



La Mission servie par la performance.

Synthèse du Rapport de durabilité, 2025

COLISEE

Sommaire.

Colisée,
acteur de référence. — 04

Notre responsabilité,
notre mission. — 08

Gouvernance et
conduite des affaires. — 09

Social et sociétal. — 12

Environnement. — 18

Qui sommes-nous ?

Acteur européen de référence de son secteur, Colisée propose une approche engagée, innovante et humaniste de l'accompagnement des personnes âgées au sein de laquelle la considération et la personnalisation sont essentielles.

Porté par sa mission de contribuer au mieux-vieillir, Colisée propose ainsi une gamme de solutions et de services complémentaires : maisons médicalisées, résidences services et cliniques de réhabilitation.

Entreprise à mission, Colisée met sa performance au service de sa raison d'être et des objectifs sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance qu'elle s'est fixés.

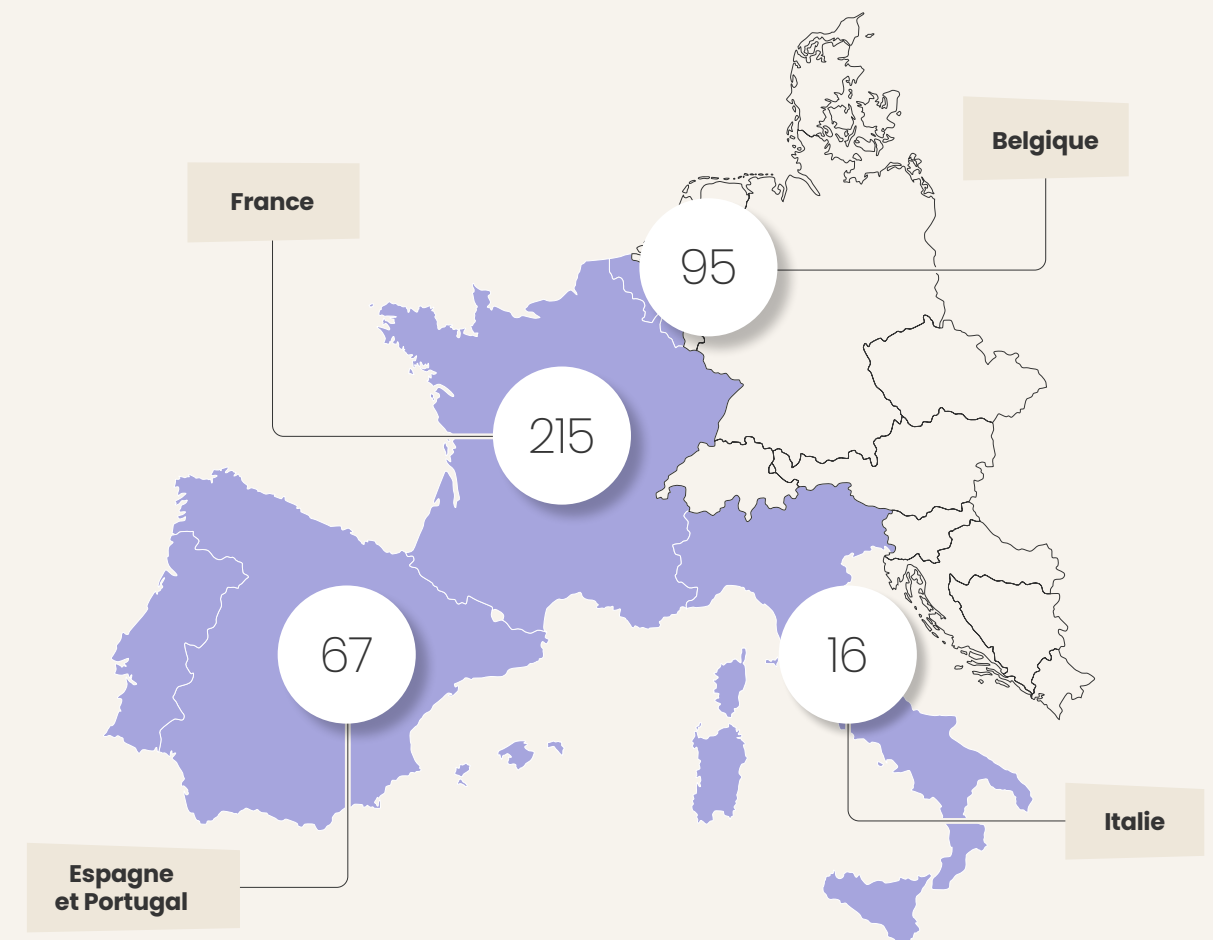
33 427
places

Près de
20 000
collaborateurs¹

393
établissements

1,7
Md€ de chiffre
d'affaires

Implantation européenne de Colisée.



● Établissements Colisée.

Chiffres au 31 décembre 2025, incluant toutes les activités de Colisée en Europe sauf les résidences en Belgique.

¹ Équivalents temps plein.

Colisée, acteur de référence.

Édito.



Arnaud Marion

**Président de Colisée
et Directeur Général de Colisée France**

Si 2024 fut, pour Colisée, l'année du diagnostic — lucide, et parfois difficile à poser —, 2025 restera celle de la transformation profonde. Engagés dans une restructuration financière d'ampleur, nous avons fait de cet exercice exigeant non une parenthèse subie, mais une occasion : celle de nous recentrer sur l'essentiel et de renouer avec notre ADN — le soin et l'accompagnement de celles et ceux qui vivent dans nos maisons, porté chaque jour par le dévouement de nos équipes.

Cette épreuve, nous l'avons traversée avec une boussole. Car notre époque a accompli une chose inédite dans l'histoire de l'humanité : elle a fait reculer la mort. Jamais les femmes et les hommes n'ont vécu aussi longtemps ; jamais, pourtant, nos sociétés n'ont semblé aussi démunies devant la question de savoir comment bien vieillir. La longévité fut la grande victoire du siècle dernier ; elle est peut-être l'angle mort du nôtre.

C'est dans cet impensé que Colisée travaille. Et c'est à la lumière des grands débats qui traversent notre temps que je voudrais, cette année, donner à lire nos engagements — non comme

Ce que vieillir dit de nous.

