société pour rendre compte de ses engagements au titre de sa qualité de société à mission, notamment le Rapport et les dispositions précisant les objectifs opérationnels et les modalités de leur suivi ;

Nous nous sommes enquis de l’appréciation par le Comité de mission de l’exécution des Objectifs et avons revu l’analyse présentée dans le Rapport, les résultats atteints à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies, pour permettre d’apprécier le respect des Objectifs ;

Nous nous sommes enquis, notamment auprès de la direction générale, des moyens techniques, financiers et humains mobilisés pour l’exécution des Objectifs et avons apprécié l’adéquation de ces moyens ;

Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible ;

Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne mises en place par la Société et apprécié le processus de collecte des données mobilisées pour renseigner les objectifs opérationnels ou indicateurs clé de suivi ou de mesure des résultats atteints

Nous avons mis en œuvre sur les objectifs opérationnels ou indicateurs clé de suivi ou de mesure des résultats atteints :

- des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions
- des tests de détail sur la base d’échantillonnages, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives.

Ces travaux ont été menés auprès d’une sélection d’entités contributrices (Colisée Espagne) auxquelles sont rattachés 23% de la masse salariale, 22% du nombre total de lits et 21% des émissions GES du Groupe.

Ces diligences nous permettent de formuler un avis portant sur la vérification de la Déclaration. La vérification porte sur la véracité des informations historiques dont l’occurrence est antérieure à la Déclaration, notamment des résultats déjà atteints. Nous estimons que les méthodes d’échantillonnage que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler cet avis avec une conclusion d’assurance modérée.

Du fait du recours à l’utilisation de techniques d’échantillonnage ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d’information et de contrôle interne, le risque de non-détection d’une anomalie significative ne peut être totalement éliminé.

Nous avons examiné les informations fournies par la Société dont l’occurrence est postérieure à la Déclaration (trajectoires, objectifs prospectifs, extrapolations et hypothèses déclarés par la Société). Ces diligences ont permis d’apprécier la plausibilité de ces informations.

Moyens et ressources

Nous avons mené des entretiens avec les personnes responsables de l’exécution des Objectifs, représentant notamment le comité de mission, et le conseil d’administration, les directions générales, administration et finances, gestion des risques, qualité et conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats. La mission a été effectuée entre janvier et février 2024. Nous estimons que nos travaux fournissent une base suffisante à la conclusion exprimée ci-après.

Paris, le 24 février 2024

RSE France

Gérard SCHOUN

Patrice LABROUSSE



Préambule.

Colisée est une entreprise à mission depuis mars 2021.

Ce troisième rapport du Comité de mission répond à une obligation d’information en application des dispositions de l’article L. 210-10 du Code de commerce.

Il rend ainsi compte de l’avancement de Colisée dans son processus d’amélioration sur les indicateurs identifiés pour répondre aux objectifs statutaires de la mission.

Il met en avant les actions qui incarnent cette mission, et souligne l’avis du Comité de mission sur celles-ci. Les membres prennent la parole afin de partager leur vision sur les avancées, résultats et axes de progression dans les activités de l’entreprise.

Ce rapport relate les efforts de transparence mis en œuvre par Colisée sur les plans opérationnel et financier.

L’enjeu pour Colisée est de maintenir un haut niveau d’ambition dans la réalisation de sa mission, et dans la mesure d’impact, tout en insufflant cet élan de responsabilité auprès de tout l’écosystème de l’accompagnement des personnes âgées.

Notre monde face au vieillissement.



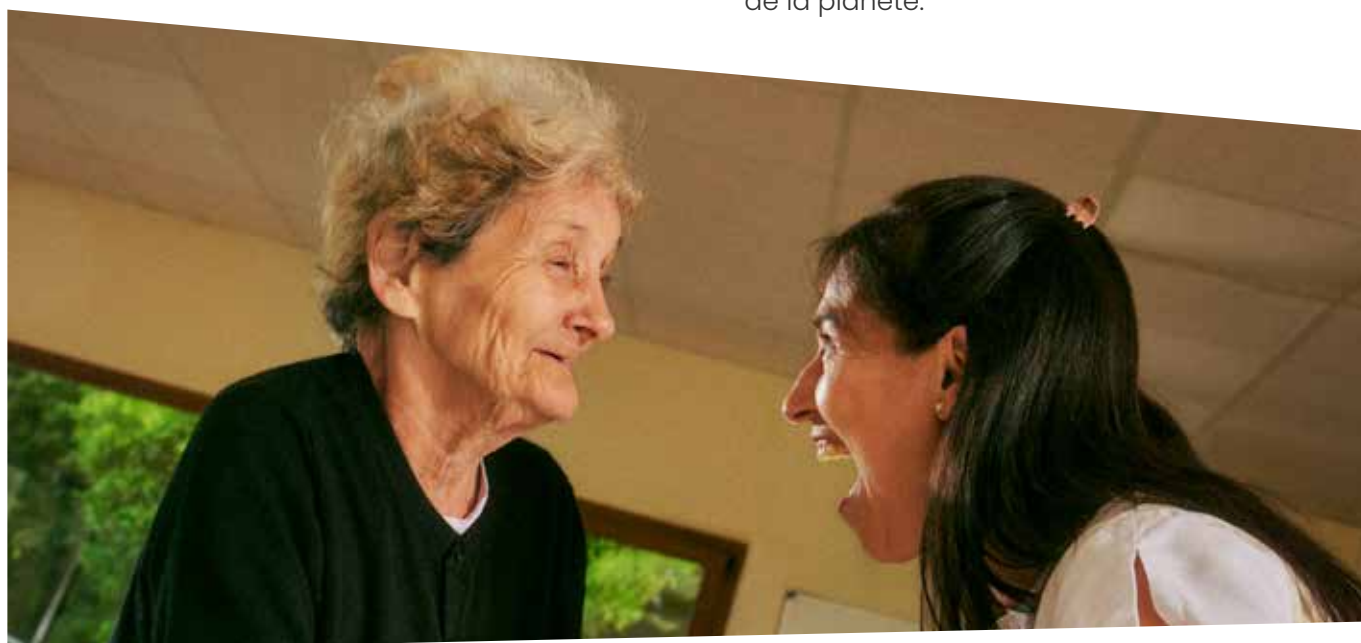
François-Xavier Albouy

Économiste, directeur de recherche à l'Institut de la longévité, des vieillesse et du vieillissement, membre du Club Landoy, auteur du *Prix d'un homme*, Grasset, 2016

Une transition, et non une révolution : d'ici à 2050, à l'échelle mondiale, la population âgée de plus de 60 ans aura doublé.

L'Europe est particulièrement concernée : l'Union européenne compte notamment l'Italie qui, avec 24,1 % d'habitants de 65 ans et plus, se classe au deuxième rang mondial (après le Japon et ses 29,9 %). La France se situe dans la moyenne, à 21 %, tout comme l'Espagne et la Belgique, à 20,1 % et 19,5 % respectivement.

Progrès en matière de médecine et d'alimentation, accès des femmes à l'éducation, études plus longues, recul de l'âge du mariage, baisse de la fécondité... L'augmentation du niveau de vie et l'accroissement de l'espérance de vie viennent nourrir cette transformation sociétale de fond – un phénomène transitionnel lent, mais constant, et qui concerne l'ensemble de la planète.



Face aux déséquilibres, des solutions collectives.

Les conséquences du vieillissement de la population sont connues. Tout d'abord, cela induit une baisse relative de la population active. Ce recul pèse sur la productivité et la croissance, sur le marché du travail et sur les retraites, et affecte le reste des marchés de biens et de services. La santé en est impactée, et doit s'adapter à différents phénomènes, tels que les « pandémies non transmissibles ». En effet, le vieillissement de la population génère, par exemple, une explosion des pathologies neurodégénératives ou cardiaques, entraînant une demande accrue en matière de soins et de services de santé.

Pour soutenir la croissance économique et pallier cette baisse du nombre d'actifs, il est nécessaire d'investir dans la recherche et le développement, et notamment dans l'automatisation qui constitue une réponse à la chute de la productivité. Parallèlement, des politiques familiales robustes et un débat assaini sur le recul de l'âge de la retraite demeurent essentiels.

Sociologiquement, c'est l'image de la vieillesse qu'il s'agit de faire évoluer. Si les Rolling Stones ont à leur tête un chanteur âgé de 80 ans, dans le reste de la population, les travailleurs sont désignés seniors dès 45 ans, et seuls 56 % des 55-64 ans ont un emploi. Un chiffre qui monte à 81,8 % pour les 24-49 ans.

Quelque 33 % de la population devraient passer près d'un tiers de leur existence à la retraite. Par ailleurs, la condition physique, mentale et économique des plus de 65 ans n'est plus la même aujourd'hui qu'il y a une ou deux générations : il devient donc urgent de faire évoluer la perception du vieillissement.

Un maître-mot : l'activité !

Les pouvoirs publics jouent un rôle dans cette transition : favoriser l'emploi des seniors, investir dans la formation continue, soutenir le tissu associatif, encourager l'activité physique... de nombreux leviers peuvent être actionnés pour aider chacun à se projeter vers l'avenir. Les lieux d'accueil des personnes âgées, médicalisés ou non, ont aussi leur rôle à jouer en devenant des lieux de vie, véritables ferments d'initiatives communautaires.

Il est vital de repenser notre « géographie des âges » et la place qu'y tiennent les seniors, afin de définir des espaces adaptés. Cela passe par une représentation plus diverse, un réaménagement des différentes périodes de vie, ainsi qu'une meilleure intégration des personnes âgées dans la vie active. Leur accorder un rôle moteur contribue au mieux-vieillir, à l'échelle des individus, mais aussi de la société dans son ensemble.

Faire évoluer le regard sur le grand âge.

Le vieillissement de la population doit être considéré dans toutes ses dimensions si nous souhaitons, en tant que société, mettre en place les conditions du mieux-vieillir. Mais comment évoluer en ce sens, et assurer la place des personnes âgées au sein de la communauté ?



Mélissa-Asli Petit

**Docteure en sociologie
et dirigeante de Mixing Générations**

Quelle place est donnée au grand âge dans nos sociétés ?

Nos sociétés sont marquées par des innovations perpétuelles et une transformation très rapide. Dans ce contexte, inclure une population vieillissante qui regroupe différentes catégories de personnes est d'autant plus complexe. En effet, il existe une grande diversité de situations derrière ce que l'on appelle « les personnes âgées ». Au-delà d'une simple définition administrative, celle de la retraite, nous devons prendre en considération des facteurs tels que les revenus financiers, le genre, le lieu de vie et la santé, pour s'adapter en conséquence. Sans compter que les nouvelles générations auront des attentes très différentes, par exemple concernant l'accès aux technologies, ou même en termes d'engagements en tant que citoyens.

Quels sont les freins que vous identifiez à l'inclusion des personnes âgées ?

Les défis sont nombreux pour faciliter leur intégration, comme celui de l'accessibilité et de la digitalisation. Faire une place aux personnes âgées dans notre société, c'est leur garantir l'accès aux soins, aux commerces de base et aux services publics. Or, ces services sont de plus en plus nombreux à être dématérialisés. La fracture numérique doit être prise en compte si nous voulons maintenir les aînés au sein de la communauté. Les initiatives telles que les consultations citoyennes sur le mieux-vieillir se sont multipliées ces dernières années et sont porteuses de solutions sur le sujet. Il s'agit aussi de mener une approche tenant compte des droits humains, évoqués notamment par l'ONU, qui instaure la nécessité

de toujours considérer les personnes âgées en tant que sujets de droit et non en tant qu'objets d'assistance. Dans cette approche, il est crucial d'écouter la parole des plus âgés et de les accompagner dans la prise de décision sur des sujets qui les concernent.

Comment transformer la perception du grand âge ?

L'évolution de la place donnée aux personnes âgées passe par la capacité et la volonté de les rendre visibles et de créer des liens intergénérationnels forts. Dès le plus jeune âge, les nouvelles générations doivent prendre conscience de la place des plus âgés dans la société. Par exemple, en intégrant leur représentation dans la littérature jeunesse, nous créons les conditions de l'inclusion et nous contribuons à changer progressivement les regards.

Pour constituer de nouvelles normes, ces changements individuels doivent aller de pair avec une accélération des politiques publiques. Cela implique notamment des changements dans l'organisation du travail dans les secteurs ayant trait au grand âge, ou la revalorisation de ces métiers sur le plan financier et de la reconnaissance sociale.



La transformation de cette perception est primordiale car il nous faut mieux anticiper les besoins spécifiques et grandissants des personnes âgées. En effet, elles constituent une population très exposée : que l'on parle d'inflation ou de réchauffement climatique, les aînés sont en première ligne.

Quelles sont les solutions qui se dessinent ?

Le territoire a un rôle central à jouer selon moi, par exemple, en mettant en place des mesures destinées à maintenir des réseaux de transports et de commerces, ou à faciliter l'accès aux soins. C'est aussi le

cas des associations et des communautés, qui permettent le maintien du lien et de la solidarité.

Il est temps de valoriser et généraliser pleinement les initiatives déjà existantes, à l'image des centres sociaux, des tiers-lieux autonomie, ou des actions qui favorisent les liens sociaux. Une approche inclusive, proactive et anticipatrice est indispensable pour construire des sociétés où le vieillissement est vécu comme une phase naturelle de la vie, et non comme un fardeau !

Renforcer le lien de proximité.

Sarah Chouraqui

Présidente du Comité de mission de Colisée



Cette troisième année d'activité a été l'occasion de confirmer l'importance stratégique du Comité de mission dans la réponse qu'une entreprise engagée comme Colisée peut apporter aux défis posés par le grand âge. Car outre le vieillissement de la population, le secteur du médico-social doit naviguer dans une situation économique et sociale complexe, entre enjeux d'attractivité et contexte inflationniste.

La réponse doit être forte. Et elle doit passer par la capacité d'innovation dans l'expérience proposée aux résidents et à leurs proches mais aussi aux équipes. Elle nécessite, par ailleurs, de porter le débat sur la place publique en plaidant pour une action législative pertinente et étendue. Enfin, elle doit contribuer à changer le regard posé sur le secteur afin de le revaloriser et de lui donner la place qu'il mérite dans une société solidaire et inclusive.

Autant d'ambitions que nous avons à cœur, en tant que Comité de mission, d'accompagner et de faciliter. Ces trois dernières années ont été l'occasion d'affiner la définition de notre rôle et d'expérimenter.

« *Explorer la notion de territoire comme levier d'action.* »

De cette réflexion commune, trois grands axes se sont dégagés. Tout d'abord, l'importance de contribuer à ancrer Colisée au sein d'un écosystème constitué des proches des résidents, d'associations, d'acteurs du territoire, de partenaires. Le collectif s'est révélé un puissant levier d'action.

Ensuite, en tant que Comité de mission, nous jouons le rôle de boussole dans le déploiement de la mission, et ce dans tous ces aspects. Enfin, nous contribuons au suivi des initiatives mises en œuvre par Colisée pour appuyer son engagement.

Si je jette un regard rétrospectif sur ce qui a porté l'action du Comité en 2023, je retiens tout particulièrement notre volonté d'adopter une approche moins généraliste et plus opérationnelle.

Les deux premières années nous avaient permis de nous emparer de notre rôle et de définir des indicateurs. Désormais, notre attention se porte sur le suivi des initiatives, leur déroulé, leur portée. C'est la raison pour laquelle nous avons souhaité inviter des intervenants, internes comme externes à Colisée, pour approfondir notre connaissance

du « terrain » et des thématiques liées au grand âge. En cette dernière année de mandat du Comité de mission, l'un des grands chantiers que nous pourrions débiter serait d'explorer la notion de territoire comme levier d'action. Que l'on parle de collaboration avec les communautés locales, de Colisée comme acteur économique de proximité ou d'alimentation, nous rapprochons toutes les parties prenantes de notre mission et nous donnons du sens à notre action.

Cet ancrage favorise la rencontre, l'échange, permet de créer du lien. En mettant en valeur les initiatives et l'engagement des Communautés Colisée au sein de leur territoire, nous en faisons des sujets de fierté partagée mais aussi des vecteurs du changement.



Accélérer la transformation pour élargir l'impact.

Christine Jeandel

Présidente de Colisée



La transparence et la confiance sont deux des grands moteurs de la transformation de Colisée. Quel bilan faites-vous de vos avancées sur ces sujets ?

Pour Colisée, le lien entre écoute, confiance et transparence est fondamental. En 2023, l'écoute de toutes nos parties prenantes s'est imposée comme un levier de transparence. Elle n'est pas figée : nous accordons une attention grandissante à nos Talents. Nous constatons au quotidien que leur niveau d'engagement contribue au niveau de satisfaction des Mentors et de leurs proches. L'écoute est aussi un levier fondamental de l'attractivité de nos métiers. Nous le constatons auprès de nos directrices et directeurs de Communautés qui, ces dernières années, ont été confrontés à un environnement complexe sur le plan relationnel et économique. Nous avons conscience que nous devons œuvrer pour améliorer l'engagement de tous nos Talents en leur donnant les moyens de faire leur travail, et de bien le faire.

Colisée est une entreprise à mission depuis trois ans. Quel rôle a joué votre Comité de mission dans le renforcement de la mesure de votre impact ?

Le Comité nous challenge, et nous challengera encore pour sa dernière année de mandat : sur la nature de nos objectifs, sur nos indicateurs de progression ainsi que sur nos ambitions. En trois ans, la mesure de notre progression a énormément évolué, dans son ensemble, mais aussi par zones géographiques et par Communautés. La comparaison de ces indicateurs locaux est aujourd'hui un outil central de notre démarche car elle permet d'identifier et de diffuser les meilleures pratiques. Nous sommes cependant confrontés à un frein

majeur : la difficulté à positionner notre progression au sein des secteurs du grand âge et de la santé. Nous devons à la fois travailler à une standardisation des indicateurs et à un renforcement de notre contribution à des études et des rapports qui participeront à cette appréciation des réalités de notre industrie. Cela permettra de repositionner notre impact au sein d'un environnement plus large.

Quelles avancées retenez-vous particulièrement ?

Je retiens l'amélioration du niveau de satisfaction des Mentors et de leurs proches, meilleure preuve de l'impact de nos actions. Du côté des Talents, l'effort accordé à la formation porte ses fruits dans un contexte de recrutement difficile. Notre premier hackathon transnational destiné aux directrices et directeurs de Communautés a lui aussi rencontré un franc succès. Nous allons renouveler et certainement étendre l'expérience. Enfin, le passage à l'énergie renouvelable est une brique importante de notre engagement environnemental.