Réaffirmer notre raison d'être, renouer avec notre ADN, et faire de la performance le moteur — jamais la finalité — de notre mission. Et répondre, ce faisant, aux trois défis qui redessinent notre métier : le vieillissement des sociétés, le recul de la population active et le dérèglement climatique.

l'inventaire de nos réalisations, mais comme autant de réponses aux questions que l'époque nous adresse.

La première est sans doute la plus inconfortable. Peut-on confier le soin des plus vulnérables aux logiques de l'économie ? Les crises qui ont secoué notre secteur ont installé un soupçon durable : que la performance et la mission seraient ennemies. Je crois l'inverse. Une mission sans moyens n'est qu'une intention ; une performance sans mission n'est qu'un calcul. La restructuration conduite en 2025 n'a pas dérogé à cette conviction : elle a remis l'économie à sa juste place — celle d'un moyen, jamais d'une fin. Pour que cette idée ne reste pas un slogan, nous avons confié la présidence de notre Comité de mission à une directrice d'EHPAD, refondé notre dispositif d'alerte et d'intégrité, et fait de nos nouveaux partenaires financiers les alliés d'une transition, non les arbitres de notre cap.

« La performance n'est pas une fin. C'est ce qui donne à notre mission les moyens de durer. »

La deuxième question est celle de la personne. Notre temps a hissé l'individu, sa liberté, sa singularité au sommet de ses valeurs — et c'est heureux. Mais cette exigence ne saurait s'arrêter au seuil du grand âge, comme si vieillir revenait à cesser, peu à peu, d'être soi. Tout notre métier consiste à tenir un équilibre délicat : accompagner sans déposséder, protéger sans enfermer, soigner sans réduire une vie à sa fragilité — pour que chacun, dans nos maisons, demeure l'auteur de son existence, s'y sente chez lui, entouré, reconnu dans ce qui le rend unique.

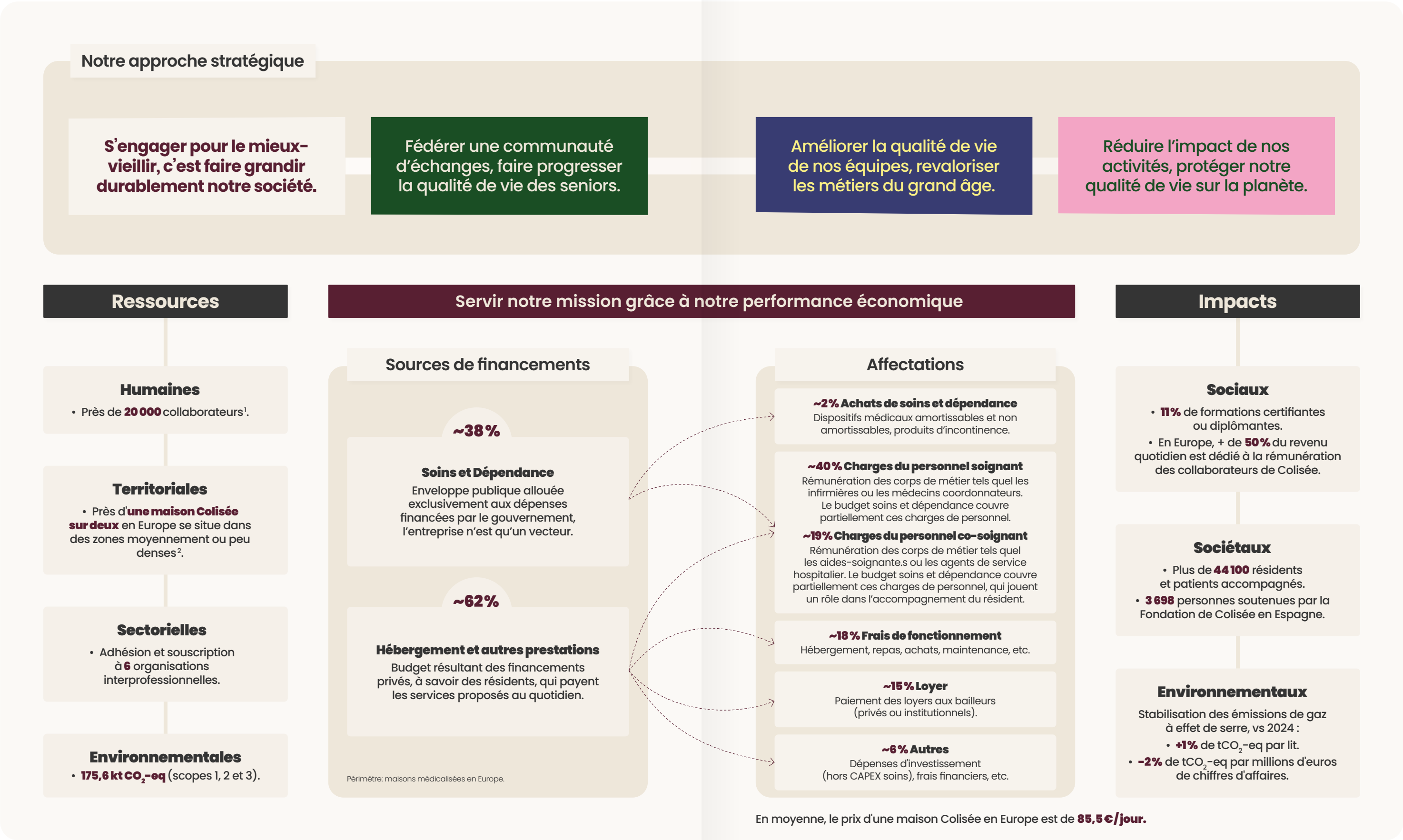
La troisième est celle du soin lui-même, et de celles — car ce sont, très majoritairement, des femmes — qui l'exercent. Notre société redécouvre tardivement ce qu'elle doit à ces métiers longtemps tenus pour invisibles, et que rien ne saura jamais automatiser : la présence, l'attention, le geste juste. Or ces mains se feront plus rares : à mesure que la population active recule, attirer et fidéliser celles et ceux qui soignent devient l'un des défis les plus déterminants de notre métier. En prendre la mesure, c'est d'abord protéger — nous avons renforcé notre dispositif de lutte contre les violences sexistes et sexuelles. C'est reconnaître et faire grandir, par la formation, par l'évolution de nos pratiques managériales et par la première promotion de notre programme de Leadership au féminin, qui prépare un management plus paritaire à tous les échelons de l'entreprise. C'est, enfin, donner l'exemple au sommet : notre comité de direction est totalement paritaire. Car la qualité de vie de celles et ceux qui prennent soin n'est pas un sujet annexe : c'est la symétrie des attentions, et la condition même de la qualité du soin.

La dernière question est celle que notre siècle ne pourra plus différer : le climat. On oublie trop souvent que les plus âgés comptent parmi les plus exposés aux dérèglements qui s'annoncent — la chaleur, d'abord, dont nous savons en France ce qu'elle peut coûter. Adapter nos maisons n'est pas seulement une affaire d'empreinte : c'est une affaire de protection. C'est dans cet esprit que nous avons engagé, en France une réflexion de fond sur la rénovation de notre parc avec un plan Refresh : des lieux plus accueillants, plus sobres, plus résilients, adaptés aux changements climatiques, mieux ancrés dans leurs territoires, pensés pour la qualité de vie de ceux qui les habitent comme de ceux qui y travaillent.

On dit qu'une société se juge à la façon dont elle traite ses plus vulnérables. J'ajouterais qu'elle se juge à la façon dont elle honore ceux qui l'ont précédée. Le grand âge n'est pas une charge dont il faudrait s'acquitter : c'est un lien — entre les générations, entre ce que nous avons reçu et ce que nous transmettons. Faire vivre ce lien, dignement et durablement, voilà ce que signifie, pour nous, s'engager pour le mieux-vieillir. Et s'il fallait résumer ce qui nous tient, ce serait cette conviction, née de l'épreuve et tenue comme un cap : qu'il est non seulement possible, mais nécessaire, de mettre la performance au service de la mission.

Être soi. Pleinement.





Notre responsabilité,
notre mission.

Gouvernance et conduite
des affaires.

Colisée, entreprise à mission.

Colisée assume une responsabilité majeure dans l'évolution du « mieux-vieillir », en cherchant à expérimenter, démontrer et inspirer. Son ambition est double : transformer concrètement la vie en établissement et faire évoluer les standards du secteur vers un modèle plus humain, ouvert et individualisé.

Pour les résidents, cela signifie plus de liberté, de respect des choix et une vie qui dépasse le simple parcours de soins. Pour les aidants, Colisée souhaite offrir écoute, reconnaissance et soutien. Pour les équipes, l'objectif est de redonner du sens au métier et de valoriser chaque action du quotidien.

Le Comité de mission agit comme moteur de changement, en faisant émerger des sujets clés, en diffusant les initiatives et en reliant les acteurs. L'entreprise vise une performance utile, alignée avec sa mission, à travers des décisions concrètes et un impact réel sur le terrain.

Être une entreprise à mission est une discipline exigeante. Colisée veut encourager des structures plus ouvertes, flexibles et innovantes, et faire de la mission un réflexe collectif partagé par tous.

Notre 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.

12 objectifs opérationnels.

— Valoriser les singularités des personnes, avec leur histoire et leur personnalité, tout au long de leur parcours de vie.

— Soutenir les proches et les personnes aidantes, piliers des communautés d'échanges.

— Tisser les liens sociaux du quotidien, en faveur d'un accompagnement profondément humain.

— Investir et repenser les lieux de vie, développer une dynamique territoriale pour répondre aux enjeux sociétaux actuels.

— Valoriser les singularités des individus et des métiers à toutes les étapes du parcours professionnel.

— Promouvoir le Management par le Soin, garantir un environnement de travail sain et sécurisé.

— Cultiver l'engagement des équipes, pour une performance collective et durable.

— Accompagner l'évolution des compétences et la professionnalisation.

— Adapter les structures au changement climatique, incarner des lieux-ressources pour le territoire.

— Adopter une logique circulaire, favoriser le réemploi et la revalorisation des ressources.

— Faire des espaces extérieurs des vecteurs de lien social et d'engagement environnemental.

— Favoriser des pratiques de consommation responsable.

Retrouvez les objectifs statutaires de Colisée ainsi que le suivi des objectifs opérationnels et l'avis de l'Organisme tiers indépendant sur ces objectifs dans le [rapport du Comité de mission 2025](#).

Gouvernance.

Les organes de gouvernance et les informations sur les sujets de durabilité.

Le Comité Exécutif.

Le Comité Exécutif pilote la stratégie de l'entreprise ainsi que son développement. Il est garant de sa performance financière et extra-financière.

Arnaud Marion

Président du Groupe Colisée,
Directeur Général de Colisée France

Les membres du Comité Exécutif.

Olivier Miaux

Directeur Administratif & Financier Groupe

Edouard Ducros

Directeur Général Adjoint
Performance & Opérations

Fathallah Charef

Directeur des Ressources Humaines

Aurélie Vialelle

Directrice Juridique Groupe

Ludovic Guillaume

Directeur des Partenariats Stratégiques

Léonora de Mourzitch

Directrice Mission & Parcours de Vie

Victor Rusé

Directeur des Systèmes d'Information

Manon Faure

Directrice I.A. & Digital

La Direction Générale.

La Direction Générale veille à l'intégration de la mission (raison d'être et objectifs statutaires) et, plus largement, des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de l'entreprise dans sa stratégie.

La stratégie en matière de durabilité est validée par la Direction Générale qui la présente au Comité ESG, composé de tous les membres du Comité de surveillance, avant de faire l'objet d'un plan d'action et d'un calendrier de mise en œuvre.

L'Espagne, l'Italie et la Belgique possèdent leur propre Direction Générale.

Yves Rémy

Directeur Général Belgique

Gérard Sanfeliu

Directeur Général Espagne, Italie et Portugal

La composition du Comité Exécutif et de la Direction Générale et du Comité est communiquée en tenant compte des collaborateurs présents au 30/04/2026.

Présentation générale de la gouvernance.



Le Comité ESG.

Il revoit les indicateurs ESG, les projets phares et les jalons de la feuille de route de développement durable et de la mission.

Le Comité de surveillance.