Comment le Projet Coliséen s'inscrit-il dans ce parcours ?

Ce projet est l'aboutissement du travail accompli ces trois dernières années. Nous avons atteint un degré de maturité et de légitimité sur notre transformation qui a entraîné une réflexion sur notre identité, notre promesse et notre signature. Ce Projet s'articule autour de la place accordée à ceux qui font vivre nos Communautés : les Mentors, qui sont plus que des seniors, et les Talents, qui sont plus que des salariés. Nous sommes convaincus que ce nouveau regard

nous permettra d'exercer pleinement notre mission et de réussir collectivement à anticiper les conséquences du mur démographique attendu à partir de 2030.

Quelles réponses Colisée peut-il apporter aux enjeux posés par le grand âge ?

D'ici à 2050, les personnes de plus de 65 ans représenteront près de 30 % de la population européenne, contre environ 20 % aujourd'hui¹. Cette transition démographique est prévisible, et nous avons le temps de nous y préparer. La solidarité entre les générations est clé dans les réponses qui peuvent être apportées. Pour cela, il est nécessaire de rétablir les liens, ce que nous encourageons en favorisant la participation des proches dans la vie des Communautés. J'y vois un parallèle fort avec une autre transition, environnementale. Les jeunes générations doivent prendre conscience de la responsabilité qu'elles ont d'aider leurs aînés. Et les plus âgés qu'ils sont responsables de la planète qu'ils transmettent à leurs enfants et petits-enfants. Il y a là une symétrie des responsabilités.

Et sur l'enjeu du recrutement des métiers du grand âge ?

C'est effectivement un enjeu sociétal majeur. Nous l'avons évoqué, notre réponse chez Colisée passe par l'écoute mais aussi la formation et l'accompagnement au développement de carrière. Il y a, bien sûr, le levier de la rémunération mais nous misons aussi beaucoup sur les conditions de travail. Nous voulons proposer à chaque Talent des formations, du matériel adapté et un accompagnement dans la prévention de la fatigue mentale comme physique qui peut être associée à nos secteurs.

Dans le cadre de sa mission, Colisée s'est fixé d'importants objectifs pour 2025. Seront-ils atteints ?

La plupart de nos objectifs seront atteints, grâce à l'enthousiasme et à l'esprit d'initiative de nos Talents et de nos parties prenantes. Nous sommes toutefois conscients que nous aurons du mal à contenir certains impacts, tels que le taux de turnover ou d'absentéisme. Un autre grand axe d'amélioration sera

la médication des Mentors : cela nécessitera un changement de pratiques qui dépasse très largement le cadre de Colisée. L'atteinte de cet objectif va bien sûr passer par la formation de nos équipes à ces nouvelles pratiques. Elle doit aussi s'accompagner d'une prise de conscience plus générale sur la médication des personnes âgées. Sur les sujets comme celui de la mesure de l'impact ou de la solidarité, Colisée a un rôle à jouer comme leader d'opinion et vecteur du changement.

Quelles sont vos ambitions pour Colisée en 2024 ? Quelles sont les grandes thématiques qui retiendront votre attention et celle du Comité de mission ?

Colisée doit faire face à des enjeux de différentes natures. Tout d'abord, un marché immobilier difficile et un contexte inflationniste qui ont des impacts économiques non négligeables. En parallèle, un marché de l'emploi avec un taux de chômage plus bas qui entraîne, notamment dans notre secteur, une réelle pénurie de main-d'œuvre. Notre défi sera donc de montrer et prouver notre différence, notamment en déployant pleinement le Projet Coliséen au service de notre mission, qui se décline à travers nos ambitions pour nos clients, nos équipes et notre planète.

Cette année 2024 sera charnière, avec la dernière année du mandat de notre Comité de mission actuel et l'arrivée de la réglementation européenne CSRD sur la publication d'un rapport de durabilité pour les entreprises. L'opportunité de nous questionner collectivement sur les indicateurs et objectifs à fixer par la suite, tout en capitalisant sur le travail de ces dernières années !

Mentor :
résident d'un établissement Colisée.

Talent :
employé Colisée.

Communauté :
établissement Colisée.

Les solutions de Colisée.

Acteur de référence du grand âge en Europe, Colisée défend une vision engagée et innovante de l'accompagnement des personnes âgées axée sur l'écoute et le respect de chaque individu.

Colisée propose une gamme de services complète et complémentaire pour répondre aux défis posés par le vieillissement de la population : maisons médicalisées, résidences services, cliniques de réhabilitation et services à domicile. En encourageant une approche centrée sur la personne, Colisée apporte une réponse inspirante à l'enjeu du vieillissement, dans toute sa complexité.

Près de
56 000
personnes
accompagnées

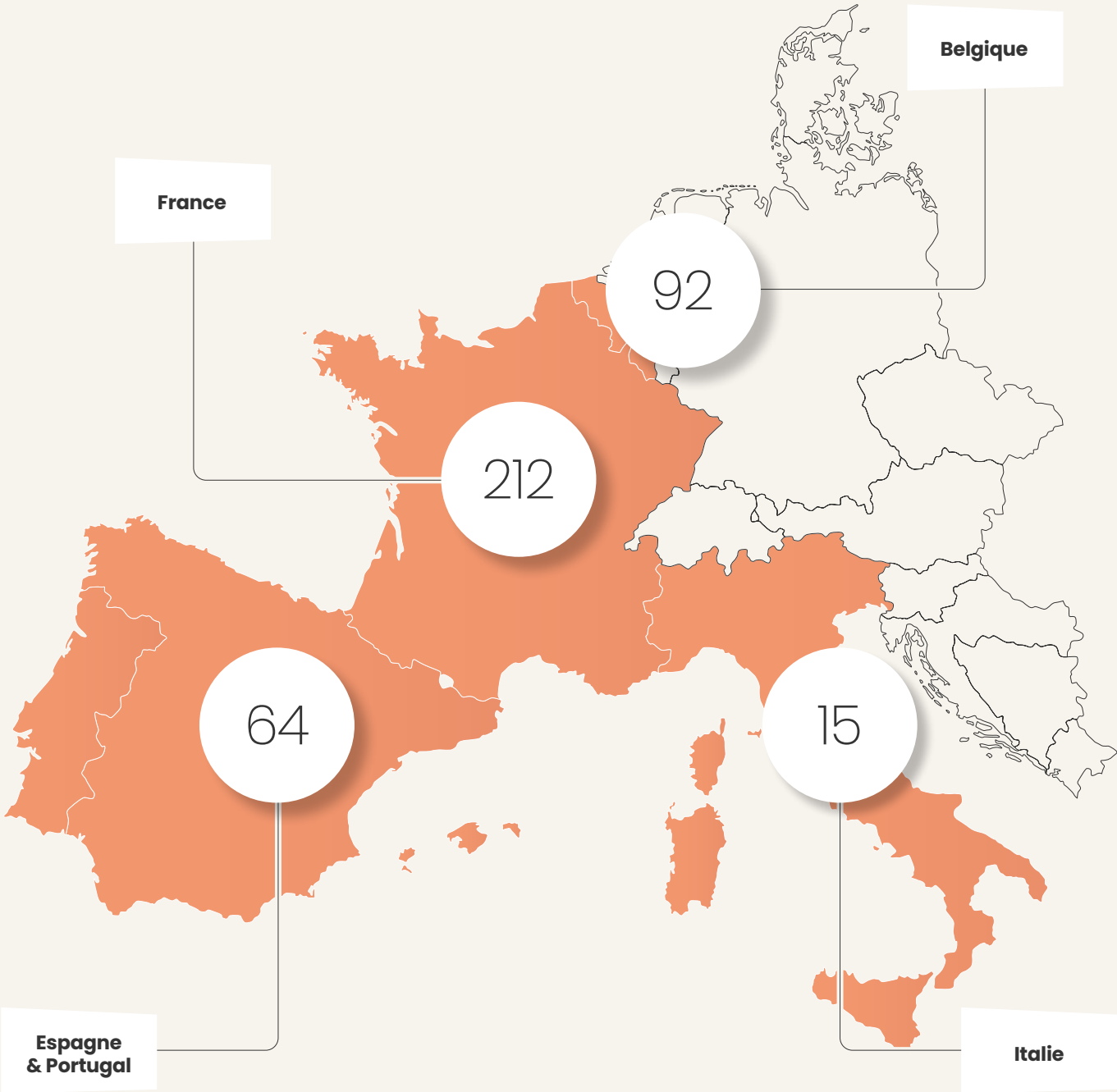
Plus de
21 600
Talents¹

447
Communautés et
services de proximité

1,6
md€ de
chiffre d'affaires

Chiffres au 31 décembre 2023
¹ Équivalent temps plein

Implantation européenne de Colisée.



● Communautés Colisée

Chiffres au 31 décembre 2023

Une mission, trois objectifs statutaires.



La mission.

S'engager
pour le mieux-vieillir,
c'est faire grandir
durablement notre société.



3 objectifs statutaires

Fédérer une communauté d'échanges, faire progresser la qualité de vie des seniors.

Améliorer la qualité de vie de nos équipes, revaloriser les métiers du grand âge.

Réduire l'impact de nos activités, protéger notre qualité de vie sur la planète.

18 engagements

- Innover pour le mieux-vieillir, partager connaissances et analyses
- Donner toute leur place aux proches et aux acteurs du territoire
- Préserver et valoriser les talents des seniors
- Développer un accompagnement spécifique des personnes atteintes de maladies neurodégénératives
- Imaginer des solutions pour faciliter un accès de proximité aux services du grand âge
- Partager partout la même qualité de service
- Œuvrer pour la promotion des métiers du grand âge et la formation des professionnels
- Renforcer une culture managériale responsabilisante et bienveillante
- Encourager et nourrir le dialogue social
- Garantir bien-être, santé et sécurité au travail
- Garantir l'équité des rémunérations et avantages
- Promouvoir la diversité et l'inclusion
- Apporter des solutions dans la gestion des transitions démographiques et environnementales
- Déployer notre stratégie bas carbone, alignée avec l'Accord de Paris
- Garantir une démarche achats et des relations fournisseurs responsables
- Généraliser un programme d'alimentation durable
- Promouvoir la protection de la biodiversité
- Réduire nos consommations en eau

Un Comité de mission pluriel et engagé.

Le Comité de mission forme un collectif composé de personnalités complémentaires issues de la sphère économique et financière, de l’univers du grand âge et de l’écosystème ESG (Environnement, Social/Sociétal et Gouvernance). Il tire sa force et sa richesse de la diversité de ses personnalités.

Le rôle du Comité de mission est de suivre la bonne exécution de la mission, le respect des objectifs statutaires et des engagements. À cet effet, le Comité émet des avis consultatifs et est force de proposition pour permettre à Colisée de s’améliorer continuellement. Ce Comité examine particulièrement la pertinence des actions, des indicateurs définis et leur performance.

Présidente du Comité de mission



Sarah Chouraqui
Directrice de Wings of the Ocean



Jacques Bailet
Ancien président du réseau des Banques Alimentaires



Anne-Charlotte Cambresier
Directrice de maison médicalisée chez Armonia (Colisée en Belgique), physiothérapeute



Maxime Holder
Président du Comité de surveillance de Vitamine T, président du groupe Paul



Estelle Prot
Consultante indépendante RH et ESG, ancienne directrice RH et ESG chez Colisée



Carole Renucci
Fondatrice et présidente de Podcasters Media, ancienne directrice du magazine Notre temps

Membres participant aux séances du Comité de mission, sans voix délibérative



Christine Jeandel
Présidente de Colisée



Vincent Klotz
Directeur médical de Colisée

Manager de la mission



Léonora de Mourzitch
Responsable ESG

Depuis 2023, le Comité est animé par un Manager de la mission. Ses rôles sont notamment le suivi des travaux du Comité, le pilotage interne de la mission et sa diffusion dans l’entreprise. Le Manager embarque aussi les parties prenantes externes, notamment par sa contribution à la Communauté des Entreprises à Mission.

Un organisme tiers indépendant pour évaluer la mission.

La loi Pacte fait de l’évaluation une dimension clé de la légitimation du dispositif de l’entreprise à mission. Les activités de Colisée sont donc mesurées dans leur progression sous le contrôle du Comité de mission et de l’organisme tiers indépendant (OTI) mandaté.

Ce dernier formule un avis accréditant du bien-fondé de la mission et de son exécution. Il utilise à cette fin une méthodologie d’audit éprouvée qui renforce la crédibilité de la qualité d’entreprise à mission auprès de ses parties prenantes. Colisée a désigné RSE France (Groupe Apave) en tant qu’OTI pour vérifier l’exécution des objectifs sociaux et environnementaux.

Présent dans 45 pays, Apave est un groupe international référent dans le domaine de la maîtrise des risques techniques, humains et environnementaux. Son avis est joint à ce rapport annuel du Comité de mission.



Joaquim Borrás Ferré
Membre indépendant du comité de surveillance de Colisée, président de la Fondation Edad&Vida, ancien président exécutif d’ISS Facility Services Iberia



Jean-Alain Margarit
Consultant indépendant, ancien président du Synerpa



Jean-Sylvain Ruggiu
Directeur de la responsabilité sociétale et environnementale pôle banque de proximité et assurances Groupe BPCE

Actualités du Comité de mission en 2023.

1 priorité

Le Comité de mission a placé au premier rang de ses priorités le suivi des objectifs et des indicateurs de performance définis lors de ses premières années d'existence. Il a ainsi accordé une place accrue aux retours d'expériences et aux expertises internes comme externes.

2 interventions externes

Le conseil de la vie sociale (CVS) France s'est réuni une fois par semestre en 2023.

Jocelyne Delattre, présidente du CVS France de Colisée, et Geneviève Demours, présidente de France Alzheimer, association intervenant auprès du CVS France, ont partagé leurs expériences.

1 tableau de suivi mensuel

Mi-2023, un tableau de suivi mensuel a été mis en place à la demande du Comité de mission. Ce tableau comprend un suivi des indicateurs opérationnels mensuels de chaque objectif statutaire ainsi que des indicateurs financiers sur l'activité de l'entreprise.

4 réunions

En 2023, le Comité s'est réuni quatre fois. Entre chaque séance, des interactions en direct ou durant des événements dédiés ont nourri les échanges.

2 interventions internes

Deux directeurs de Communautés Colisée sont intervenus auprès du Comité de mission, pour échanger notamment sur le Net Promoter Score. Cette discussion a été l'occasion de revenir sur l'évolution de cet indicateur, les derniers résultats et les potentielles actions à mettre en place.

1 document de référence

Colisée a réalisé pour le Comité de mission un document de référence rassemblant la littérature publique existante sur les rôles, les responsabilités et certaines bonnes pratiques des Comités de mission.

Rémunération

Colisée a proposé et mis au vote une rémunération des membres du Comité de mission. Celle-ci est volontaire, et dépendante de la présence des membres aux séances. Cette décision a été formalisée par une modification du règlement intérieur.

Devenir entreprise à mission : une trajectoire durable au service de la société.

Lionel Fournier



Membre du Comité de direction générale chez Harmonie Mutuelle,
directeur du développement durable du Groupe VYV

Pour Harmonie Mutuelle, le choix de la qualité d'entreprise à mission s'inscrit avec force dans notre identité : celle d'une mutuelle qui souhaite avoir un impact social et environnemental et qui accorde une attention particulière aux liens entre santé et environnement. Ce choix a été fait en partant d'un constat unique, celui de l'état de la santé en France, qu'il nous fallait adresser tout en identifiant les besoins pluriels de nos clients – ces entreprises de toute taille, exerçant dans différents secteurs d'activité.

Cela a accru notre souhait de participer aux solutions que les entreprises doivent apporter souvent de façon collective. Pour ce faire, une transformation interne est une étape clé. En devenant entreprise à mission, nous affirmons vouloir aller plus loin que ce qu'implique notre statut de mutuelle en termes de gouvernance ou de non-lucrativité. C'est reconnaître qu'il y a encore du chemin à faire, s'engager dans une transformation de son activité, décider de le faire avec d'autres, au sein de collectifs divers partageant la même ambition d'agir positivement.

L'adoption de cette qualité s'est par ailleurs accompagnée d'une réflexion et de discussions en interne comme en externe sur les raisons profondes de notre action. De ces échanges, nous avons tiré une raison d'être qui correspond pleinement à notre histoire, à nos engagements et nos objectifs : agir sur les facteurs sociaux, environnementaux et économiques qui améliorent la santé des personnes autant que celle de la société en mobilisant la force des collectifs.

Cette raison d'être est désormais la boussole de notre trajectoire et de notre plan stratégique, Impacts 2026, adopté en 2022. Cet alignement n'est possible qu'en faisant

le choix d'une raison d'être qui corresponde à notre modèle économique, nos ambitions et notre capacité d'action. À partir de cette feuille de route, nous avons mené un travail qui arrive désormais à son terme : celui de définir nos objectifs et nos engagements. C'est le cas, par exemple, de notre objectif en matière de décarbonation. Nous avons défini des engagements précis, identifié les leviers à activer et construit un plan d'action réaliste et concret.

Dans cette transformation, notre Comité de mission s'est révélé clé. Il est composé de collaborateurs et de parties prenantes externes. Notre président Didier Livio, cofondateur et CEO de Food Pilot, apporte de nouvelles idées et un regard lucide et exigeant sur notre trajectoire. La richesse des échanges avec le Comité de mission réside notamment dans sa capacité à nous challenger mais aussi à nous faire confiance sur nos ambitions durables. Nous avons, par exemple, été incités à affiner et compléter les indicateurs qui permettent de suivre l'avancée de la mission.

Nous sommes désormais mieux armés pour accélérer notre transformation et passer à l'étape suivante : celle de la mesure de l'impact de nos actions sur les facteurs de santé qui concrétisera nos ambitions en tant qu'entreprise à mission.

« Cette raison d'être est désormais la boussole de notre trajectoire et de notre plan stratégique. »

Le Projet Coliséen.

Depuis 2021, la stratégie de Colisée est guidée par sa qualité d'entreprise à mission et sa raison d'être : « S'engager pour le mieux-vieillir, c'est faire grandir durablement notre société. » Le Projet Coliséen en est la concrétisation. Il se manifeste par une nouvelle identité, mais surtout à travers le choix des mots, et l'expression de notre promesse.