Il s'assure que les orientations stratégiques et la politique de développement, de financement et d'investissement soutiennent le projet d'entreprise.

Gouvernance associée aux comptes financiers.

Le Comité d'audit suit les travaux des commissaires aux comptes et en rend compte aux membres du Comité de surveillance.

Le Comité de mission.

Il s'assure du respect de la mission de Colisée et suit le déploiement de ses objectifs statutaires.

Le Comité de Direction des pays.

Les Directions.

- La Direction des Opérations.
- La Direction des Ressources Humaines.
- La Direction Médicale, de la Qualité et de l'Accompagnement.
- La Direction des Systèmes d'Information.
- La Direction des Affaires Juridiques.

Conduite des affaires.

Culture d'entreprise.

Au cœur de la culture de Colisée, se trouvent ses valeurs, sa mission et ses objectifs statutaires. 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.** Ainsi la performance en tous domaines est au service de la mission de Colisée.

Éthique.

L'éthique se décline en cinq grands principes au sein de la charte éthique (code de conduite) de Colisée : qualité et transparence, respect de la vie privée, préservation des ressource, loyauté et intégrité, dignité et bien-être des équipes.

La charte éthique (code de conduite) expose les principes et les règles sur lesquels Colisée fonde sa performance durable et construit des relations de confiance avec ses clients, col-laborateurs et partenaires commerciaux. Elle est applicable à l'ensemble de Colisée.

Cybersécurité et protection des données.

Colisée France renforce activement la sécurité et la résilience de son système d'information. Une attention particulière est portée à la cybersécurité. La Charte de protection des données de Colisée fixe un cadre contractuel et opérationnel conforme au RGPD et à loi Informatique et Libertés sur l'utilisation, le stockage et la protection des données. Elle est applicable à Colisée et à l'ensemble de son écosystème.

Anti-corruption.

Colisée étant fortement implanté en France, le groupe a structuré son dispositif de conformité anticorruption autour des huit piliers de la loi Sapin II. Il repose sur un socle documentaire consolidé (Charte éthique, Politique anti-corruption, Charte fournisseurs & partenaires, Achats & Services Responsables) afin de renforcer les exigences anticorruptions et d'étendre leur portée à l'ensemble des partenaires et prestations de services. Ce dispositif sera étendu en 2026 à l'échelle européenne.

Une première cartographie des risques Sapin II a été réalisée en 2022 et réactualisée en 2026.

Des modules dédiés à l'anticorruption sont intégrés aux parcours d'intégration et des formations dédiées sont proposées aux populations les plus exposées.

La Charte fournisseurs & partenaires précise les exigences éthiques et anticorruptions appliqués aux fournisseurs. Le contrôle comptable de ces relations s'appuie sur des procédures de vérification et de validation préalables.

Procédure d'alerte.

Un dispositif d'alerte interne est présent dans l'ensemble des pays d'implantation de Colisée. Il vise à recueillir les signalements émanant des parties prenantes, résidents ou proches, relatifs aux conduites ou aux situations contraires aux valeurs éthiques de Colisée. Il garantit la confidentialité et la protection de l'identité du lanceur d'alerte, conformément aux dispositions de la directive (UE) 2019/1937.

Comité de Traitement des Alertes (CTA) en France.

Le Comité de Traitement des Alertes (CTA) assure la revue des alertes en cours, l'orientation des actions à mener et la coordination des suites à donner. Il réunit des représentants des fonctions qualité, opérations, ESG, RH et juridique. En 2025, sa composition a été renouvelée et son fonctionnement a été revu pour améliorer son efficience, l'impartialité des décisions et la protection effective du lanceur d'alerte.

Cette évolution comprend notamment une grille de classification des signalements, la redéfinition des conditions de saisine du Référent Alerte Externe, la signature d'engagements de confidentialité et d'éthique, ainsi que des règles d'exclusion temporaire en cas de conflit d'implication.

Cette nouvelle procédure couvre également les plus hautes fonctions dirigeantes et exécutives du groupe, pour une éthique plus forte appliquant une tolérance zéro à tous les niveaux.

Dispositifs d'alerte et traitement des alertes.

Les signalements peuvent être effectués de manière anonyme, si souhaité, et à travers plusieurs canaux dont la plateforme Integrity Line ou en alertant directement un membre du Comité de Traitement des Alertes.

Chaque pays dispose d'un « Référent alerte » interne, sous l'animation des Directions Juridiques locales. Il a pour rôle de réceptionner, traiter et qualifier le signalement. Les signalements sont traités en quatre catégories : clôture directe, clôture avec préconisations, alerte sous réserve de confirmation et alerte au sens de la loi Sapin II.

En cas de classement en alerte, une enquête interne ou externalisée peut être décidée collégialement par le CTA. Le signalant est informé de la prise en compte de son signalement et des mesures envisagées ou prises pour y remédier dans un délai de trois mois.

En 2025, 304 signalements ont été reçus. Après requalification juridique, 124 ont été considérés comme des alertes au sens de la loi Sapin II, qu'elles soient avérées ou non.

Procédure d'évaluation.

Afin de garantir le respect des réglementations et des pratiques éthiques, Colisée réalise des contrôles dans ses établissements afin de permettre l'identification de dysfonctionnements et la mise en place de plans d'action en conséquence. Ils sont complémentaires aux contrôles des autorités publiques, nationales ou régionales. En 2025, 502 évaluations ont eu lieu dans les établissements de Colisée en Europe.

Relations avec les fournisseurs.

Les fournisseurs de Colisée sont sélectionnés à partir de critères de qualité et de durabilité, qui correspondent à 20 % de la note de l'appel d'offre. Les fournisseurs sélectionnés doivent également signer la Charte des Fournisseurs & Partenaires en matière d'achats responsables.

Colisée veille au strict respect des droits humains et du travail dans le cadre de ses relations avec ses fournisseurs et s'engage à cesser toutes relations avec une entreprise qui ne respecterait pas ces principes. Une évaluation des risques éthiques ainsi que portant sur le non-respect des libertés fondamentales, des droits humains et de l'environnement est menée en amont de toute relation commerciale. Par ailleurs, Colisée accompagne ses fournisseurs dans leur propre démarche de responsabilité.