Donner une nouvelle impulsion.

Le contexte démographique et social actuel nous presse à faire évoluer tant nos activités que nos mentalités. Ainsi, nous nous fondons sur nos valeurs de COhésion, Respect et Engagement (CORE), pour accélérer ces transitions et apporter nos solutions. Le Projet Coliséen affirme les fondamentaux de l'entreprise, dans la lignée de notre mission,

et de nos objectifs statutaires. C'est en cela que le choix des mots a toute son importance : les résidents deviennent des Mentors, nos collaborateur(rice)s sont désormais nos Talents, nos résidences sont à présent des Communautés.

Notre promesse est de placer l'humain au centre de nos préoccupations dans le respect de la symétrie des attentions, en mettant les Mentors et Talents au cœur de notre stratégie. Nous nous adressons directement à eux en faisant le choix d'une signature : Être Soi. Pleinement.



¹ Voir pages 8-11

Traduire
nos engagements
en actions.

Être Mentor au-delà d'être un senior.

Nous sommes convaincus que le regard doit porter plus loin que l'âge ou que la condition physique. Nous considérons les histoires, connaissances et plaisirs des Mentors, afin qu'ils continuent de vivre dans une société qui apprend d'eux.

Être Talent au-delà d'être un professionnel.

Outre les critères de compétences requis, les Talents possèdent des personnalités et des singularités que l'on encourage à valoriser : leur créativité, leur humour, leur culture...

Les Communautés Colisée.

Elles veulent permettre à chacune et chacun des Mentors et Talents de se révéler. Au-delà de quatre murs, ce sont avant tout des lieux de vie et d'expérience qui favorisent les échanges et la transmission, et qui doivent être choisis.

Respecter notre promesse. Tous les jours.

Le Projet Coliséen est déployé en interne et à l'externe. Les décisions doivent être prises au regard de notre promesse. C'est aussi l'un des moyens de mise en œuvre de notre mission.

Certaines de ces initiatives sont mises en avant dans les projets présentés dans ce rapport, et illustrent nos engagements opérationnels. Le Projet Coliséen est une réalité quotidienne, pour les Mentors comme pour les Talents.

Nous rendons hommage aux Mentors et Talents des Communautés Colisée dans un Livre des Coliséens, illustré par les photos de celles et ceux qui ont accepté de se prêter au jeu.

Il matérialise le regard que nous avons toujours porté sur eux. Le Livre des Coliséens est envoyé à chaque Communauté Colisée.

“ Selon moi, l'image de la vieillesse a trop peu progressé. On ne s'attache pas assez à ce qu'il se passe réellement dans la tête des personnes âgées. On choisit de les montrer toujours dans des situations extraordinaires alors qu'ils ont une histoire, un savoir, et le pouvoir de transmettre. Il y a un réel manque d'authenticité. L'initiative que porte Colisée est une vraie avancée, qui fait sens. En effet, il faut avoir une autre vision de l'avancée en âge, et surtout accepter d'être visible et ne pas imaginer que la vie s'arrête avant sa fin !

Carole Renucci,
Membre du Comité de mission de Colisée

Fédérer une communauté d'échanges, faire progresser la qualité de vie des seniors.



6 engagements

Innover pour le mieux-vieillir, partager connaissances et analyses

Donner toute leur place aux proches et aux acteurs du territoire

Préserver et valoriser les talents des seniors

Développer un accompagnement spécifique des personnes atteintes de maladies neurodégénératives

Imaginer des solutions pour faciliter un accès de proximité aux services du grand âge

Partager partout la même qualité de service

L'avis du Comité de mission

- Le Comité avait demandé en 2022 des éléments sur la nutrition, et tout autre indicateur médical pertinent. Il constate tous les efforts réalisés sur les indicateurs médicaux, et sur les nouveaux qui ont été publiés en 2023. Concernant la nutrition, il conviendra en 2024 de proposer des éléments de résultats découlant du suivi actuellement effectué via le MNA®.
- Le Comité salue le NPS qui est en nette progression, ce qui encourage Colisée dans sa démarche d'amélioration continue. Il questionne par ailleurs le besoin de viser une augmentation du nombre des avis collectés, et recommande de reformuler l'objectif 2025 en ce sens.
- L'attention sera portée sur l'indicateur mesurant la prise de médicaments psychoactifs, qui n'est pas au rendez-vous en 2023. Ce sera un travail complexe pour embarquer collectivement les parties prenantes dans une dynamique de progression. Nous reconsidérerons la cible à la fin de l'année 2024, selon les avancées de chaque filiale sur cet indicateur, mais cela ne remet pas en cause l'atteinte de l'objectif statutaire.
- Cette année permettra aussi de réfléchir à certains engagements opérationnels, et à leur pertinence.

L'accompagnement médical : prévenir, personnaliser, soigner.

Faire progresser la qualité de vie passe par un accompagnement médical à la fois holistique et personnalisé. L'ambition de Colisée est de favoriser l'autonomie et le bien-être des Mentors. En 2023, nous avons particulièrement progressé sur deux enjeux majeurs, la nutrition et la prévention des chutes graves, au travers d'objectifs communs qui laissent une large place aux initiatives locales des Communautés Colisée.



Grand âge et dénutrition : identifier, accompagner, suivre.

Chez les personnes âgées, la dénutrition est fréquente, que ce soit au domicile ou en Communauté. Elle peut se manifester par une perte de poids et une diminution progressive de l'autonomie, entraînant à terme des complications. S'assurer que les Mentors aient accès à des repas adaptés nutritionnellement est un enjeu clé pour éviter de devenir un facteur de comorbidité.

En institution¹

15 à 38 %

des personnes âgées sont dénutries.

À l'hôpital²

50 %

des personnes âgées hospitalisées sont dénutries.

Les leviers d'action.

- Piloter grâce au Mini Nutritional Assessment (MNA[®]) afin d'identifier les Mentors dénutris ou en risque de dénutrition. En suivant les résultats de ces évaluations dans le temps, Colisée peut proposer les bonnes mesures individuelles et au sein des Communautés en engageant tous les Talents dans l'accompagnement nutritionnel.
- Sensibiliser toutes les parties prenantes aux enjeux de la nutrition, par exemple en proposant des formations sur mesure pour les Talents, que ce soit pour l'équipe cuisine, les agent(e)s de service hospitalier ou d'autres métiers.
- Donner le choix aux Mentors en proposant différents menus, des plats alternatifs ou encore des collations le soir.
- Favoriser la convivialité du temps des repas en offrant la possibilité d'inviter des convives, en mettant en place des tables spécifiques pour les proches, ou encore en proposant régulièrement des repas thématiques.

¹ Institution est ici synonyme de « maison de retraite ». Source France : Haute Autorité de la Santé et Fédération Française de Nutrition, *Diagnostic de la dénutrition chez la personne de 70 ans et plus* - has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2021-11/argumentaire_denutrition_pa_10_nov_2021_v2.pdf
² Source France : Conseil national de l'alimentation, *Avis n°53 - Avis sur les besoins alimentaires des personnes âgées et leurs contraintes spécifiques* - sante.gouv.fr/IMG/pdf/avis_cna_53.pdf

Le Mini Nutritional Assessment (MNA®).

Le MNA® est un outil de dépistage pour identifier les personnes âgées (+65 ans) souffrant de dénutrition ou présentant un risque de dénutrition.

Il prend en compte 18 facteurs (médicaux, mode de vie, alimentation, anthropométrie, psychosociaux) et permet de définir trois catégories : état nutritionnel normal, risque de dénutrition, dénutrition avérée.

Le MNA® a été mis au point par Nestlé en collaboration avec des gériatres de renommée internationale et constitue un outil multifactoriel reconnu. Il permet ainsi de suivre dans le temps les évolutions des états nutritionnels.

L'utilisation du MNA® au sein de Colisée.

- Évaluer l'état nutritionnel du Mentor via le questionnaire MNA® dans les 24 à 48 heures après l'entrée dans la Communauté.
- Identifier les profils à risque.
- Proposer un soutien individuel en impliquant l'ensemble des Talents et des équipes médicales qui suivent au quotidien les Mentors et mettre en place une évaluation tous les trois mois pour les accompagner dans le temps.

Espagne



Toni Guerra Salas, directeur qualité et médical de Colisée en Espagne, a repensé l'expérience du repas en mettant l'accent sur la cuisine méditerranéenne et l'implication de tous les Talents.

« Pour nous, l'approche nutritionnelle est absolument clé pour améliorer la qualité des soins et les attentes des Mentors et de leurs proches. En Espagne, nous déployons des systèmes de suivi qui permettent d'être très réactifs et de piloter avec précision les résultats pour proposer des plans d'actions correctives. Le MNA® reste l'outil de mesure d'une démarche beaucoup plus globale. Ce sont les aides-soignant(e)s, qui accompagnent les Mentors au quotidien, qui sont en charge du MNA®. Pour cela, ces Talents sont formés à sa pratique en binôme avec un(e) infirmier(e). À cette fin, nous proposons des formations et des conseils pour permettre de détecter et traiter les risques de dénutrition. Nous travaillons sur l'expérience culinaire dans son ensemble et dans le respect des grands

principes de la cuisine méditerranéenne, tout en adaptant aux particularités locales. Nous déployons diverses actions dans le cadre de notre programme d'alimentation saine et responsable, qui souhaite nourrir tout en satisfaisant les désirs de chacun. Par exemple, nous associons au moins trois couleurs d'aliments dans les plats pour stimuler les sens et nous travaillons sur la texture des aliments. Parmi les bonnes pratiques que nous mettons en place dans le cadre de notre approche centrée sur la personne : la possibilité de prendre son petit-déjeuner en chambre ou au restaurant, mais aussi le choix entre différents plats. Un(e) diététicien(ne)-nutritionniste est présent(e) dans chaque Communauté pour travailler de concert avec les équipes sur les aspects liés à la santé nutritionnelle des Mentors, ainsi qu'à l'approche et au traitement des problèmes liés à la dysphagie. Plus généralement, un élément clé dans notre démarche est la formation, notamment celle à destination des équipes de cuisine sur la sécurité alimentaire, l'amélioration des processus et les nouvelles techniques culinaires.

Italie



Ilaria Gonzatto, directrice médicale de Colisée en Italie, et **Ioan Galan**, directeur de l'accompagnement, forment un binôme dont

les compétences et connaissances opérationnelles sont complémentaires. Ioan a récemment suivi une formation de cuisinier dans le milieu sanitaire pour comprendre les problématiques des chef(fe)s cuisinier(e)s des Communautés italiennes de Colisée.

« Le MNA® est utilisé depuis plusieurs années en Italie mais c'est en 2023 que son suivi s'est accéléré. Un travail de sensibilisation autour de la dénutrition a par ailleurs été mené auprès des Talents dans les Communautés. Les équipes ont suivi une journée entière de formation qui leur a permis de mieux comprendre les facteurs de dénutrition ainsi que les causes potentielles de la réticence des personnes âgées ou atteintes de démence à se nourrir. Elle s'accompagnait de mises en situation concrètes avec des solutions opérationnelles.

L'un des grands enjeux est celui de la formation des chef(fe)s cuisinier(e)s. Ils jouent un rôle central en s'assurant que les régimes

et les textures sont bien respectés, en régulant les préparations, et en communiquant les bons messages aux équipes pour le service. Les chef(fe)s italiens n'ont pas forcément été formés à cet aspect sanitaire, et faire évoluer les pratiques nécessite un travail sur le long terme. Grâce à sa formation, Ioan a créé un module spécifique pour comprendre les problématiques au plus proche du terrain.

Nous avons à cœur de sensibiliser notre secteur sur ces sujets. En juin 2023, nous avons organisé une convention, ouverte à tous, avec des experts externes sur le thème de la nutrition.

Nous avons créé des albums photos avec les plats qui seront servis. Les Mentors peuvent ainsi visualiser les plats et choisir ceux qui leur font le plus envie ! Nous avons aussi créé un kit de bonnes pratiques pour toutes les Communautés de Colisée en Europe et nous menons des audits internes deux fois par mois dans chaque Communauté. Les résultats sont partagés avec les équipes et, si nécessaire, nous mettons en place des plans correctifs.

Un des grands projets de 2024 est la cuisine thérapeutique. Nous l'avons déjà testée au sein de certaines Communautés, et cette approche se révèle particulièrement bénéfique auprès des Mentors souffrant de pathologies neurodégénératives !

Un guide pour faire avancer la lutte contre la dénutrition.

Colisée France et le Collectif de lutte contre la dénutrition, une association qui a pour vocation de sensibiliser le grand public, les professionnels de santé et les élus sur le sujet de la dénutrition, ont corédigé le tout premier guide d'action destiné aux Ehpad. Pensé à destination des différents métiers, il les accompagne dans l'identification des signes de dénutrition, en présente les risques et propose des conseils pratiques pour lutter contre.

Pour aller plus loin : psppaca.fr



La restauration chez Colisée.

« Manger » ne se réduit pas seulement à s'alimenter : le repas s'inscrit dans un temps de convivialité et de partage. Bien plus qu'un acte quotidien, passer à table est surtout un art de vivre bien ancré dans les habitudes. Dans les Communautés, les repas sont à la fois des repères qui rythment les journées et des moments de sociabilité.

Les données et processus qui sont présentés se basent sur l'activité des Communautés Colisée en France.

Les Mentors et proches notent à **8/10** la restauration, en 2023.

+ 19 millions de repas servis par an¹.

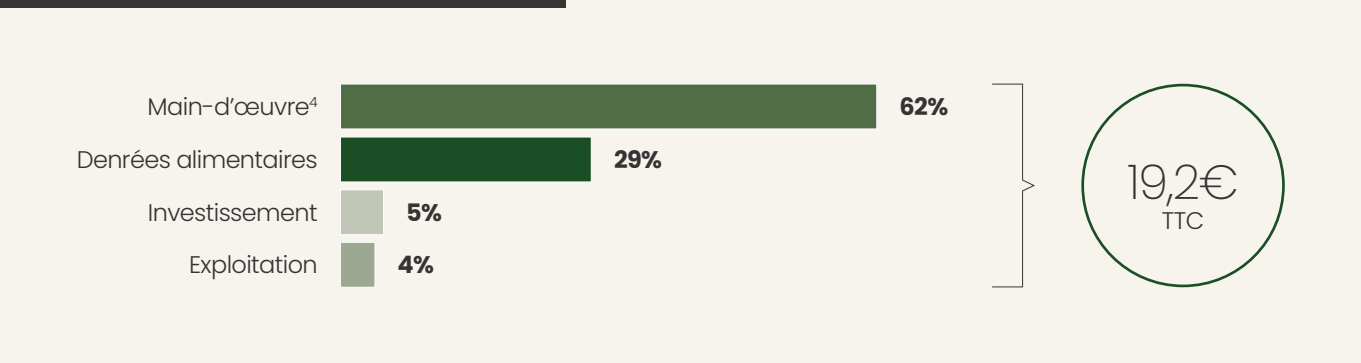
+ 2h30 passées à table par les Mentors en moyenne, par jour.

160 Communautés sur 163² préparent les repas sur place avec les équipes internes.

+ 310 repas/jour servis en moyenne, dans une Communauté.

43h dédiées quotidiennement par les Talents à la préparation des repas, au service, au nettoyage et à l'aide aux repas³.

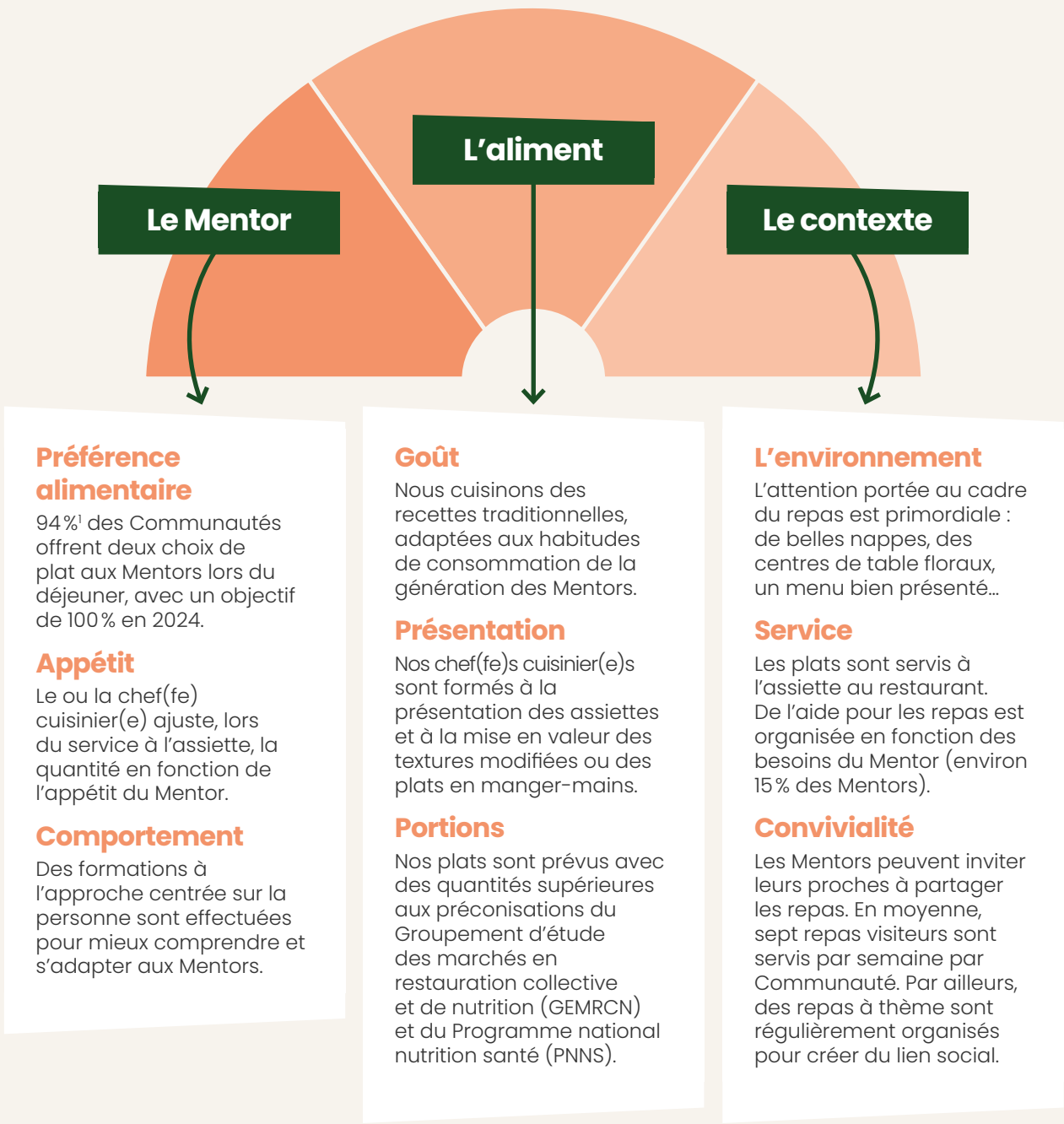
Coût alimentaire journalier moyen par Mentor.