En 2025, 85 % des dépenses en France ont été réalisées auprès de fournisseurs ayant signés la Charte Fournisseurs, 97 % en Belgique, 94 % en Espagne, 89 % en Italie.

Agir pour les personnes âgées et leurs proches.

En tant qu'entreprise à mission, Colisée s'engage à faire progresser la qualité de vie des résidents dans ses établissements.

- L'entreprise cultive une vision fondée sur l'écoute, la considération et le respect de chacun, résidents comme collaborateurs.
- Colisée défend une approche plus qualitative, humaine, ouverte et individualisée de l'accompagnement et du grand âge en donnant la priorité à la liberté et au bien-être des personnes âgées grâce à la personnalisation des soins et de l'accompagnement.
- Elle implique aussi une évolution de la culture du management, avec le Management par le Soins (voir p. 15).

Intégrant des outils de contrôle et de suivi, Colisée associe des processus rigoureux pour détecter des opportunités d'amélioration et assurer la satisfaction de tous à la liberté offerte à chaque résidence de construire sa propre approche du bien-être.



L'approche de Colisée du bien-être et du bien-vieillir.

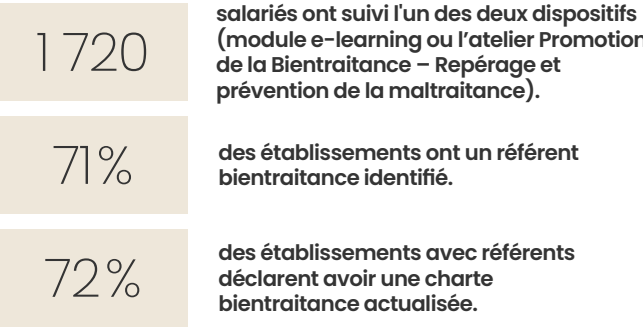
L'accompagnement personnalisé, centré sur la personne.

Colisée a choisi de mettre en place et promouvoir un modèle centré sur la personne. Reposant sur la participation, l'autonomisation et le libre choix, cette approche s'attache à favoriser autant que possible le bien-être des personnes âgées, dans tous les pans de leur vie : santé physique et psychique, relations avec les proches, activités quotidiennes et culturelles, etc. Cette approche passe aussi par le respect de la diversité sous toutes ses formes.

La politique en faveur du bien-être des résidents de Colisée fixe le cadre de cette approche. Pour la déployer, Colisée s'appuie sur des initiatives nationales : le projet d'accompagnement personnalisé (PACT) en France, le Plan de Atención y Vida (PAYV) en Espagne, le Plan C-me en Belgique et le Piano Assistenza Individualizzato (PAI) en Italie. Ces politiques sont ensuite déclinées au sein de chaque établissement grâce à des initiatives locales.

La bientraitance.

La bientraitance est une recherche permanente d'individualisation et de personnalisation de l'accompagnement, ne se réduisant ni à l'absence de maltraitance, ni à sa prévention. Plusieurs outils ont été mis en place pour développer cette approche du soin : des formations destinées à l'ensemble des équipes, une charte, propre à chaque établissement et coconstruite avec toutes les parties prenantes, et revue une fois par an au minimum par le Comité bientraitance et un référent dans chaque établissement.



Prévention des chutes et non-usage de la contention physique.

La prévention des chutes graves est un objectif majeur au sein des établissements Colisée : elles sont à l'origine d'une morbidité et d'une mortalité importantes chez les personnes de 65 ans et plus. Colisée a mis en place plusieurs méthodes pour prévenir ces chutes : aménagement des locaux, formation des équipes encadrantes, mise à disposition de matériel (déambulateurs notamment) et détection des chutes en chambre la nuit.

Colisée s'est aussi donné comme objectif de limiter la contention aux seuls cas qui la nécessitent. La recherche d'alternatives est toujours privilégiée et sa mise en place est le résultat d'une décision, formalisée et suivie. Elle doit être accompagnée d'une prescription médicale. Le consentement ou l'assentiment du résident ou, à défaut, de son représentant légal est systématiquement demandé et les proches sont régulièrement informés de l'évolution de l'état du résident. Les besoins de contention font l'objet d'une réévaluation au moins tous les mois en équipe pluridisciplinaire.

84 % des résidents n'ont pas de contention physique¹.

Seuls 16 % des résidents ont chuté, et 2 % des chutes ont entraîné des hospitalisations.

Utilisation des médicaments psychoactifs.

Colisée mène une réflexion sur la limitation des usages des médicaments psychoactifs. Ainsi en 2025, près de la moitié des résidents au sein des maisons des différents pays où opère Colisée ne prenait pas de médicaments psychoactifs, contre un tiers en 2024. En Belgique, Armonea a été précurseur dans la mise en place d'une politique pour réduire l'usage des psychotropes en privilégiant, quand cela est possible, les thérapies non médicamenteuses. Cette approche est désormais reprise par l'ensemble des pays.

46 % des résidents ne prennent pas de médicaments psychoactifs¹.

Nutrition & restauration.

Colisée accorde une grande importance à l'alimentation et aux moments des repas dans ses établissements. Les moments des repas sont des temps importants de convivialité, de partage et de plaisir pour les résidents et les collaborateurs. C'est pourquoi Colisée veille à créer un environnement favorable et à proposer une alimentation variée, gourmande, et adaptée (en texture, en couleurs) à chacun.

La dénutrition est un risque majeur pour les personnes âgées. La perte de poids peut impacter leur autonomie, voire devenir un facteur de comorbidité. Tous les résidents bénéficient d'un accompagnement spécifique en matière de nutrition.

- L'état nutritionnel de chaque nouveau résident est évalué par les équipes de Colisée dès son arrivée, notamment grâce au Mini Nutri Assessment (MNA®).
- Cet état est régulièrement réévalué par un nutritionniste ou le Comité restauration, en particulier grâce à une pesée mensuelle intégrée au suivi médical du résident.
- Au quotidien, les équipes suivent l'appétit, la quantité des apports nutritionnels ainsi que l'état de santé général de chacun des résidents et des solutions sur mesure sont proposées aux résidents qui en ont besoin, comme l'aide aux repas, l'enrichissement des plats ou les textures modifiées.