¹ Nous qualifions de repas le petit-déjeuner, le déjeuner, le goûter et le dîner. La collation du soir – servie à 22 h en fonction de l'éveil du résident – n'est pas comptabilisée.
² Trois Communautés sous-traitent la restauration, dont deux temporairement pour cause de travaux.
³ Estimation pour une Communauté de 70 Mentors.
⁴ Préparation des repas, service, nettoyage, aide aux repas.

Notre vision de la restauration chez Colisée.

Le plaisir d'un repas repose sur trois éléments clés : le Mentor, l'aliment et le contexte.



Mon rôle pendant les repas est d'accompagner les habitants en leur montrant des gestes qu'ils peuvent avoir oubliés, en les encourageant à goûter, en coupant certains aliments...

Marie, aide-soignante

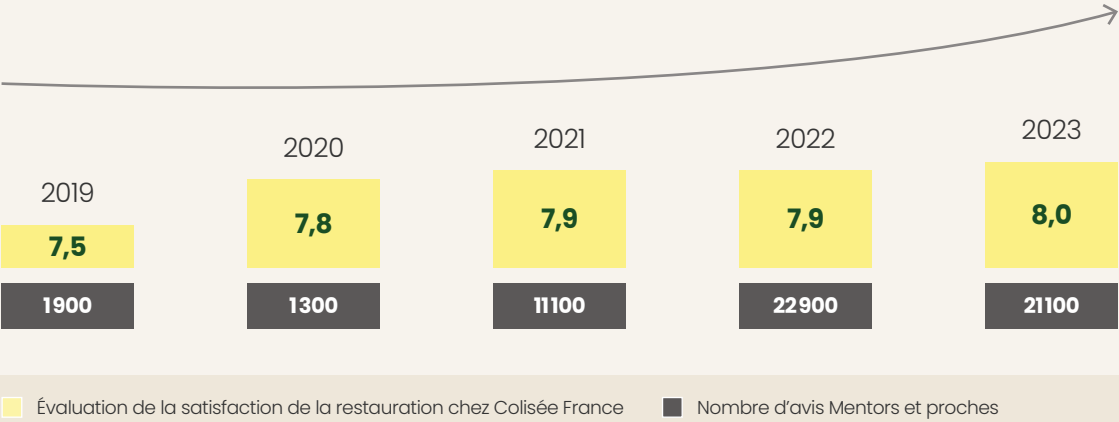
¹ Chiffre au 1^{er} février 2024

Quelques pistes que Colisée pourrait mettre en œuvre pour améliorer l'expérience des repas :

- Proposer systématiquement aux Mentors de choisir leur place pour favoriser la convivialité.
- Renforcer la formation initiale des aides-soignant(e)s sur l'aide au repas.

La restauration, thématique sur laquelle nous nous améliorons continuellement.

La restauration est une thématique évaluée par les Mentors et les proches dans le questionnaire de satisfaction.



Santé & nutrition : un accompagnement individuel.

1. Diagnostic médical

Les équipes médicales évaluent l'état nutritionnel du Mentor dès son arrivée, notamment grâce au MNA®.

2. Suivi

- Au quotidien : le corps paramédical suit l'appétit et la prise de repas de chacun. Les évolutions sont communiquées aux équipes médicales.
- Le poids du Mentor est recueilli mensuellement par le corps paramédical et intégré dans le MNA®.

3. Réévaluation en cas de risque de dénutrition

Les équipes médicales réévaluent l'état nutritionnel et clinique avec des analyses plus précises.

4. Adaptation

Il est possible d'améliorer l'expérience culinaire et les résultats en matière de santé, notamment à travers :

- L'enrichissement des aliments.
- Le changement de texture.
- L'aide au repas.

Ces adaptations sont prescrites et suivies dans notre logiciel de soin.

¹ Voir pages 32-33

Je mémorise toutes les habitudes alimentaires de chacun, ça leur fait plaisir de voir qu'on se souvient de leurs goûts. Ce sont des petites choses mais c'est essentiel pour rendre le moment du repas agréable.

Émeline,
agente de service hospitalier

Du menu à l'assiette.

Le processus de création des menus, jusqu'au service du repas dans les Communautés Colisée en France.

Création des menus
4 fois par an

Le directeur de la restauration de Colisée France, les conseiller(e)s restauration et une(e) chef(fe) cuisinier(e) de chaque région se réunissent pour créer des menus par saison. Des fiches techniques expliquent les recettes et quantités.

Sélection des produits
4 fois par an

Les menus sont transmis au partenaire de restauration. Il sélectionne les produits selon les critères du cahier des charges de Colisée (produits labellisés, bio, origine locale).

Transmission des menus
aux Communautés
4 fois par an

Organisation de
la commission menu
avec les Mentors
et leurs proches
4 fois par an

Une commission menu est organisée avec les Mentors et les proches pour présenter les menus de la saison et effectuer des ajustements en fonction des goûts.

Adaptation des menus
par le ou la chef(fe)
cuisinier(e), en prenant
en compte les remarques
de la commission menu
Hebdomadaire

Commande et livraison
des matières premières
2-3 fois par semaine

Service au restaurant
Quotidien

Les agent(e)s de service hospitalier proposent deux choix de plat aux Mentors et leur apportent ensuite leur assiette, servie par le ou la chef(fe) de restauration. Les aides-soignant(e)s aident les Mentors qui en ont besoin.

Préparation des repas
Quotidien

Les repas sont préparés par l'équipe de cuisiniers avec des aliments frais et adaptés aux besoins des Mentors (complémentation alimentaire, adaptation de la texture). Afin de garantir la salubrité des aliments, des audits internes et externes sont effectués.

Recueil
des avis
des Mentors

Quotidien :
le ou la chef(fe) cuisinier(e) fait le tour des tables après le service pour recueillir l'avis des Mentors sur le repas.

4 fois par an :
les Mentors et proches sont sollicités pour donner leur avis sur la restauration via le questionnaire de satisfaction.

4 fois par an :
les Mentors s'expriment également lors de la commission restauration, qui permet de recueillir l'avis de chacun.

Les chutes : prévention et méthodes alternatives.

La prévention des chutes graves constitue un objectif majeur chez Colisée et un axe de travail important en 2023.

Pour cela, différentes méthodes sont possibles. Nous recherchons notamment à limiter la contention physique.

2 millions

de chutes par an chez les personnes de 65 ans et plus¹

Un accompagnement indispensable.

L'un des enjeux principaux pour la prévention des chutes graves demeure le choix de la contention physique. Si elle joue un rôle indéniable, elle maintient les Mentors dans un état de dépendance important et ne limite pas forcément les chutes graves, comme nous le constatons en Belgique.

La contention physique est prescrite médicalement. Elle doit être soigneusement considérée et régulièrement réévaluée au profit de l'implémentation de méthodes alternatives, qui nécessitent un accompagnement des équipes.

1^{re} cause

de décès accidentel chez les personnes de 65 ans et plus¹

Contention physique : de quoi parle-t-on ?

Selon l'Agence régionale de santé (ARS) Île-de-France, la contention physique passive a pour but d'« obtenir la sécurité pour une personne âgée qui présente un comportement estimé dangereux ou mal adapté »². Cela passe par « l'utilisation de tous moyens, méthodes, matériels et vêtements qui empêchent ou limitent les capacités volontaires de tout ou une partie du corps », comme les barrières de lit.

¹ Source France : sante.gouv.fr/IMG/pdf/dp_plan-antichute-accessible28-02-2022.pdf
² Source France : iledefrance.ars.sante.fr

Belgique



Le binôme constitué de **Mark Meskens**, directeur médical d'Armonia (Colisée en Belgique), et **Emmanuel Stockman**, directeur de la qualité, allie analyse des données et communication sur le terrain. Avec, pour Emmanuel Stockman, la volonté d'être un ambassadeur positif pour son secteur.

“ La liberté de se mouvoir est un droit fondamental et représente un combat cœur chez Armonia (Colisée en Belgique). Nous avons un positionnement clair sur le sujet : la « zéro contention physique ». Cela a été défini par une lettre d'intention de notre direction, communiquée à tous, en interne comme à l'externe.

Nous remplaçons la contention physique par des mesures alternatives afin de maintenir au maximum la qualité de vie et de limiter les chutes, et surtout leur gravité. Nous nous sommes basés sur les solutions existantes et avons créé un document unique détaillant quatorze alternatives à la contention physique. Ce guide pédagogique associe les causes potentielles (risques de chutes, comportements agités, errance) aux pratiques recommandées.

Pour déployer la « zéro contention », nous nous appuyons sur un réseau d'experts volontaires,

les « Freedom Warriors ». Cette communauté, composée principalement de directeur(ice)s de sites, d'infirmier(e)s de coordination et d'infirmier(e)s en chef, se réunit au niveau national puis accompagne les équipes sur le terrain.

La bonne communication entre le médecin coordinateur, l'équipe soignante et l'infirmier(e) en chef est clé. Le défi principal est de s'assurer que toutes les équipes partagent notre conviction. Sans cette adhésion, la démarche « zéro contention » ne pourra aboutir. Cette ambition nécessite une évolution des mentalités et des pratiques et doit être soutenue par toutes les parties prenantes, y compris les proches et les médecins généralistes. Il est essentiel de comprendre l'histoire du Mentor pour s'adapter à la situation de chacun.

Par ailleurs, les chutes peuvent être une cause d'hospitalisation. Nous avons donc collaboré avec les services des achats et avons lancé un projet pour tester de nouveaux lits près du sol, avec un matelas de côté pour minimiser les chutes graves.

Nous communiquons sur ces projets auprès des Talents et organisations afin d'inspirer les autres Communautés et de valoriser l'innovation auprès des sites qui ont accepté d'être pilotes. De plus, nous intervenons lors de conférences invitées et de congrès pour sensibiliser sur le sujet.

La « zéro contention physique », un objectif atteignable.

Mis en place en 2022 dans les Communautés Armonia (Colisée) en Belgique, le plan « zéro contention » vise à assurer la liberté de circuler de tous les Mentors dans les Communautés concernées.

Son objectif n'est pas de garantir l'absence de chutes – qui représentent un risque inhérent aux déplacements sans entraves –, mais d'en éviter les conséquences graves, et d'accompagner les Mentors aussi bien que les Talents dans cette démarche.

Grâce à un accompagnement spécifique, des formations sur le terrain et des équipes dédiées, les Communautés belges peuvent se féliciter de compter 98% de Mentors sans contention physique, pour 18% de chutes dont 1% seulement a entraîné une hospitalisation. C'est une preuve concrète montrant que l'absence de contention physique n'entraîne pas nécessairement la hausse des chutes ou des chutes graves.



Mathieu Carbonell, directeur médical opérationnel de Colisée France, est médecin coordinateur au sein d’une Communauté Colisée, et chargé de mission en télé-coordination, télé-médecine et médecine d’intervention.

“ En France, la prescription médicale de la contention physique doit se faire en bonne intelligence avec toutes les parties prenantes. Des discussions sont notamment nécessaires entre les médecins coordinateurs et les médecins traitants pour assurer une approche centrée sur la personne, mais qui prend en compte son quotidien au sein de la Communauté dans sa globalité. L’objectif final est celui de la non-contention physique.

C’est la raison pour laquelle la mise en place de ces pratiques alternatives commence par un bon suivi. Le défi du temps de l’implémentation est réel : il faut que les équipes puissent suivre les données et bien comprendre leur corrélation, afin de s’interroger efficacement et d’avoir une vision d’ensemble.

Il est nécessaire de former les équipes, mais aussi de sensibiliser plus largement toutes les parties prenantes médicales impliquées. La télé-coordination et la télé-médecine sont de bons relais. Il s’agit également d’insuffler les valeurs de Colisée à d’autres acteurs sur ces sujets, et de communiquer pour que les pratiques évoluent.

Parmi elles, l’une des alternatives que nous mettons en place est celle des thérapies non médicamenteuses personnalisées (TNMP). Il s’agit notamment de la méthode Montessori, mais aussi de la thérapie des sens ou encore de la thérapie par la réorientation.

Ces pratiques favorisent la sécurité et le réconfort des Mentors. C’est un véritable cercle vertueux puisque, au-delà des bénéfices pour les Mentors, elles intéressent particulièrement les Talents. Elles deviennent un vecteur d’enrichissement personnel et donc de fidélisation.

Enfin, nous échangeons très régulièrement avec nos collègues belges, dont l’approche « zéro contention » nous inspire énormément !



On constate à quel point avoir une vision européenne est riche. En opérant dans différents pays, Colisée a l’opportunité de prendre le meilleur de chacun, et de partager des bonnes pratiques. C’est par exemple ce que l’on constate pour la Belgique et ses réussites sur la non-contention physique, qui peuvent inspirer d’autres filiales !

Jacques Bailet,
membre du Comité de mission de Colisée

L’écoute des Mentors et des proches au service de l’amélioration continue.

Colisée mesure la satisfaction de ses clients (Mentors et proches) grâce à une enquête lors de laquelle est notamment posée la question : « Êtes-vous globalement satisfait de votre établissement ? »

C’est dans le cadre de ce questionnaire que le Net Promoter Score est calculé. Le Net Promoter Score mesure la propension d’un client à recommander un service. À la question : « Recommanderiez-vous l’établissement à votre entourage ? », le Mentor ou proche répond par une note allant de 0 à 10.

Calcul du Net Promoter Score (NPS).



Le Net Promoter Score n’est pas exprimé en pourcentage.

Le questionnaire de satisfaction permet de collecter les avis des clients sur différentes thématiques, au-delà de la question de la recommandation. Chez Colisée, deux audiences sont interrogées : les Mentors et leurs proches. L’enquête est réalisée quatre fois par an. **Colisée suit depuis cinq ans les scores de satisfaction et le NPS.**

En 2023, **56 387 avis** ont été collectés.

La satisfaction globale des Mentors et proches des Communautés Colisée oscille entre **8/10 et 8,4/10** depuis 2021.

Ces chiffres permettent d’identifier et d’anticiper les besoins au plus proche du terrain. Nous mesurons la satisfaction générale des Mentors et proches puis nous les questionnons sur les sujets listés dans le graphique ci-après.

Ce questionnaire est aussi réalisé auprès des Talents, dont les notes et avis sont publiés anonymement depuis 2023 (voir pages 48-49).

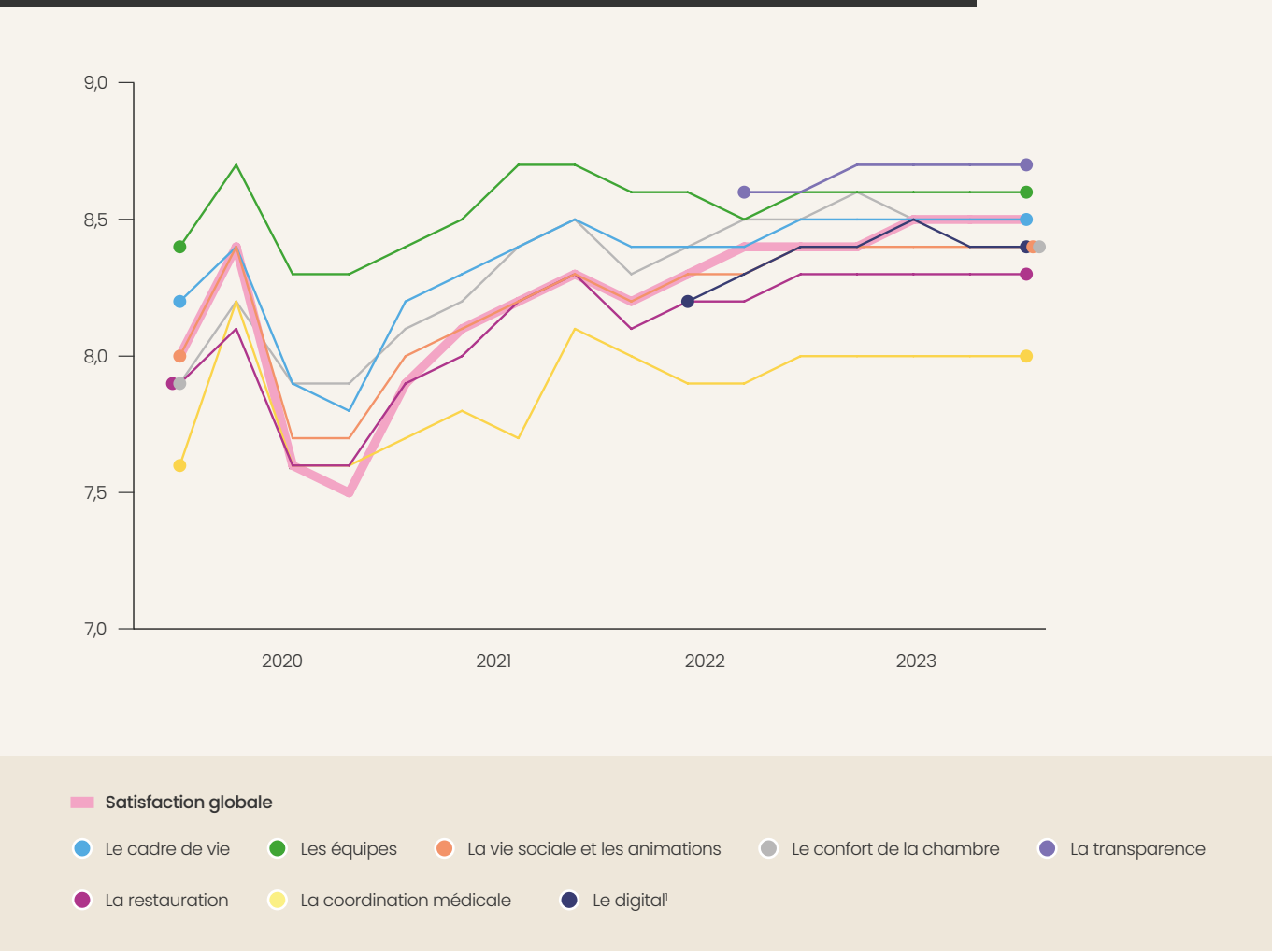
Les notes sont rendues publiques en ligne ainsi que les avis, de manière anonyme, sur les sites internet de chaque Communauté Colisée.

La mesure trimestrielle des avis nous permet de suivre l'évolution de la satisfaction des Mentors et de leurs proches de manière constante et de l'analyser tout en prenant en compte l'influence d'événements externes à Colisée. Il est à noter que la transparence dont fait preuve Colisée, ainsi que l'encadrement des Talents sont particulièrement appréciés.

La restauration et la coordination médicale obtiennent les moins bonnes notes à environ 8/10 en 2023.

Colisée travaille en continu sur la nutrition, les chutes et la contention physique (voir p. 38-40 du rapport), et met en œuvre différentes actions comme l'adaptation des temps du repas pour le Mentor (voir p. 32-37 du rapport).

Thématiques évaluées par les Mentors et les proches, et scores de satisfaction associés.



Colisée suit avec attention la satisfaction de ses clients sur différentes thématiques. S'astreindre au même travail pour les collaborateur(ice)s est essentiel pour pouvoir progresser et mener les bons combats.

Joaquim Borrás Ferré,
membre du Comité de mission de Colisée

¹ La thématique digitale regroupe Portal +, une tablette proposée en libre-service dans différents espaces de la Communauté Colisée, et MyColisée, un réseau social privé et sécurisé, qui permet aux proches de se tenir informés de la vie de la Communauté Colisée.

Indicateurs clés.

	Résultats 2022	Résultats 2023	Objectifs 2025
Nombre d'avis clients et proches collectés et vérifiés ¹	58 156	56 387	Maintien d'un volume représentatif
Net Promoter Score des clients et proches ¹	44	49	55
Part de Mentors (résidents) hospitalisés ²	5,2%	5,3%	< 5%
Part de Mentors (résidents) ne prenant pas de médicaments psychoactifs ²	46%	39%	> 70%
Part de Mentors (résidents) disposant d'un plan d'accompagnement personnalisé actualisé ²	80%	85%	100%
Part de Mentors (résidents) sans contention physique ²	79%	82%	> 95%
Part de Mentors (résidents) avec un Mini Nutritional Assessment (MNA®) actualisé ²	-	80%	> 80%
Part de Mentors (résidents) chuteurs ²	-	14,4%	N/A
Part de chutes avec hospitalisation ²	-	4,8%	N/A

Les **indicateurs médicaux** sont au rendez-vous pour la grande majorité. Le seul qui est en baisse est celui des médicaments psychoactifs. Cela s'explique notamment par la nécessité de déployer des efforts spécifiques sur l'accompagnement des médecins intervenants qui effectuent les prescriptions en établissement.

En 2023, Colisée a privilégié le travail sur les limites de la contention physique, la prévention des chutes graves et le suivi du MNA®. Les équipes travaillent à présent avec les différentes parties prenantes sur les médicaments psychoactifs, cet indicateur devrait enregistrer des progrès significatifs en 2024.

Comme expliqué en pages 41-42, les efforts et initiatives de Colisée ont été nourris par les retours des Mentors et des proches.



L'augmentation de cinq points du NPS est un bel accomplissement, car c'est un indicateur difficile à faire évoluer. Il peut aussi être une source de motivation et de reconnaissance pour les équipes.

Jean-Sylvain Ruggiu,
membre du Comité de mission de Colisée

¹ Périmètre : ensemble des filiales européennes et des activités, excepté les services à domicile
² Périmètre : ensemble des filiales européennes, uniquement les maisons médicalisées
Se référer au glossaire pour plus de précisions et définitions.

Alertes, litiges et contrôles.

Colisée mesure la responsabilité qu’impliquent l’accompagnement et le soin des Mentors, et cherche sans relâche à améliorer la qualité de ses services et à répondre au plus près aux besoins de chacun, à travers les processus de réclamations et les plans d’action associés.

Alertes et litiges.

Colisée est notamment très vigilant sur les alertes – telles que définies par la loi Waserman et par le devoir de vigilance – qui peuvent être lancées. Après qualification, au total **14 alertes** ont été reçues en 2023.

Malgré tous les efforts mis en place, il peut arriver qu’un événement conduise à un litige avec un Mentor ou son proche, comme présenté dans le tableau ci-dessous.

Les litiges ouverts¹.

	Chute	Médical	Covid-19	Défaut de soin	Total
2023	1	0	0	3	4
2022	1	0	0	4	5
2021	3	1	1	3	8
2020	0	0	1	1	2
Pré-2020	4	1	0	5	10

¹ Dans les différents pays européens, l’année de référence correspond à l’année d’ouverture de la procédure, à notre meilleure connaissance au jour de la publication du rapport du Comité de mission 2023.

Contrôles internes et externes.

Colisée procède régulièrement à des contrôles internes avec le directeur du contrôle opérationnel. En 2023, ce sont **près de 70 audits** qui ont été menés en France, Belgique, Espagne et Italie.

Outre les contrôles internes réalisés chez Colisée, des inspections d’autorités publiques sont pratiquées, majoritairement de manière inopinée. En 2023, ce sont **511 contrôles** qui ont été effectués par les organismes locaux.

Contrôles des autorités publiques.

	France ¹	Belgique ²	Espagne ³	Italie ⁴	Total
Nombre d’établissements concernés	163	92	64	15	334
Nombre de contrôles	83	99	296	33	511
Qualité et soin	53	68	187	27	335
Ressources humaines et concurrence	9	13	33	-	55
Hygiène alimentaire	21	18	76	6	121

Organismes de contrôle

Qualité et soin :

- Agence régionale de santé - ARS
- Conseil départemental - CD
- Inspection autorité sanitaire - AZG KAPPA
- Agence wallonne pour une vie de qualité - AVIQ
- Commission communautaire commune - COCOM, Bruxelles
- Departamento de servicios sociales de la comunidad de la región correspondiente - DSS
- Consejería de sanidad de la comunidad de la región correspondiente - CSC
- Nucleo antisofisticazione e sanità dell’arma dei carabinieri - NAS
- Azienda sanitaria locale - ASL
- Agenzia di tutela della salute - ATS

Ressources humaines et concurrence :

- Direction régionale de l’économie, de l’emploi, du travail et des solidarités - DREETS
- Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes - DGCCRF
- Autorité belge de la concurrence, BMA - ABC
- Office national de sécurité sociale, RSZ/ONSS
- Direction générale Contrôle des lois sociales
- Departamento de trabajo de la generalitat - DTG
- Istituto nazionale previdenza sociale e Istituto nazionale assicurazione et non assicurazione contro gli Infortuni sul lavoro - INPS-INAIL
- Servizio prevenzione e sicurezza ambienti di lavoro - SPESAL
- Ispettorato Nazionale del Lavoro - INL

Hygiène alimentaire :

- Direction départementale de la protection des populations - DDPP
- Consejería de sanidad - Área de Salud Pública
- Azienda sanitaria locale - ASL
- Agenzia di tutela della salute - ATS
- Servizi igiene degli alimenti e della nutrizione - SIAN

¹ En France, ces contrôles publics sont effectués dans les maisons médicalisées.
² En Belgique, ces contrôles publics sont effectués dans les maisons médicalisées et les résidences services. Au 28 février 2024, quatre établissements en Flandres sont sous surveillance des autorités de contrôle belges. Aucun de nos établissements n’a été fermé.
³ En Espagne, ces contrôles publics sont effectués dans les maisons médicalisées et les cliniques.
⁴ En Italie, ces contrôles publics sont effectués dans les maisons médicalisées.
Chiffres au 31 décembre 2023

Améliorer la qualité de vie de nos équipes, revaloriser les métiers du grand âge.

6 engagements

Œuvrer pour la promotion des métiers du grand âge et la formation des professionnels

Renforcer une culture managériale responsabilisante et bienveillante

Encourager et nourrir le dialogue social

Garantir bien-être, santé et sécurité au travail

Garantir l'équité des rémunérations et avantages

Promouvoir la diversité et l'inclusion

L'avis du Comité de mission

— Cet objectif a fait l'objet de nombreux moyens mis en œuvre, et la publication du NPS des collaborateur(rice)s est la preuve de la transparence de Colisée. Plus généralement, la satisfaction des collaborateur(rice)s est suivie quantitativement et qualitativement. Des initiatives nouvelles telles que la CORE International Academy permettent de fédérer les équipes au niveau européen et de déployer la mission sur le terrain. Le Comité salue les directions prises pour revaloriser les métiers du grand âge et les changements qui s'opèrent en 2024, preuve que la mission est au cœur du projet d'entreprise.

— Le Comité reconnaît que les actions engagées auront des impacts sur le long terme et que nous avons encore trop peu de recul pour en constater les effets. En 2024, il suggère de continuer de travailler sur des données telles que le turnover et propose de réfléchir à des initiatives complémentaires pour évaluer les raisons de la hausse de l'accidentologie.

— Enfin, cette année pourra être l'occasion de renforcer le chantier de la diversité et de l'inclusion, par exemple avec l'emploi des seniors ou des personnes en réinsertion.

L'écoute des Talents au service de l'amélioration continue.

Depuis 2019, Colisée mesure l'expérience des clients et proches. Dans un souci de symétrie des attentions, la même démarche est déployée pour les Talents.

Depuis 2023, Colisée publie en ligne les avis et notes émis par ses équipes avec leur accord, et ce de façon anonyme.

En 2023¹ :

Plus de 11000 avis collectés.

Grâce à la collecte des avis des Talents, nous pouvons là encore déceler ce qui donne satisfaction, et les pistes d'amélioration.

Nous constatons globalement que les relations avec les collègues sont appréciées. Colisée doit proposer des solutions pour mieux soutenir les évolutions professionnelles et continuer de donner accès à des formations aux équipes, car ces thématiques n'apportent pas suffisamment satisfaction à ce jour, alors qu'il s'agit d'un levier clé de fidélisation.

¹ Chiffre au 31 décembre 2023

Sollicitation sur le terrain

Tous les Talents sont sollicités deux fois par an. Depuis l'été 2023, les directrices et directeurs de Communautés sont interrogés plus fréquemment (quatre fois par an), afin de suivre au mieux les besoins opérationnels.

Les Talents donnent leur avis sur différentes thématiques : les relations entre collègues, avec le management, les conditions d'exercice, ou encore le sens donné au travail.

Les avis sont recueillis par e-mail ou sms qui redirige vers un questionnaire en ligne.

Les équipes répondent en tout anonymat.

Ce questionnaire est aussi l'un des outils permettant d'effectuer une alerte.

Vérification

Un partenaire externe vérifie notre processus de recueil et de publication des avis et des notes, garantissant leur authenticité.

Publication

Si l'émetteur de l'avis l'accepte, les avis et notes peuvent être publiés de façon anonyme. Toute personne peut les consulter sur internet.

Analyse et réponse

Publiés ou non, les avis des Talents sont tous anonymes. Ils sont lus avec attention par les directrices et directeurs des Communautés ou les équipes du siège local, qui font de leur mieux pour y répondre.

Au-delà des notes, les verbatims sont analysés qualitativement une fois par mois via notre plateforme d'intelligence artificielle.

Les avis et verbatims sont ainsi classés par thème et par sentiment généré – positif ou négatif.

Pilotage

Le pilotage est à la fois quantitatif et qualitatif. Les directions des différentes filiales ont accès à l'analyse sémantique afin de pouvoir prendre des actions pour répondre aux besoins des équipes, et continuer d'améliorer continuellement les activités de Colisée.



Une formation internationale autour des valeurs de COhésion, Respect et Engagement.

La CORE International Academy a pour objectif de créer un espace où les directeur(rice)s des Communautés Colisée peuvent partager et réfléchir ensemble, mais également construire une culture d'entreprise basée sur les valeurs CORE : Cohésion, Respect et Engagement.

Cette initiative a été lancée au printemps 2022 en partenariat avec le Groupe IGS. La première édition a réuni quelque 250 directeur(rice)s de Communautés, originaires de quatre pays, dans le cadre de masterclass sur des sujets tels que la vision et les valeurs Colisée, le leadership, le management agile et collaboratif ou encore l'utilisation des feedbacks.

Les cinq masterclass, menées en visioconférence, encouragent l'échange grâce à des interactions en direct. Au cours des vingt mois qu'a duré cette saison, les directrices et directeurs ont également pu participer à des ateliers et ont eu accès à des formations en ligne pour consolider leurs compétences.



Un hackathon autour des engagements de Colisée.

Une compétition d'innovation en intelligence collective, ou hackathon, a complété l'expérience. Les directeur(rice)s ont proposé des projets innovants sur des thèmes tels que l'approche commerciale et les valeurs, l'inclusion dans les équipes, l'alimentation responsable et la CORE International Academy 2030.

Cet événement, riche d'échanges et de dialogues, a débouché sur neuf projets finalistes. Les participants ont présenté leurs idées à un jury composé de Christine Jeandel, Sarah Chouraqui et Damien Sourisseau (directeur de la formation continue chez IGS).

L'équipe gagnante proposait une approche innovante afin d'adapter la communication à destination des Talents, en appliquant la méthode FALC¹ (Facile à lire et à comprendre) : un levier inclusif qui permet de limiter les écarts de compréhension tout en améliorant l'appropriation des valeurs Colisée.

+ 100

participants au hackathon.

30

groupes de réflexion.

Ce que disent les participants à la première saison de la CORE International Academy

“

La CORE International Academy nous permet de partager nos différentes expériences avec d'autres équipes et des directeur(rice)s d'autres pays. Et le jury, par sa bienveillance, a toujours su nous mettre à l'aise.

“

C'était une expérience unique, très enrichissante, marquée par de belles rencontres, associées au sentiment de pouvoir porter des projets au sommet de la pyramide. Nous travaillons pour une société qui donne la parole à ses employés.

Exemple de fiches pratiques développées

en français simplifié avec Isabelle de Groot².



¹ culture.gouv.fr/Thematiques/Developpement-culture/Culture-et-handicap/Facile-a-lire-et-a-comprendre-FALC-une-methode-utile
² le-pas-de-cote.net

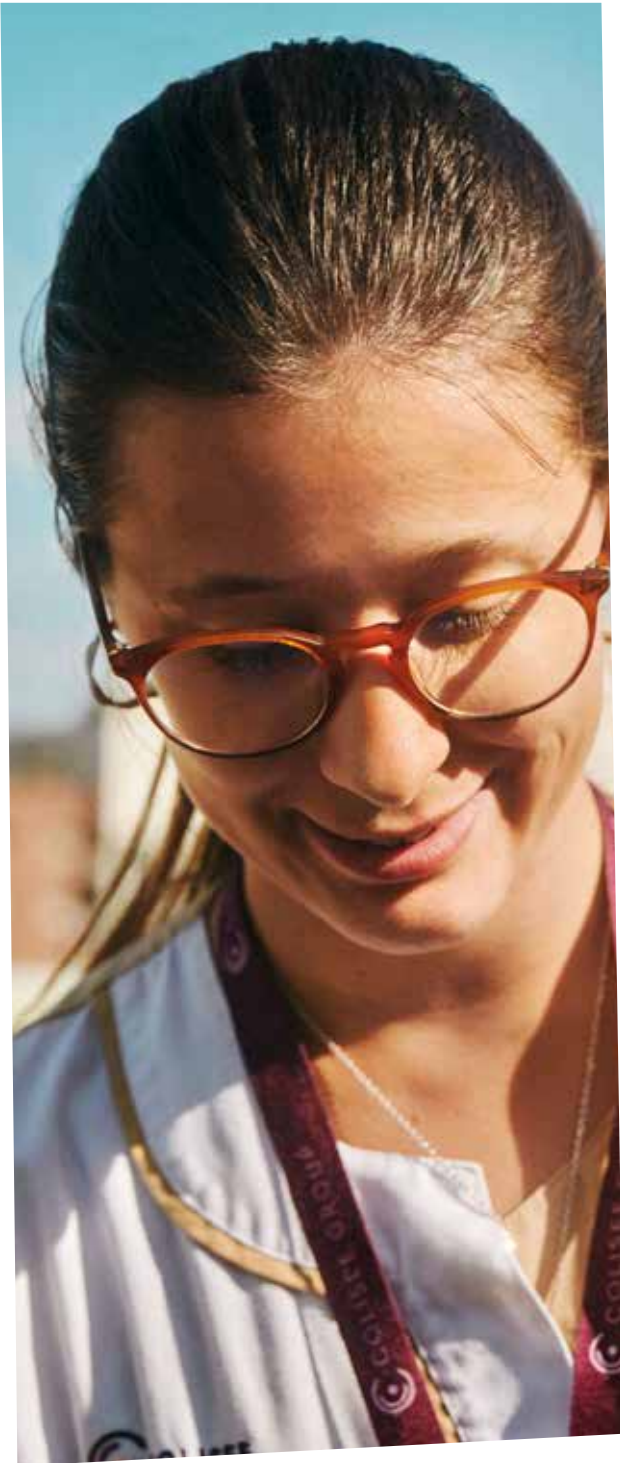
Rémunération et équité salariale.

La revalorisation des métiers du grand âge, au cœur de notre deuxième objectif statutaire, adresse nécessairement la dimension de la rémunération.

À l’heure où le recrutement et la rotation du personnel sont des enjeux fondamentaux pour notre secteur, Colisée a mesuré les évolutions salariales de ses collaborateur(rice)s en France¹ depuis 2019.

La rémunération mensuelle² médiane a progressé de 20 % entre 2019 et 2023, soit +4,7 % par an, en moyenne. Cette augmentation est supérieure de +1,7 point à celle de l’inflation (+3,0 % par an en moyenne).

Ces revalorisations résultent d’efforts conjoints de Colisée et des pouvoirs publics, notamment via la prime gouvernementale liée à la crise sanitaire en 2020, le Ségur I en 2021 et le Ségur II en 2022.



¹ 8 546 salariés en CDI dans 175 établissements (maisons médicalisées et résidences services) à fin décembre 2023.