En cas de risque de dénutrition, les résidents se voient proposer un enrichissement alimentaire ainsi que des compléments nutritionnels oraux, sur prescription médicale individualisée, en plus de l'alimentation naturelle.

88 % des résidents disposent d'un Mini Nutritional Assessment (MNA®) actualisé.

À l'écoute des résidents et de leurs proches.

Colisée souhaite assurer une communication optimale entre les résidents, leurs proches et l'entreprise.

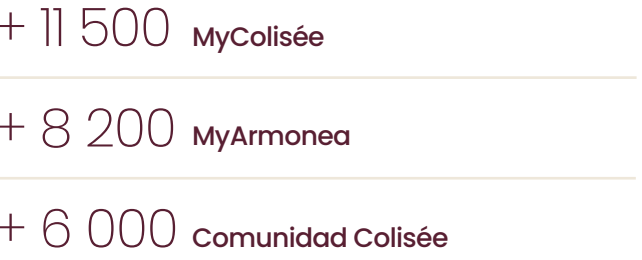
Renforcer la communication.

Des instances spécifiques sont en place dans chaque pays, pour échanger avec les résidents et leurs proches sur leurs attentes, afin d'adapter les services au sein des maisons. Ainsi, en Espagne, « l'École des familles » se réunit régulièrement dans le but de fournir des informations, des outils et un soutien sur

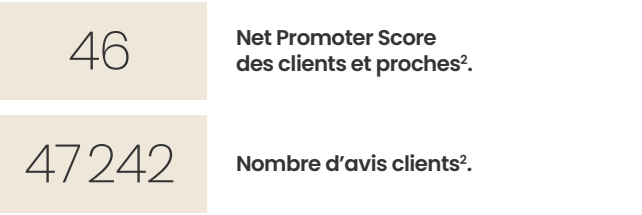
des thèmes concrets qui intéressent les proches. En France, le Conseil de vie sociale (CVS) facilite et améliore le dialogue entre les établissements, les équipes, les résidents, leurs proches et les acteurs du territoire.

Colisée a mis en place des outils digitaux (*MyColisée* en France, *MyArmonea* en Belgique et *Comunidad Colisée* en Espagne). Ces outils permettent aux familles et aux proches d'être tenus informés des activités des résidents et de la vie des établissements.

Utilisateurs des outils digitaux en 2025.



Colisée a déployé un processus de recueil des avis géré par un organisme indépendant. Il permet aux résidents et à leurs proches d'être entendus et contribue à l'amélioration de la qualité de service. En outre, une enquête de satisfaction est menée chaque trimestre auprès des résidents et des proches.



Traitement des réclamations.

Colisée œuvre à assurer dialogue, transparence et réactivité dans le traitement des plaintes. Dans l'ensemble des pays, plusieurs canaux, outils et procédures sont à la disposition des résidents et de leurs proches pour exprimer leurs réclamations. Toutes les parties prenantes des établissements ou du siège ont la possibilité d'émettre des réclamations via divers canaux.

Colisée suit et analyse les plaintes et réclamations. Une fois la réclamation traitée, un retour est fait aux diverses parties impliquées. En collaboration avec le Service Qualité, la Direction de l'établissement concerné ainsi que la Direction régionale sont responsables du traitement des plaintes et de la médiation. Elles se chargent également de transmettre les informations de suivi à l'ensemble des parties concernées, sous 30 jours dans la mesure du possible. Des rendez-vous de suivi et des courriers permettent d'assurer la traçabilité de chaque plainte.

¹ Chiffre pour 2025.
² Périmètre : ensemble des activités de Colisée en Europe, hors cliniques de réhabilitation.

- Les collaborateurs : les salariés sont informés des réclamations, qu’elles les concernent directement ou non, lors des points d’équipe.
- Les résidents : lorsqu’ils sont à l’origine d’une plainte, les résidents ainsi que les familles et les aidants sont informés des suites concrètes données à leur réclamation.
- Les personnes extérieures à l’établissement : les médecins traitants sont informés de toute réclamation concernant les soins de leurs patients.

Crises et événements indésirables.

Gestion des crises.

Colisée est exposé à divers risques variables selon les territoires où l’entreprise exerce ses activités et de la nature ses services. Afin de les anticiper et de mettre en place des mesures de gestion opportunes pour réduire leur probabilité ou leur impact potentiel, Colisée identifie et évalue ces risques en termes de probabilités et d’impacts. Ces risques sont traités et suivis et une communication est mise en place pour garantir que les enjeux clés sont connus des parties prenantes et intégrés dans leur politique de gestion des risques.

Éviter et éliminer la maltraitance.

La maltraitance exercée sur une personne en situation de vulnérabilité est avérée lorsqu’un geste, une parole, une action ou un défaut d’action compromet ou porte atteinte à son développement, à ses droits, à ses besoins fondamentaux ou à sa santé, et que cette atteinte intervient dans une relation de confiance, de dépendance, de soin ou d’accompagnement. Ponctuelles ou durables, les situations de maltraitance peuvent être d’origine individuelle, collective ou institutionnelle, et revêtir des formes multiples. La « non-exposition » à la maltraitance est un droit fondamental et inaliénable des personnes âgées. La lutte contre la maltraitance fait partie des engagements pris par Colisée et est intégrée au projet d’établissement.

L’entreprise a mis en place une politique adaptée, fondée sur la transparence et la formation, pour la comprendre, la prévenir et la gérer :

- Identifier et former : au sein de chaque établissement, les équipes sont formés à identifier et gérer les risques de maltraitance. En France, un Référent Bientraitance est présent dans chaque établissement en France. En Espagne, un comité d’évaluation présent dans chaque établissement contribue à l’identification et propose des mesures correctives.
- Prévenir : la politique de prévention est fondée sur un travail de sensibilisation, sur l’amélioration continue de l’environnement de travail et sur le dialogue.

- Notifier les signaux faibles : tous les événements sont pris en compte afin d’éviter une dérive des comportements vers des actes de maltraitance. Ces événements font l’objet d’une procédure destinée à éviter une répétition ou une aggravation.
- Traiter les signaux forts : ceux-ci sont gérés en toute transparence et déclarés aux autorités. Un retour d’expérience est fait pour comprendre les causes des incidents et mettre en place les actions pour éviter qu’ils ne se reproduisent. Ce plan d’action est communiqué à toutes les parties prenantes.