² Rubriques intégrées : salaire forfaitaire, ancienneté forfait, salaire de base, majoration ancienneté, complément SMIC, complément individuel, avantage différentiel individuel, SEGUR 1 et 2, prime fonction accompagnement, prime référent, prime précarité, prime objectif, prime exceptionnelle pouvoir achat, prime gouvernementale crise sanitaire, prime partage de valeur, prime indemnité inflation, prime AS gérontologie, prime VAE, prime tutorat, prime PDR ; rubriques non intégrées : indemnités de sujétion, épargne salariale, indemnités de fin de contrat.

Mesurer pour assurer l’équité salariale.

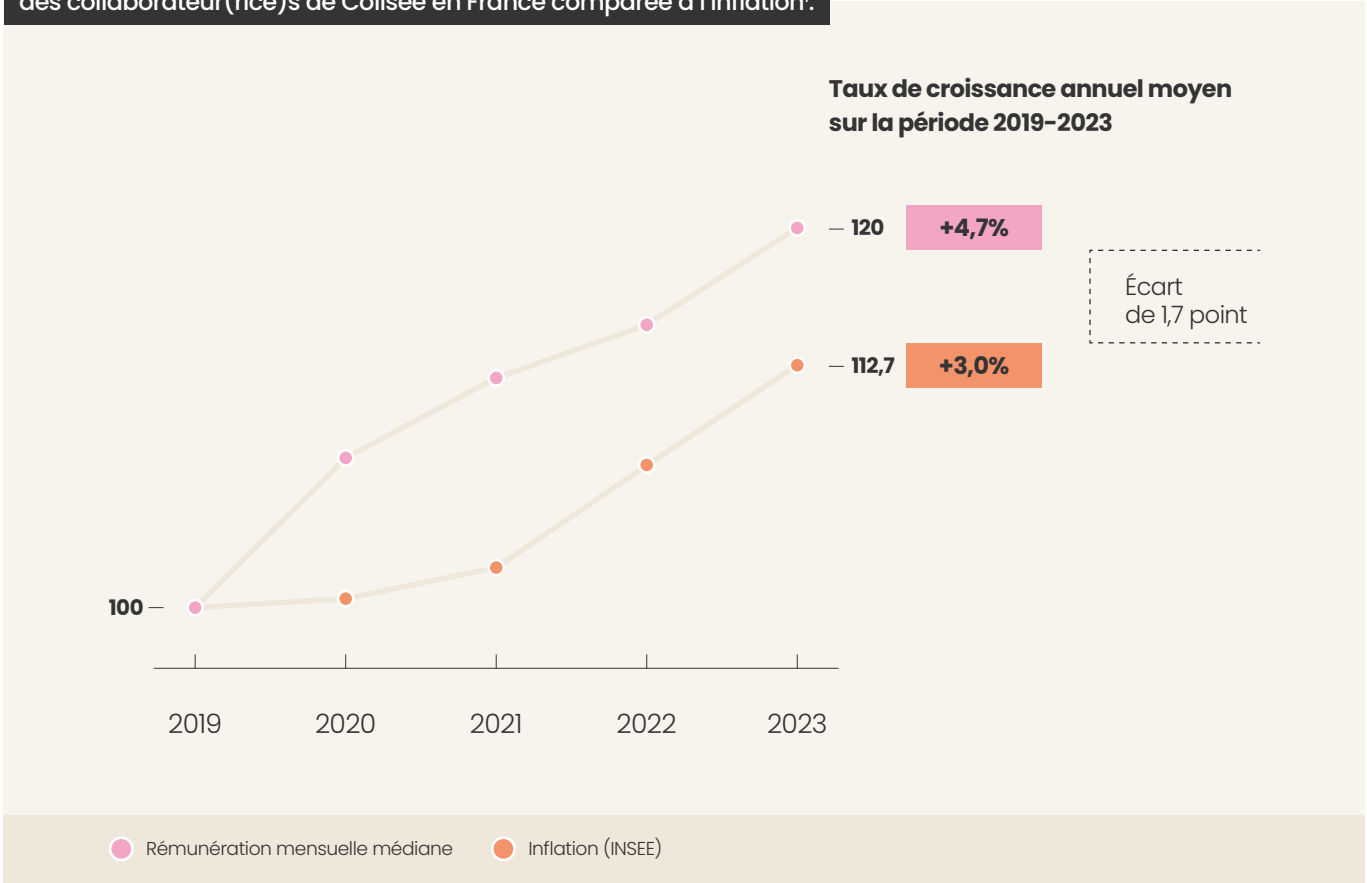
Attentif au partage équilibré de la valeur créée par l’entreprise, Colisée mesure les écarts de rémunération, et s’attache à maintenir au maximum un facteur de 1 à 20 entre la rémunération la plus élevée et la rémunération médiane (ratio d’équité salariale) dans chacune des filiales.

En 2023, le ratio d’équité salariale atteint un maximum de

11

dans les différents pays où opère Colisée.

Évolution de la rémunération mensuelle médiane des collaborateur(rice)s de Colisée en France comparée à l’inflation¹.



¹ 2019–2023, base 100 en 2019

Le Comité d'entreprise européen.

En 2022, Colisée a mis en place un groupe spécial de négociation (GSN), préliminaire obligatoire pour définir l'accord qui servira de base aux futurs travaux du Comité d'entreprise européen (CEE). Pour ce faire, il dispose de trois ans.

Le GSN a pour objectif principal de négocier la portée, la composition, les fonctions et la durée du mandat du futur CEE avec Colisée. Ces éléments doivent contribuer à mettre en place une structure et une procédure pour l'information et la consultation des employés basés en Europe. Il est composé de 12 représentants de chaque pays : cinq Français, trois Belges, trois Espagnols et un Italien. Il s'est réuni quatre fois depuis sa création en mars 2022, incluant une réunion de formation des membres.

En février 2024, le GSN a signé un accord de méthode pour structurer sa démarche,

organiser les négociations à venir et garantir des échanges constructifs. À la suite de cela, il négociera l'accord qui mettra en place le CEE.

Durant ces réunions, seront abordés notamment le nombre et la désignation des membres du CEE, les thèmes sur lesquels il sera informé, l'articulation avec les autres instances représentatives du personnel, la composition du bureau ou encore le budget. Le groupe s'est réuni le 24 janvier 2024 pour sa première réunion de l'année. Cinq autres réunions de négociation sont prévues, afin de parvenir à un accord pour février 2025.

La création du CEE s'inscrit dans une dynamique plus globale pour Colisée, répondant à notre engagement « Encourager et nourrir le dialogue social ». En effet, la coconstruction de notre politique sociale avec nos élus est clé pour pouvoir proposer à l'ensemble de nos Talents un environnement de travail épanouissant, tout en conciliant les intérêts de l'ensemble des parties prenantes.



Indicateurs clés.

Périmètre : ensemble des filiales européennes et des activités, excepté les services à domicile.

	Résultats 2022	Résultats 2023	Objectifs 2025
Net Promoter Score des Talents	-	-1	10
Net Promoter Score des directeurs de Communautés	-	43	50
Taux de turnover	20,0%	19,9%	<18%
Taux d'absentéisme	11,4%	11,7%	<8%
Taux de fréquence des accidents du travail	29	36	<20
Taux de gravité des accidents du travail	1,5	1,7	<1,5
Index de l'égalité professionnelle femmes-hommes	94	93	>92
Part de Talents (collaborateurs) suivant une formation certifiante ou diplômante	11,2%	13,7%	>14%

La Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) a publié, en 2022, son rapport sur la « Grande démission » en France. Les démissions fin 2023 dans les Ehpad privés excèdent de **40%** leur niveau d'avant la crise sanitaire (contre 33% dans le secteur privé dans son ensemble).

Le taux de chômage devient également un facteur encourageant : les salariés quittent plus facilement leur emploi, car ils savent qu'ils en retrouveront un autre rapidement. Les réorientations et le changement de statut – du salariat à l'indépendant – sont aussi des tendances marquées.

En 2022, les infirmier(e)s et les aides-soignant(e)s se situent respectivement aux 6^e et 28^e rangs des métiers les plus tendus parmi les 87 familles professionnelles (ils occupaient les 46^e et 40^e rangs en 2019)¹.

Le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail mesure le degré d'exposition des salariés aux risques, et varie selon les secteurs. Chez Colisée, le **taux de fréquence des accidents** du travail a augmenté en 2023, particulièrement en France. Nous conduisons des entretiens au retour des arrêts de travail pour mieux en analyser les causes et établir les plans d'action nécessaires.

¹Dares, 9 janvier 2024, *Les fins de CDI dans les hôpitaux et hébergements pour personnes âgées du secteur privé*
Se référer au glossaire pour plus de précisions et définitions.



La promotion de l'inclusion et de la diversité est un combat clé pour notre secteur. L'emploi des seniors, par exemple, pourrait être un nouveau chantier pour Colisée dans les années à venir !

Jean-Alain Margarit,
membre du Comité de mission de Colisée



Colisée a fait de nombreux efforts. Il faut suivre qualitativement ce qui est mis à disposition des équipes pour les soutenir psychologiquement, car les activités peuvent être très éprouvantes.

Maxime Holder,
membre du Comité de mission de Colisée

Réduire
l'impact de
nos activités,
protéger notre
qualité de vie
sur la planète.



6 engagements

- Apporter des solutions dans la gestion des transitions démographiques et environnementales
- Déployer notre stratégie bas carbone, alignée avec l'Accord de Paris
- Garantir une démarche achats et des relations fournisseurs responsables

- Généraliser un programme d'alimentation durable
- Promouvoir la protection de la biodiversité
- Réduire nos consommations en eau

L'avis du Comité de mission

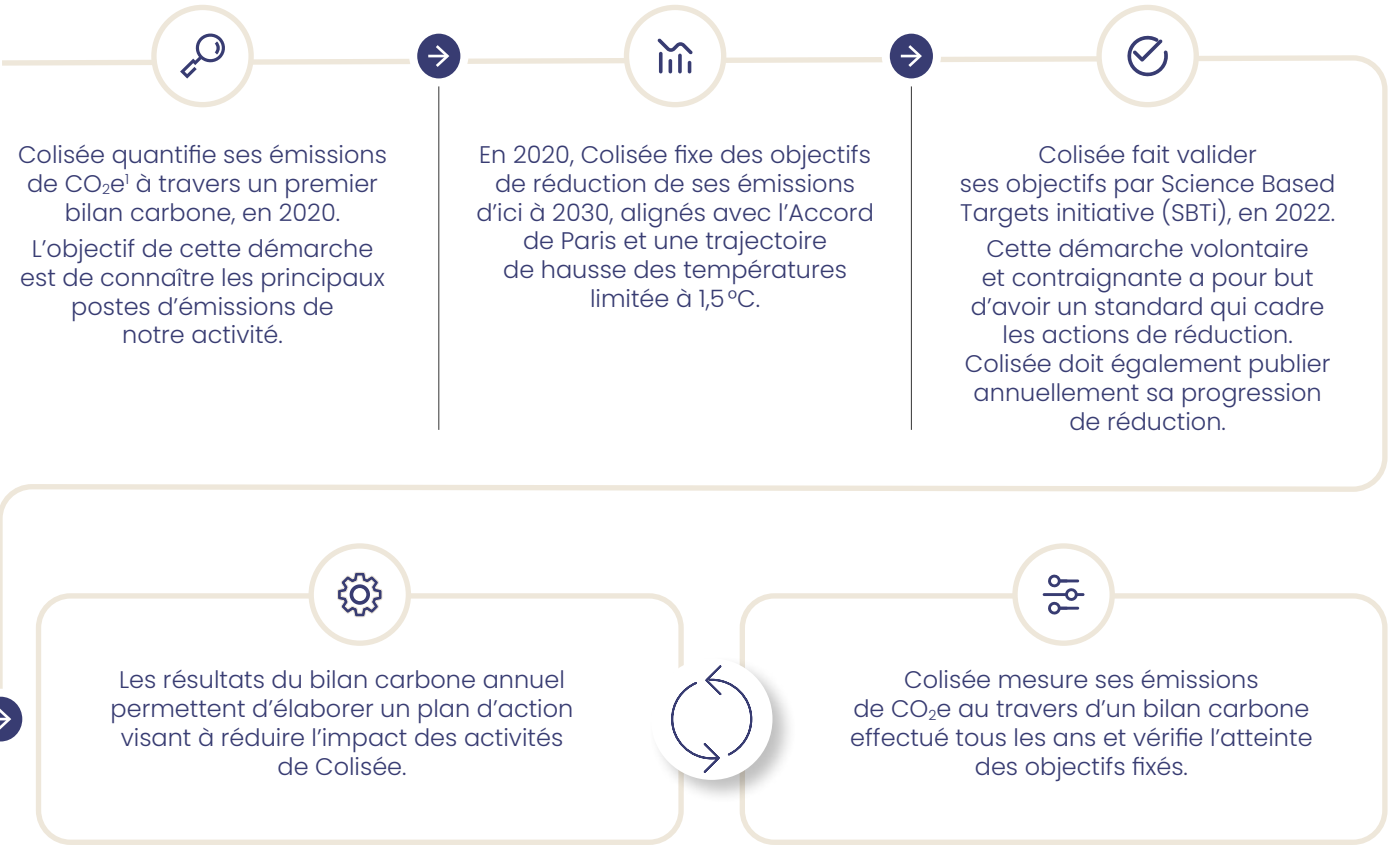
- En 2023, le Comité s'est concentré sur les deux premiers objectifs statutaires.
- Un effort important a cependant été fait sur la part d'électricité renouvelable, permettant une progression qualitative sur ce poste d'émission. Colisée fait beaucoup de pédagogie sur le sujet, mais la sensibilisation des équipes doit rester une priorité.
- Plus généralement, en 2024, l'entreprise doit à présent s'attaquer au scope 3, et notamment à l'alimentation qui représente plus de 30% de l'empreinte carbone de Colisée (sur la totalité des scopes 1, 2 et 3).
- Le Comité préconise également de publier d'autres indicateurs environnementaux déjà mesurés par l'entreprise (énergie, eau), ainsi que de mener une réflexion sur la valorisation de l'ancrage territorial.

L'empreinte carbone de Colisée : mesurer, réduire, transformer.

Comme tous les secteurs, celui du grand âge doit réduire ses impacts sur le climat et la biodiversité, et faire évoluer ses pratiques pour les rendre compatibles avec les limites planétaires.

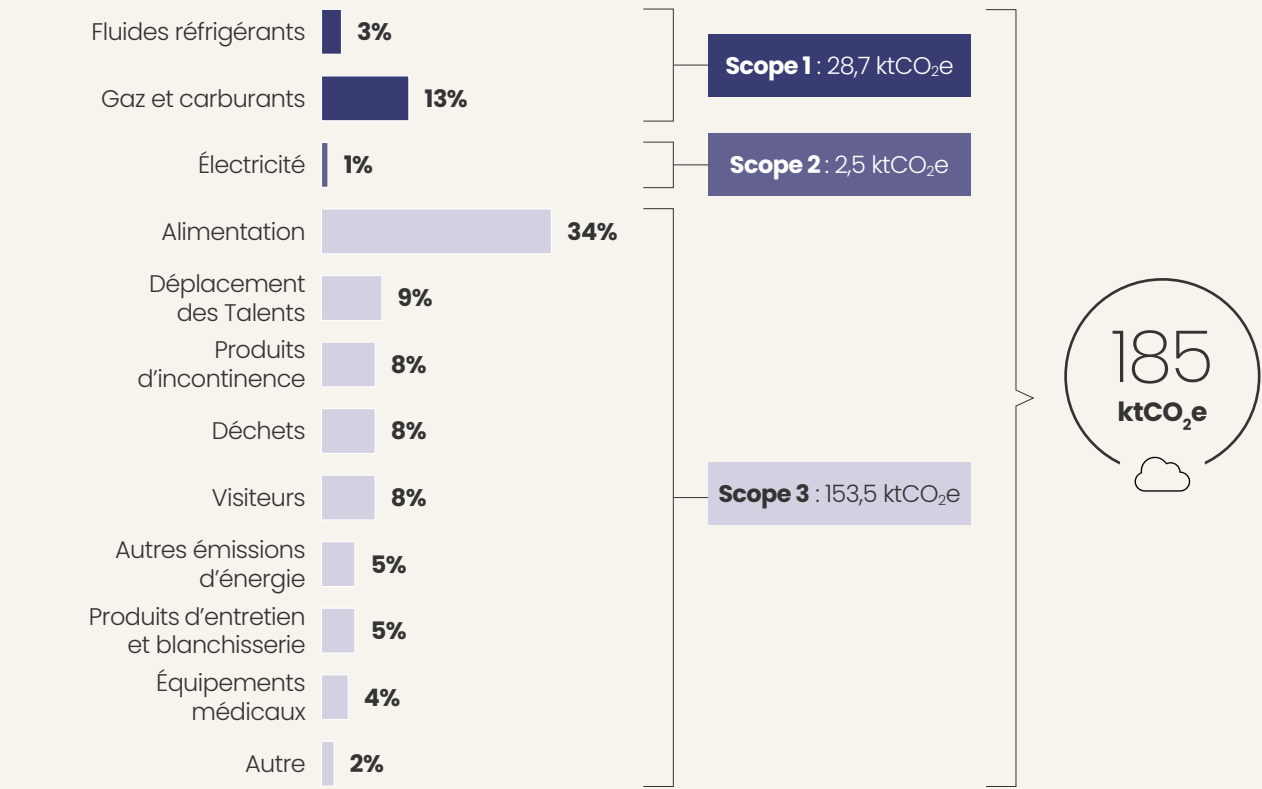
Notre secteur est particulièrement concerné par les effets du dérèglement climatique : nous accompagnons des populations vulnérables à ces changements, que nous devons notamment protéger contre les vagues de chaleur dont la durée et l'intensité augmentent. Colisée s'engage pour réduire son impact sur le climat.

Mesurer : la mise en place et le suivi de nos objectifs de réduction.



¹ Par souci de simplicité, on utilise pour tous les gaz à effet de serre (le dioxyde de carbone, le méthane, le protoxyde d'azote...) une seule norme : l'équivalent dioxyde de carbone (CO₂e).

Empreinte carbone de Colisée en 2023¹.



Nos objectifs validés par SBTi et la progression de réduction des émissions.

Science Based Targets initiative² (SBTi) est un projet né de la collaboration entre plusieurs institutions en 2015. Les entreprises engagées définissent des objectifs de réduction de leurs émissions de CO₂e, conformément aux préconisations scientifiques dressées à l'issue de la COP21. SBTi a confirmé la validité des objectifs de 4408 entreprises dans le monde, dont 208 en France³. Dans le secteur des prestataires de santé en France, à date, deux entreprises ont validé avec SBTi des objectifs de réduction (Cerba HealthCare et Colisée).

Réduire les émissions de CO₂e en absolu, des scopes 1 et 2 de 42%, d'ici à 2030 par rapport à l'année de référence 2020.



Réduire les émissions de CO₂e du scope 3 de 52%, par million d'euros de chiffre d'affaires, dans le même délai.



Colisée s'est engagé à réduire ses émissions des scopes 1 et 2 en absolu. Colisée a diminué ses émissions, tout en augmentant sa capacité d'accueil (30% de places en plus entre 2020 et 2023). L'objectif du scope 3 est un ratio tonne de CO₂e par million d'euros de chiffre d'affaires.

¹ L'empreinte carbone de Colisée est calculée avec la méthodologie Bilan Carbone® de l'Ademe. Les émissions des scopes 1 et 2 sont évaluées avec les consommations énergétiques réelles. Les émissions du scope 3 sont évaluées autant que possible avec des données physiques d'activité et – lorsque les données ne sont pas disponibles – des extrapolations.
² L'initiative SBT fut lancée par quatre entités : l'ONG Carbon Disclosure Project (CDP), Le Pacte mondial des Nations unies, l'Institut des ressources mondiales (World Resources Institute) et le WWF.
³ Au 31 décembre 2023.

Réduire : la mise en œuvre des actions de réduction.

Depuis 2021, notre priorité porte sur la diminution des émissions de CO₂e liées à l'énergie que nous achetons et que nous utilisons.

Énergie



Origine des émissions.

- Produits pétroliers : émissions lors de la combustion
- Gaz : émissions lors de la combustion
- Nucléaire : émissions dans la construction des centrales, gestion des déchets et de la maintenance, fermeture des réacteurs programmés
- Énergies renouvelables : émissions liées à la construction des installations
- Fluides réfrigérants : émissions de la fabrication à l'élimination

Actions menées par Colisée.

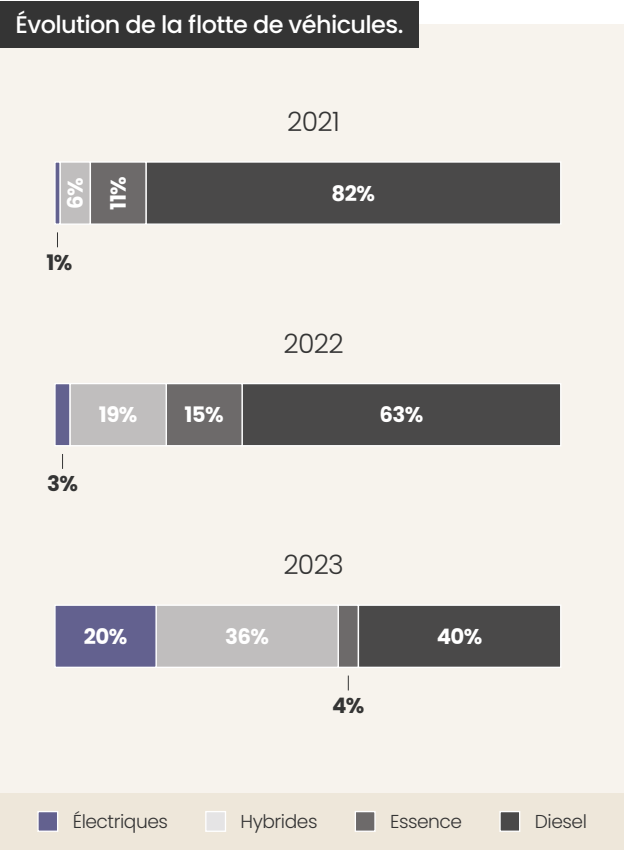
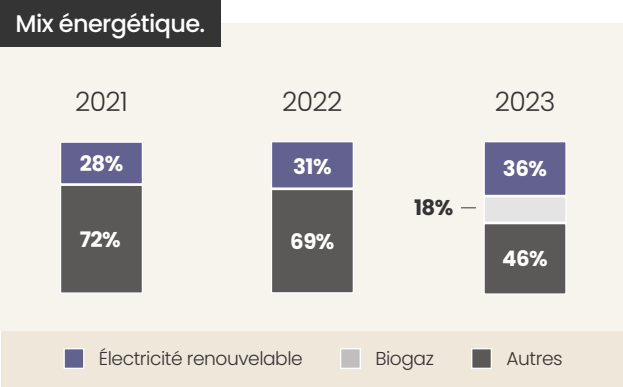
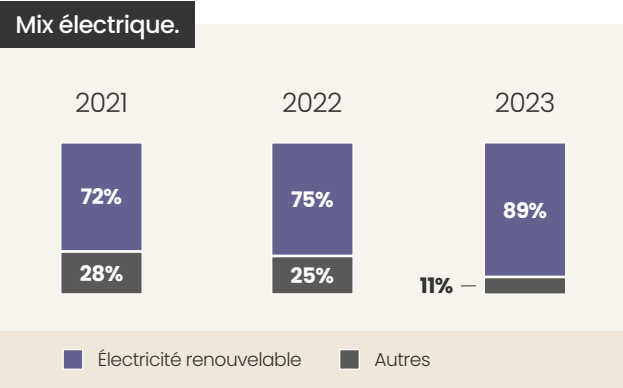
Deux mesures concrètes mises en place en 2021 ont permis à Colisée de progresser sur ses objectifs de réduction des émissions carbone.

• Passage au 100 % renouvelable

Décision en 2021 de passer à 100% d'électricité de source renouvelable à horizon 2025.

• Décarbonation de la flotte de véhicules

Décision en 2021 de réduire sensiblement la part de véhicules thermiques au profit de véhicules hybrides et électriques.



Alimentation



Origine des émissions.

- Production agricole des matières premières, notamment la fabrication des engrais, la culture des aliments pour l'élevage des animaux, l'utilisation des sols et de l'eau pour faire pousser les fruits et légumes
- Fabrication et transformation industrielle
- Distribution avec le transport réfrigéré
- Consommation avec la conservation réfrigérée et la cuisson

Actions menées par Colisée.

Colisée privilégie un approvisionnement en produits de saison et en circuit court. Également, les sources de protéines proposées aux Mentors se diversifient : au moins un plat végétarien est proposé par semaine.

Déplacements des Talents



Origine des émissions.

- Construction des véhicules (fabrication, maintenance et fin de vie)
- Construction et maintenance des infrastructures (routes, rails, aéroports)
- Production et distribution de carburant et d'électricité
- Émissions directes lors de la combustion du carburant

Actions menées par Colisée.

La décarbonation de la flotte de véhicules est la première action mise en œuvre par Colisée. Nos prochaines actions porteront sur la promotion du covoiturage, la facilitation de l'utilisation des vélos...

Déchets



Origine des émissions.

- Extraction des matières premières, transport, fabrication des emballages
- Centre de traitement (incinérateurs, décharges)
- Transport du lieu de collecte au centre de traitement

Actions menées par Colisée.

Les Communautés s'assurent de la conformité des pratiques quotidiennes de tri avec les réglementations en vigueur. Des mesures sont prises pour réduire les produits à usage unique. Colisée limite le gaspillage alimentaire : en mesurant les quantités gaspillées, en mettant en place des actions correctives et des partenariats comme Too Good To Go.

Transformer : agir pour la décarbonation du secteur du grand âge.

Pour Colisée, agir passe par la collaboration avec un écosystème de partenaires, d'associations et d'acteurs du grand âge. Face à l'urgence des enjeux climatiques, les initiatives communes sont un levier puissant d'action. C'est la raison pour laquelle Colisée a décidé de prendre la parole pour accélérer la transformation de son secteur.

- Christine Jeandel est intervenue en septembre 2023 aux Assises nationales des Ehpad, organisées par le Synerpa sur le sujet « Écolo et géronto : l'Ehpad à l'heure du changement climatique ». En s'appuyant sur l'exemple de Colisée, Christine Jeandel

a partagé les principaux postes d'émissions d'une maison médicalisée et des pistes d'actions pour réduire ces émissions.

- Avec d'autres organisations, Colisée a contribué au rapport « Décarbonons le secteur de l'autonomie » mené par le Shift Project¹. Les données du bilan carbone et la méthodologie de Colisée ont servi à l'élaboration des hypothèses et méthodes pour estimer l'empreinte carbone du secteur de l'autonomie. Colisée soutient l'initiative en participant à des ateliers collaboratifs pour identifier les leviers et actions pour décarboner le secteur.

En savoir plus : theshiftproject.org



En tant que directrice chez Colisée, j'ai vraiment conscience de son impact et de la force du collectif sur ces sujets si importants. Entre les Mentors, les Talents et les proches, nous pouvons toucher plusieurs centaines de personnes à notre échelle pour lutter contre le changement climatique !

Anne-Charlotte Cambrésier,
membre du Comité de mission de Colisée



Sur les sujets environnementaux, il nous faut aller plus loin cette année en travaillant sur l'alimentation. Il faut aussi faire preuve de pédagogie pour que les équipes puissent continuer de s'emparer de ces sujets.

Estelle Prot,
membre du Comité de mission de Colisée

¹ Think tank fondé en 2010, dont la mission consiste à éclairer et influencer le débat sur la transition énergétique.



Indicateurs clés.

Périmètre : ensemble des filiales européennes et des activités, excepté les services à domicile.

	Résultats 2022	Résultats 2023	Objectifs 2025
Émissions de CO ₂ e	178 kt CO ₂ e	185 kt CO ₂ e	Baisse en ligne avec l'objectif de réduction de 2030
Part d'électricité renouvelable	75%	89%	100%
Part d'énergie renouvelable	31%	54%	Objectif à fixer en 2024
Consommation d'énergie par habitant	–	8,1 MWH par habitant	Baisse
Consommation d'eau par habitant	–	62 m ³ par habitant	Baisse
Part d'alimentation responsable servie en restauration	62%	62%	70%
Part d'alimentation issue de l'hyperlocal	–	–	Objectif à fixer en 2024

Émissions de CO₂e : elles sont en augmentation de 3,7% entre 2022 et 2023, suite à l'augmentation de 5,5% de places dans les Communautés Colisée. Les émissions moyennes d'un Mentor sont en légère baisse : 6,0 tonnes de CO₂e contre 6,2 en 2022. À titre comparatif : émissions moyennes d'un Européen¹ : 6,9 tCO₂e.

Part d'électricité renouvelable : Colisée mesure la part d'électricité de source renouvelable dans sa consommation totale d'électricité et souhaite progresser dans la diminution des émissions liées à l'énergie (électricité, gaz, fioul...) consommée.

Consommation d'énergie par habitant : l'utilisation de l'énergie varie selon la quantité et le type d'énergie utilisé. En comptabilisant les 19 000 ETP qui utilisent les locaux quotidiennement sur leur temps de travail, la consommation d'énergie par usager² s'élève à 7,1 MWH. Nous utilisons nos bâtiments 24 h/24 et 7 j/7.

À titre comparatif : consommation moyenne d'énergie domestique par habitant en France,

Belgique, Espagne et Italie en 2021 : env. 6,1 MWH par an³.

Consommation d'eau par habitant : elle dépend des bâtiments, des équipements ménagers, de la vigilance du professionnel de maintenance et des pratiques de chaque Mentor. La consommation d'eau par usager² s'établit à 55 m³.

À titre comparatif : consommation domestique d'eau potable/habitant en France, Belgique, Espagne et Italie en 2021 : 53 m³ par an⁴.

Part d'alimentation responsable : les critères de l'alimentation responsable chez Colisée – produits locaux, bio, labellisés – peuvent varier selon les pays.

Part d'alimentation issue de l'hyperlocal : en tant qu'acteur avec un ancrage territorial important, Colisée ambitionne de valoriser l'approvisionnement de proximité, en mesurant sa consommation auprès de filières alimentaires locales. L'indicateur est donc en cours d'élaboration.

¹ Étude SDES, 2021
² Les ETP sont considérés comme usagers sur leur temps de travail
³ Eurostat, 2021
⁴ Étude SDES, 2021
Se référer au glossaire pour plus de précisions et définitions.

Les coulisses de la mission.



Les moyens dédiés à la mission.

Avancer sur le chemin de la mission nécessite des moyens dédiés : financiers, humains. Il s’agit notamment du suivi opérationnel, des actions internes et externes déployées, des partenariats noués...



En 2023 :

Environ 3 mois d’équivalent temps plein

ont été consacrés aux réunions, échanges intermédiaires et au rapport par les membres du Comité de mission, ainsi qu’à la préparation des séances et à la coordination des travaux du Comité par l’équipe ESG de Colisée.

20 parties prenantes externes

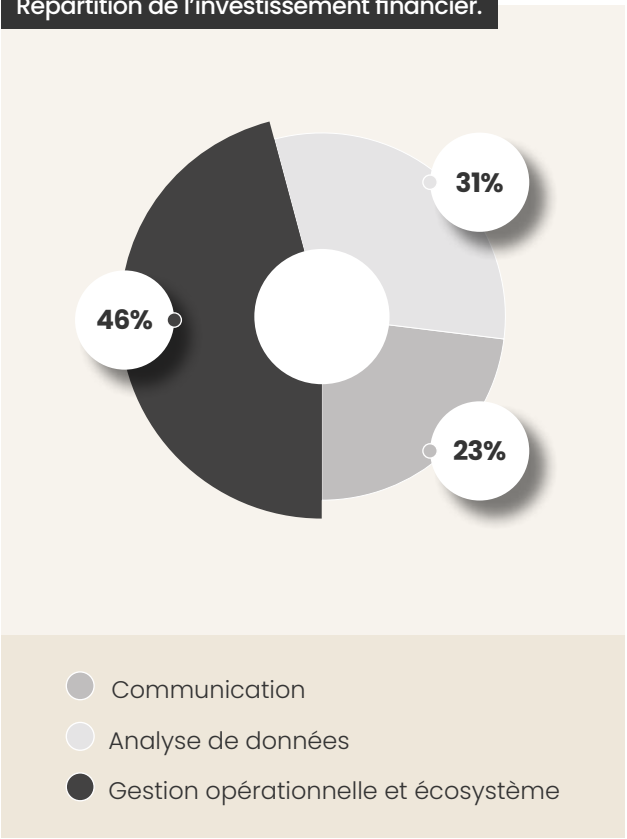
(cabinets de conseil, association, agences, partenaires, experts) ont contribué, de près ou de loin, au management de la mission de Colisée en 2023.

Un investissement de près de 400 000 € HT

a été dédié au management de la mission dans son ensemble.

À noter que ces moyens financiers sont notamment mis à disposition du Comité de mission pour comprendre les enjeux de l’entreprise et proposer des initiatives pertinentes au regard de la mission et de ses objectifs.

Répartition de l’investissement financier.



B Corp, une démarche formatrice.

L'amélioration continue guide nos actions chez Colisée. C'est notamment pour cela que nous nous sommes lancé le défi ambitieux d'obtenir la certification internationale B Corp, afin d'évaluer notre entreprise sur différents domaines : gouvernance, collaborateurs, environnement, communauté et clients. Les critères évalués sont standards et communs à tous les secteurs d'activité.

En 2021, nous sommes entrés collectivement dans cette démarche afin de certifier simultanément les filiales de Colisée en France, Belgique, Espagne et Italie, le tout en embarquant différentes parties prenantes.

Pendant plus de deux ans, nous avons travaillé sur le B Impact Assessment (BIA), questionnaire permettant d'obtenir la certification B Corp. Nous avons répondu à plusieurs centaines de questions et fourni des points de données précisément documentés impliquant des coûts humains et financiers importants. Parallèlement, cette démarche a nécessité la sensibilisation et l'accompagnement des équipes opérationnelles. La méthode B Corp prône la preuve par l'exemple, ce qui a nécessité une grande rigueur.

Dans chaque catégorie, plusieurs questions adressées nous ont permis de valoriser nos actions mais aussi de nous challenger.

- Par exemple :
- La partie « **collaborateur(rice)s** » nous a poussés à revoir les calculs de certains indicateurs sur les ressources humaines.
 - Les parties « **environnement** » et « **communauté** » ont mis en lumière le besoin d'engager encore plus loin nos fournisseurs partenaires dans notre démarche de progrès, tout au long de notre chaîne de valeur.

Nous avons été très fiers d'obtenir des scores supérieurs aux 80 points nécessaires à la certification, et ce pour chaque filiale.

Malheureusement, lors des ultimes étapes du processus, le Global Risk Review Committee Decision de B Lab a rendu un avis final qualifiant « le secteur à but lucratif des soins en résidences » comme une industrie à risque¹ qui nécessite la création de standards spécifiques. Cet avis nous a été communiqué en juin 2023.

À ce jour, il existe quinze industries dans la même situation, B Lab considérant que le référentiel B Corp ne permet pas de certifier de tels secteurs. Depuis octobre 2023, ce sont tous les services relatifs à la santé (« Healthcare providers and services ») qui sont concernés².

Malgré cette déception, nous avons beaucoup appris d'une telle aventure. Si des entreprises le souhaitent, elles peuvent directement nous contacter afin d'avoir notre retour d'expérience.