La procédure de signalement d’événements indésirables.

Un événement indésirable (EI) est un écart entre ce qui est attendu et ce qui se produit. Grave ou non, l’incident doit être déclaré, analysé et communiqué. Pour apporter une réponse pertinente, Colisée a mis en place une procédure claire, ainsi qu’une fiche de signalement. Avec la charte d’incitation à la déclaration, l’entreprise s’engage à ne pas prendre de sanctions contre les personnes qui feraient part d’incidents.

Les parties prenantes impactées (résident et ses proches, membre de l’équipe ou intervenant) sont nécessairement tenues informées de l’incident. Et, les incidents graves sont déclarés aux autorités de tutelle qui peuvent apporter de l’aide et des outils.

Le Comité d’éthique des Soins en Espagne.

Le Comité est un organe consultatif et interdisciplinaire chargé d’accompagner les équipes dans l’analyse de situations cliniques et socio-sanitaires complexes, de protéger les droits des personnes prises en charge et de renforcer la dimension éthique des soins.

Les cas examinés en 2025 ont principalement porté sur l’autonomie de la personne, le respect des directives anticipées, la distinction entre sédation palliative et euthanasie, la limitation de certains traitements et l’accompagnement des familles dans des situations de grande vulnérabilité émotionnelle. Les recommandations du Comité ont réaffirmé la priorité accordée au confort, au respect de la volonté de la personne, à l’accompagnement multidisciplinaire et à la traçabilité des décisions dans le dossier médical.

Les collaborateurs de Colisée.

Approche qualité et durabilité.

En tant qu’employeur, Colisée s’engage à respecter les exigences prévues par la législation en vigueur afin de garantir le bien-être des personnes. Ces différentes exigences sont formalisées par des politiques de qualité et de durabilité que toutes les parties prenantes s’engagent à respecter.

Ces politiques reposent sur de grands principes directeurs communs : le respect de la dignité de l’être humain, la protection des personnes fragiles, l’inclusion et l’équité, l’engagement des équipes en encourageant leur implication au sein des établissements, l’honnêteté, la transparence et la confiance, en particulier dans les moments de fragilité et de vulnérabilité, le professionnalisme, la compétence et la responsabilité.

Management par le Soin.

Le Management par le Soin constitue la nouvelle philosophie managériale qui guide l’action collective de Colisée et traduit concrètement la mission « S’engager pour le mieux vieillir, c’est faire grandir durablement notre société ». Fondé sur les valeurs CORE – Cohésion, Respect et Engagement – il vise à faire de Colisée un environnement où chacun se sent reconnu, soutenu et valorisé. Cette démarche repose sur une conviction forte : la qualité du soin apporté aux résidents est directement liée à l’attention portée aux professionnels qui les accompagnent au quotidien.

Le Management par le Soin s’inscrit ainsi dans une vision exigeante et responsable du management. Il favorise l’engagement des équipes, la fidélisation des talents, la qualité de vie au travail et contribue durablement à la performance des établissements, notamment par la stabilité des équipes et l’amélioration de la satisfaction des résidents et de leurs familles.

Le référentiel du Management par le Soin, coconstruit avec les managers de terrain, propose un cadre commun, concret et opérationnel.

Le déploiement du Management par le Soin s’appuie sur un dispositif d’accompagnement complet comprenant un parcours de formation hybride ainsi que sur la création d’une communauté managériale afin de partager les bonnes pratiques. L’engagement des collaborateurs est guidé par la mission de l’entreprise et s’appuie sur des valeurs communes, partagées à tous les niveaux. C’est l’esprit **CORE**, pour COhésion, Respect et Engagement.

Santé et sécurité au travail.

La politique de santé et de sécurité au travail de Colisée s’appuie sur une approche proactive et structurée, afin d’améliorer la prévention des risques et de faire progresser les conditions de travail et le bien-être au travail.

¹ Chiffre pour 2025.

Afin d’éviter les accidents du travail et les maladies professionnelles, Colisée identifie et agit pour prévenir les risques éventuels dans une démarche d’amélioration continue.

Plusieurs axes d’actions sont mis en œuvre :

- veiller à ce que les équipes disposent d’un équipement approprié et de bonnes conditions de travail ;
- développer une culture de prévention et de détection des risques professionnels et psychosociaux ;
- mettre en œuvre un système de gestion de la santé et de la sécurité ;
- fournir aux collaborateurs une formation adaptée à leur environnement de travail et à l’évolution de leur profession.

Ce travail de prévention est accompagné d’une politique engagée de formation et de sensibilisation aux enjeux liés à la santé et à la sécurité au travail avec, par exemple, la diffusion de communications accessibles à tous sur les risques du quotidien et les bonnes pratiques relatives à l’hygiène, aux postures, etc.

Les dispositifs de soutien mis à la disposition des collaborateurs.

En France et en Belgique, les salariés bénéficient de services en ligne d’écoute et de soutien psychologiques (PSYFrance et Securex en Belgique) et les Directeurs d’établissement sont formés à la détection des « signaux faibles ».

Par ailleurs, Colisée France propose un service d’assistance sociale avec SocialDirect à destination de ses salariés et un accompagnement sur mesure à destination de ses Directeurs d’établissement avec Agent de Carrière. En Espagne, dans le cadre du Plan de promotion de la santé 2023–2025, Colisée propose des programmes dédiés au bien-être au et en dehors du travail et propose à ses salariés des services médicaux spécialisés.

1 053

accidents du travail (avec au moins un jour d’absence)¹.

Absentéisme et retour au travail.

L’absentéisme est un enjeu majeur dans le secteur du médico-social. En conformité avec les législations nationales, le retour après une longue absence est encadré et accompagné par des visites médicales obligatoires après des absences de plusieurs semaines pour cause de maladie ou d’accident. Dans chaque pays, des dispositifs spécifiques sont mis en place afin d’améliorer le suivi des absences de longue durée et pour faciliter le retour au travail.

21,7%

de turnover¹.

12,3%

d’absentéisme¹.

Colisée France : un Comité de sécurité pour optimiser la santé et sécurité au travail.