¹"After careful consideration and a review of the broader industry, B Lab has determined that companies involved in the For-Profit Residential Care Sector will be required to wait for the development of industry-specific risk standards, and as a result, Colisée is unfortunately unable to proceed with the certification process at this time." *B Lab Global Risk Review Committee Decision, June 2023*

² Industries/practices subject to risk standards development - bcorporation.net/en-us/standards/controversial-issues

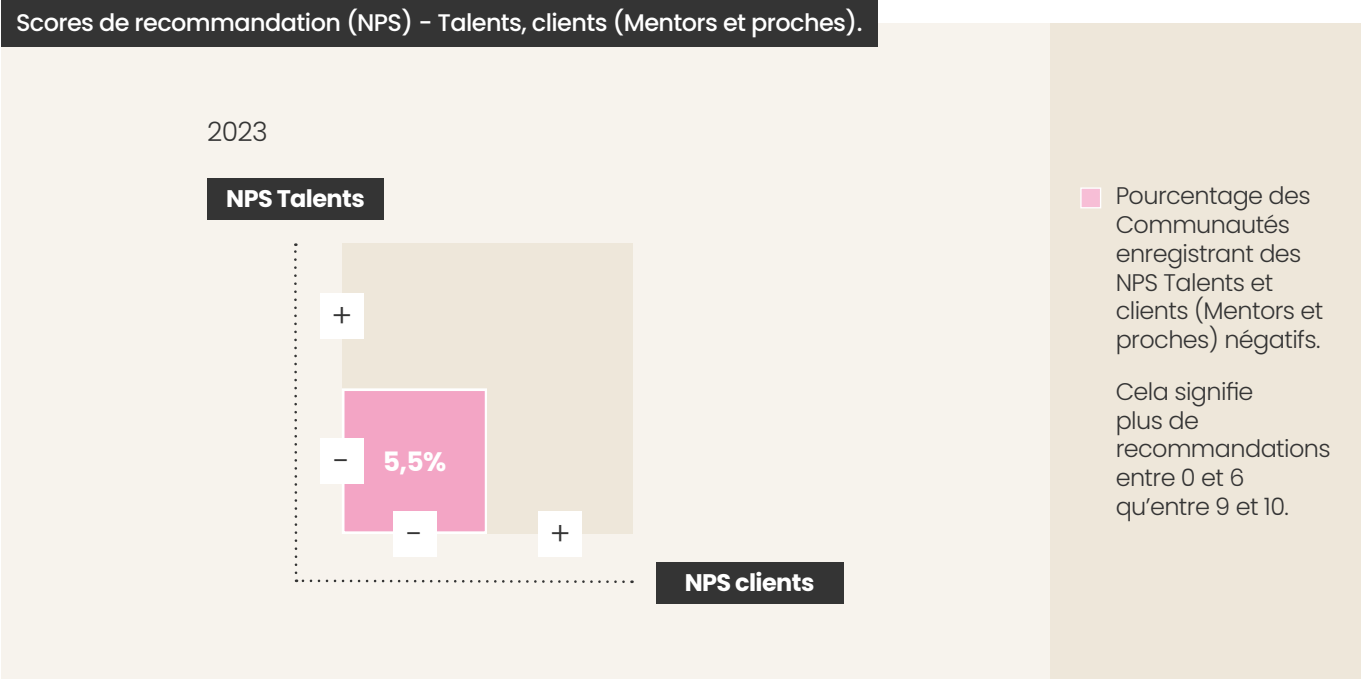
Suivre la qualité de nos services grâce aux avis des Mentors et des Talents.

Colisée s'est engagé à « partager partout la même qualité de service », dans le respect de la symétrie des attentions.

Le bien-être des Talents au quotidien, comme des Mentors, est la composante essentielle de cette recherche permanente. Leur expérience est donc évaluée. Pour cela, Colisée s'appuie sur des outils tels que les Net Promoter Scores (NPS), résultat du recueil des avis des Mentors, des proches et de nos Talents. Ces scores

mesurent la propension à recommander Colisée en tant que lieu de vie ou de travail. En moyenne, sur 100 Communautés en Europe, cinq d'entre elles nécessitent une attention particulière, car ayant reçu des scores de recommandation négatifs à la fois des Mentors et des Talents. Ceux-ci peuvent être le reflet de dysfonctionnements divers que Colisée tente de corriger, dans une dynamique d'amélioration continue.

L'objectif est d'accompagner au mieux les Mentors mais également les Talents, afin que chacun puisse bénéficier d'une expérience positive dans sa Communauté.



¹ Base d'analyse sur 2023 : 100% des maisons médicalisées en France, Belgique, Espagne et Italie



PARTIE 3

Au-delà de l'entreprise à mission.

S'engager pour le mieux-vieillir.



Sensibiliser et accompagner : le partenariat France Alzheimer et Colisée.

Noué en septembre 2021, le partenariat entre l'association France Alzheimer et Colisée France a été renouvelé en 2023 à l'occasion de la journée mondiale Alzheimer, le 21 septembre.

Ce partenariat prend de multiples formes.

Dans les Communautés Colisée, des espaces dédiés permettent d'accueillir des actions du réseau France Alzheimer, constitué de 101 associations départementales réparties sur l'ensemble du territoire français : formation des Talents, accompagnement adapté aux Mentors malades... France Alzheimer participe également au conseil de la vie sociale de Colisée France, qui se réunit plusieurs fois par an.



La Fondation Colisée Espagne : soutenir la santé émotionnelle des Mentors.

En 2023, la Fondation Colisée Espagne a organisé de multiples événements pour le mieux-vieillir. Édition de livres souvenirs sur la vie des Mentors, promotion de l'activité physique grâce au football en marchant, rencontres avec des écoliers, accompagnement contre la solitude... Ces nombreuses initiatives ont permis de promouvoir la santé émotionnelle des Mentors,

ainsi que les relations intergénérationnelles.

Parallèlement, en collaboration avec l'université de Valence, l'université Jaume I de Castellón et l'université Complutense de Madrid, la Fondation encourage les recherches sur l'amélioration de la qualité de vie des seniors. Par ailleurs, elle propose un service de soutien aux personnes isolées dans la région valencienne Rincón de Ademuz. La Fondation contribue ainsi activement à répondre aux défis sociétaux qui accompagnent le grand âge, au-delà de la Communauté Colisée.



Colisée Italie : contribuer à sensibiliser et à lutter contre la maladie d'Alzheimer.

Parce que la lutte contre la maladie d'Alzheimer et l'accompagnement des Mentors est un enjeu clé du mieux-vieillir, Colisée Italie s'engage auprès de la Fondation Maratona Alzheimer dont l'objectif est de sensibiliser à la maladie et collecter des fonds pour financer la recherche, les traitements et la prévention. Depuis 2012, la Fondation organise annuellement différents événements

dont un semi-marathon et une grande marche. En tant que partenaire et contributeur, Colisée Italie était présent au travers d'un stand du village Alzheimer, organisé en marge d'une course à pied qui a eu lieu le 10 septembre 2023 à Cesenatico.

Par ailleurs, Colisée Italie a contribué au Maratona Alzheimer in 100 piazze en soutien aux activités et associations locales, organisé des stands de collecte de dons et des actions de sensibilisation dans certaines de ses Communautés.



Bake with Love : en Belgique, un geste concret contre la maladie d'Alzheimer.

En 2023, le partenariat entre les Communautés Armonea (Colisée en Belgique) et la Stichting Alzheimer Onderzoek - Fondation Recherche Alzheimer s'est matérialisé par un engagement autour des journées Bake with Love. Destinées à sensibiliser et informer sur les causes et les

conséquences de la maladie d'Alzheimer, ces journées visaient également à lever des fonds pour la recherche.

De septembre à décembre 2023, les Mentors des Communautés Armonea (Colisée en Belgique) ont pu participer à des ateliers de pâtisserie sur le thème des cupcakes. Leurs réalisations ont ensuite été mises en vente, et les sommes recueillies sont allées à la Stichting Alzheimer Onderzoek - Fondation Recherche Alzheimer.

Colisée et les animaux : améliorer la qualité de vie.

Chez Colisée, accueillir des animaux domestiques – des Mentors ou des Talents – s'inscrit dans une vraie démarche d'amélioration de la qualité de vie, et ce depuis des années. Pour certains, ce sont des compagnons de longue date et pour d'autres, ce sont de nouveaux acolytes accueillis directement à l'initiative des différents sites de Colisée, et qui offrent à tous affection, bien-être et sentiment de tranquillité. Les animaux sont parfois les compagnons d'un Mentor, ou de toute la Communauté !

Près de 60% des Communautés de Colisée accueillent des animaux.



Nombre d'animaux accueillis dans les Communautés Colisée.

En France :

387

En Espagne :

47

En Belgique :

215

En Italie :

2

Soutenir des projets.

Les Flâneuses, un partenariat sous le signe de l'innovation et de l'inclusion.

Poussette, siège, déambulateur et caddie : les Flâneuses sont des équipements tout-en-un créés par la start-up E-Hé.



Depuis quelques années, elles équipent les établissements recevant du public, tels que le musée du Louvre, la Cité des sciences et de l'industrie, l'aéroport de Paris-Orly, et permettent à tous, du plus petit au plus âgé, de retrouver confort et mobilité.

Les Flâneuses apportent une réponse concrète à la perte d'autonomie en facilitant les déplacements. Pour cela, l'entreprise propose des dispositifs non stigmatisants facilitant l'inclusion de tous, fait vivre une initiative positive et réellement impactante grâce au "design for all" : une conception pensée pour être inclusive et transgénérationnelle.

Il était donc tout naturel pour Colisée de mettre en place, dès 2020, un partenariat avec Les Flâneuses. Concrétisé par la remise d'un prix par Christine Jeandel à la société E-Hé, ce soutien a pris une nouvelle dimension en 2023, Colisée étant devenu le premier groupe d'établissements d'hébergement partenaire des Flâneuses. 75 Flâneuses sont ainsi réparties dans 25 Communautés Colisée du sud de la France : un partenariat placé sous le signe de l'innovation au service du mieux-vivre ensemble.



Fabrice Amedeo : faire dialoguer navigation professionnelle et engagement environnemental.

Depuis l'été 2022, Colisée accompagne le navigateur professionnel Fabrice Amedeo dans le cadre d'un partenariat de trois ans.

Colisée accompagne l'athlète Marjorie Delassus aux JO 2024.

En tant que mécène de la Fondation du sport français, Colisée est fier de sponsoriser Marjorie Delassus dans sa pratique sportive.

Fabrice est un homme engagé qui a décidé de mettre son expérience et son bateau au service de la recherche scientifique et de la lutte contre le changement climatique.

Les capteurs installés sur son bateau fournissent aux scientifiques de l'Ifremer, de Geomar et de l'Institut Leibniz d'océanographie des données sur le taux de CO₂, la salinité, la température des eaux ou encore la biodiversité marine. Des données qui contribuent à étudier l'impact du réchauffement climatique sur les océans.

Il intervient également en milieu scolaire pour présenter un parcours fondé sur la résilience et l'engagement pour la préservation des écosystèmes marins.

Dans le cadre de son partenariat avec Colisée, Fabrice accueille des Talents à bord de son bateau pour présenter ses équipements scientifiques, faire découvrir le monde des courses de bateaux et échanger sur la préservation de l'environnement.

La jeune athlète est céiste et kayakiste depuis l'âge de 8 ans. Médaille d'argent lors de la Coupe du monde de canoë monoplace en 2022, Marjorie a remporté, la même année, le titre de vice-championne d'Europe dans cette discipline. Elle a également été sélectionnée pour représenter la France lors des Jeux olympiques de 2024.

Passionnée par son sport, Marjorie est venue partager son enthousiasme avec les Mentors lors d'une visite à la Maison des Buis, à Grane (Drôme), en mai 2023. Toujours dans le cadre de ce sponsoring, plusieurs Mentors des résidences de Torcy (Seine-et-Marne) et de Champigny-sur-Marne (Val-de-Marne) ont pu assister aux exploits de Marjorie lors des finales de la Coupe du monde à Vaires-sur-Marne (Seine-et-Marne), en septembre 2023. Prochaine étape de ce parcours, les Jeux olympiques de 2024, que Marjorie prépare dès à présent, en parallèle de son activité de masseuse-kinésithérapeute.

Un partenariat riche de sens pour les Mentors mais également pour l'ensemble des Talents, et qui démontre que les valeurs portées par Colisée – l'engagement et le respect – peuvent fédérer les individus au-delà des générations.

Aller plus loin.

Paris Agreement

un.org/fr/climatechange/paris-agreement

Ademe

ademe.fr

Avis clients chez Colisée

colisee-group.com/wedoxa

Cercle Vulnérabilités et Société

vulnerabilites-societe.fr

Collectif de lutte contre la dénutrition

luttecontreladenutrition.fr

Conseil National de l’Alimentation

cna-alimentation.fr

Les Flâneuses

lesflaneuses.com

Fondation Colisée Espagne

fundacioncolisee.es

Fondazione Maratona Alzheimer

fondazionemaratonaalzheimer.it

France Alzheimer

francealzheimer.org

Mixing Générations

mixinggenerations.com

Méthode Facile à Lire et à Comprendre (FALC)

culture.gouv.fr/Thematiques/Developpement-culturel/Culture-et-handicap/Facile-a-lire-et-a-comprendre-FALC-une-methode-utile

Mini Nutritional Assessment (MNA®)

nutripro.nestle.fr/outil/mini-nutritional-assessment

Rapports du Comité de mission des entreprises référencées

observatoiredessocietesamission.com/rapports-de-mission

Rapport du Comité de mission Harmonie Mutuelle

harmonie-mutuelle.fr/sites/default/files/2023-07/rapport-comite-mission_VDEF-20230615.pdf

Rapport de mission de la Communauté des Entreprises à Mission

entreprisesamission.org/telecharger/79067/?tmstv=1688719473

Science Based Targets initiative (SBTi)

sciencebasedtargets.org

Stichting Alzheimer Onderzoek – Fondation Recherche Alzheimer

stopalzheimer.be/nl

The Shift Project

theshiftproject.org

Villes Amies des Aînés

villesamiesdesaines-rf.fr

Glossaire.

• **Communauté** : établissement Colisée.

• **Index de l’égalité professionnelle femmes-hommes** : chaque année, les entreprises d’au moins 50 salariés doivent calculer et publier sur leur site internet, de manière visible et lisible, la note globale de l’index de l’égalité professionnelle femmes-hommes, ainsi que la note obtenue à chacun des indicateurs le composant.

L’index de l’égalité professionnelle femmes-hommes a été initié en France par la loi Avenir professionnel de 2018. Calculé sur 100 points, il est composé de quatre à cinq indicateurs, selon la taille de l’entreprise : écart de rémunération femmes-hommes, écart de répartition des augmentations individuelles, nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, parité parmi les dix plus hautes rémunérations.

• **Mentor** : résident d’un établissement Colisée.

• **Net Promoter Score (NPS)** : indicateur évaluant la probabilité qu’un client ou proche/collaborateur recommande l’établissement/l’entreprise à son entourage. Ce score est calculé comme la différence entre le pourcentage de promoteurs (score de 9 ou 10) et le pourcentage de détracteurs (score de 0 à 6). Ce score peut évoluer entre -100 et +100.

• **Nombre d’avis clients et proches collectés et vérifiés** : la somme des avis formulés par les Mentors ou leurs proches, vérifiés et publiés par WeDoxa, un tiers indépendant.

• **Part d’alimentation responsable servie en restauration** : part de l’alimentation (y compris boissons) issue des produits responsables (locaux, bio, labellisés) dans les dépenses totales de restauration.

• **Part d’électricité renouvelable** : part d’électricité générée par panneaux solaires ou faisant l’objet de garantie d’origine renouvelable dans la consommation totale d’électricité.

• **Part de Mentors (résidents) disposant d’un plan d’accompagnement personnalisé actualisé** : part des résidents ayant un plan d’accompagnement personnalisé mis à jour dans les six derniers mois. Ce plan vise à adapter toutes les activités proposées en fonction d’objectifs spécifiques au résident et évalués avec l’équipe et les proches.

• **Part de Mentors (résidents) hospitalisés** : part de résidents ayant été hospitalisés pendant plus d’un jour.

• **Part de Mentors (résidents) ne prenant pas de médicaments psychoactifs** : antidépresseurs, neuroleptiques, hypnotiques et anxiolytiques.

• **Part de Mentors (résidents) sans contention physique** : par contention physique est entendue toute mesure appliquée à un résident qui limiterait sa liberté de mouvement, son activité physique ou l’accès normal à toute partie de son corps (combinaisons, ceintures, barrières...).

• **Part des Mentors (résidents) ayant un Mini Nutritional Assessment (MNA®) actualisé** : le Mini Nutritional Assessment est une méthode simple et rapide d’identification des personnes âgées souffrant de malnutrition ou présentant un risque de malnutrition. Il identifie ce risque chez les résidents avant toute perte de poids grave ou tout changement du taux de protéines sériques.

• **Part de Talents (collaborateurs) suivant une formation certifiante ou diplômante** : les formations comprises dans l’indicateur sont les formations diplômantes et certifiantes en début de carrière professionnelle, les formations organisées en interne dont le contenu est validé par une autorité ou une instance publique, qui délivrent un diplôme ou une certification reconnue, les formations en interne qui sont dispensées dans le cadre de parcours d’évolution formalisés pour accéder à de nouveaux postes, les formations avec obtention d’un diplôme et une certification externe reconnue.

Ce type de formation comporte en général un minimum de 25 heures. Les formations obligatoires ou réglementaires ne sont pas reconnus comme des parcours certifiants ou diplômants.

• **Talent** : employé Colisée.

• **Taux d’absentéisme** : nombre de jours d’absence incluant : les accidents de travail, les arrêts maladie et les absences injustifiées, rapportés au nombre de jours théoriquement travaillés sur le mois.

• **Taux de fréquence des accidents de travail** : nombre total d’accidents du travail avec arrêt de travail d’au moins un jour par rapport au nombre total d’heures travaillées au cours du mois x 1000 000.

• **Taux de gravité des accidents de travail** : nombre de jours d’arrêt liés à un accident du travail par millier d’heures travaillées.

• **Taux de turnover** : nombre de départs – volontaires et involontaires – de collaborateurs permanents sur l’année rapportés à l’effectif permanent annuel.

Remerciements.

Nous remercions l'ensemble des Talents de Colisée qui font vivre la mission de l'entreprise au quotidien.

Nous remercions également les équipes médicales et qualité pour leur pédagogie sur les initiatives locales : Toni Guerra Salas, Mark Meskens, Emmanuel Stockman, Mathieu Carbonell, Ilaria Gonzatto et Ioan Galan. Nous remercions Jean-Marc Thoumieux pour son aide dans la construction de la partie « Restauration » du rapport, ainsi que Marie et Émeline pour leur témoignage.

Nous remercions les personnalités externes qui ont accepté d'apporter leur expertise à travers de grands entretiens : François-Xavier Albouy, Mélissa-Asli Petit, Lionel Fournier.

Nous remercions la Communauté des Entreprises à Mission pour le dynamisme qu'elle insuffle, ses apports méthodologiques et le partage d'expériences qu'elle met en œuvre.

Nous remercions notre Comité de mission pour son précieux soutien et ses contributions qui nous challengent et nous font avancer sur le chemin de notre mission.

COLISEE
Être Soi. Pleinement.

Conception éditoriale et graphique :
The Editorialist

colisee-group.com



colisee-group.com/nous-contacter/



[linkedin.com/company/colisee/](https://www.linkedin.com/company/colisee/)