Afin de permettre une meilleure réponse aux accidents du travail et réduire leur fréquence, Colisée France a mis en place un Comité de Sécurité annuel et un Comité régional. Le Comité régional a notamment pour mission de réaliser un état des lieux de l'accidentologie et d'en faire l'analyse. Il peut déterminer un plan d'action adapté et suit les initiatives mises en œuvre.

Recrutement.

Colisée applique des principes de recrutement fondé sur l'équité, la diversité et la non-discrimination. Une attention particulière est donnée à l'harmonisation des procédures de recrutement, à l'intégration des personnes issues de milieux divers, à l'égalité des chances ou encore à l'accès des jeunes à leur premier emploi. Par ailleurs, le processus de recrutement est l'occasion de présenter les valeurs et les engagements en tant qu'entreprise à mission afin de renforcer l'adhésion des salariées à ces enjeux.

Proposer une rémunération équitable.

Les principes de rémunération au sein de Colisée sont définis en fonction du poste occupé. L'entreprise a notamment à cœur de proposer des rémunérations équitables et de tendre vers une égalité des salaires et des avantages entre les femmes et les hommes.



Formation, développement des compétences, mobilité professionnelle.

Colisée s'engage à soutenir le développement professionnel de chacun, à valoriser le travail des équipes et à favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Colisée propose des formations :

- continues et obligatoires pour tous les salariés afin de leur permettre d'exercer au mieux leur mission, dans une démarche d'amélioration continue ;
- qualifiantes pour le poste occupé ;
- en lien avec une évolution de carrière ;
- centrées sur la culture managériale, la motivation et l'engagement des salariés.

¹ Chiffre pour 2025.

Chez Colisée France¹

16 830

inscriptions à des formations

94%

de taux de satisfaction générale

69%

des formés sont des non-cadres

Chez Colisée en Europe¹

11%

des collaborateurs ont suivi une formation certifiante ou diplômante

Transformation du leadership.

Colisée a fait de l'évolution de sa culture managériale l'un des axes forts de son engagement auprès des équipes.

- **En Belgique**, Armonea a mis en place un parcours de formation structuré pour ses cadres et dirigeants afin de renforcer le leadership interne.
- **En Espagne**, ce parcours de formation est construit autour du care management et du management en conscience.
- En septembre 2025, **Colisée France** a lancé la première promotion du programme « Leadership au féminin », en partenariat avec Map & Match et l'Effet A pour renforcer le leadership et l'impact des femmes au sein de Colisée en abordant des problématiques concrètes pour la transformation de l'entreprise.

COLISEE
Talent Academy.

France – Colisée Talent Academy.

Créée en 2024, la Colisée Talent Academy est une académie de formation interne à Colisée France et un élément structurant de la politique de développement des compétences. L'offre (formations continues, parcours certifiants et diplômants) est structurée en 4 écoles : soins, restauration, management, expérience client. La Colisée Talent Academy est certifiée Qualiopi au titre des actions de formation. Cette certification délivrée par l'État, atteste de la qualité du processus de formation mis en œuvre auprès des apprenants. Elle est également habilitée par l'INRS et l'Assurance Maladie à dispenser la formation de Prévention des risques liés à l'activité physique dans le secteur sanitaire et médico-social (PRAP et PRAP2S).

Parmi les formations proposées par la Colisée Talent Academy :

- Formation E-Clore : une formation préqualifiante pour les Agents des Services Hospitaliers vers une formation d'Aide-soignant ;
- Master Manager des Organisations de Santé certifié RNCP de niveau 7 (bac + 5) pour former en un an, de nouveaux directeurs d'établissement ;
- Management Interculturel à destination des Comités de Direction en établissement, pour accompagner les managers dans la valorisation de la diversité.

Inclusion et diversité : respecter et valoriser les différences.

Colisée est un employeur inclusif et non-discriminant, attaché aux principes suivants :

- le développement et le maintien d'une culture inclusive où chacun prend conscience de son unicité et de sa singularité dans le respect des valeurs CORE ;
- le respect des différences et l'acceptation de la diversité ;
- la lutte contre toute forme de discrimination (liée à l'âge, au genre, au handicap, à la situation familiale, aux orientations sexuelles, aux opinions politiques ou philosophiques, aux convictions religieuses, aux activités syndicales, aux origines ethniques, sociales, culturelles ou nationales).

Ces principes s'appliquent au moment de l'embauche, à la formation, à la promotion interne et aux conditions de travail en général.

En Espagne, Colisée Espagne a déployé son troisième Plan pour l'égalité pour la période 2022-2026. Ce plan comprend 42 mesures concrètes, réparties sur 10 zones d'action et des indicateurs permettent de suivre et de mesurer l'efficacité des actions mises en place. En France, des référents en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes sont désignés aux niveaux national et régional. Ils ont pour mission d'orienter, d'informer et d'accompagner les collaborateurs sur ces enjeux.

Dialogue social.

En France, l'Accord diversité et inclusion a été négocié en 2025, et signé au début de l'année 2026. Il s'organise autour de quatre piliers : l'égalité professionnelle femmes-hommes ; la valorisation de collaborateurs expérimentés, le management de la singularité, le handicap. Des initiatives, des objectifs et des indicateurs de suivi ont été définis. Avec cet Accord, Colisée affirme ainsi son ambition de faire de la diversité une force collective au service des équipes et des résidents.

Plaintes et préoccupations des équipes : les canaux de dialogue.

Les enquêtes salariés.

Colisée évalue régulièrement le bien-être de ses salariés comme de ses clients avec des enquêtes de satisfaction. L'évaluation de la satisfaction des collaborateurs a lieu deux fois par an grâce à l'eNPS et un baromètre d'engagement annuel est également mis en place à partir de 2026.



Dispositif de signalement.

Conformément au cadre réglementaire et à sa Charte éthique (code de conduite), Colisée a mis en place un dispositif de signalement dans l'ensemble des pays où l'entreprise opère. Sécurisé et anonyme pour ceux qui le souhaitent, ce dispositif est ouvert à tous, notamment aux collaborateurs qui seraient témoins ou victimes de comportements inappropriés et contraires à la charte éthique de Colisée. Il permet d'identifier les infractions possibles et de mettre en place des mesures pour contrôler les risques qui y sont associés (voir aussi p. 13).

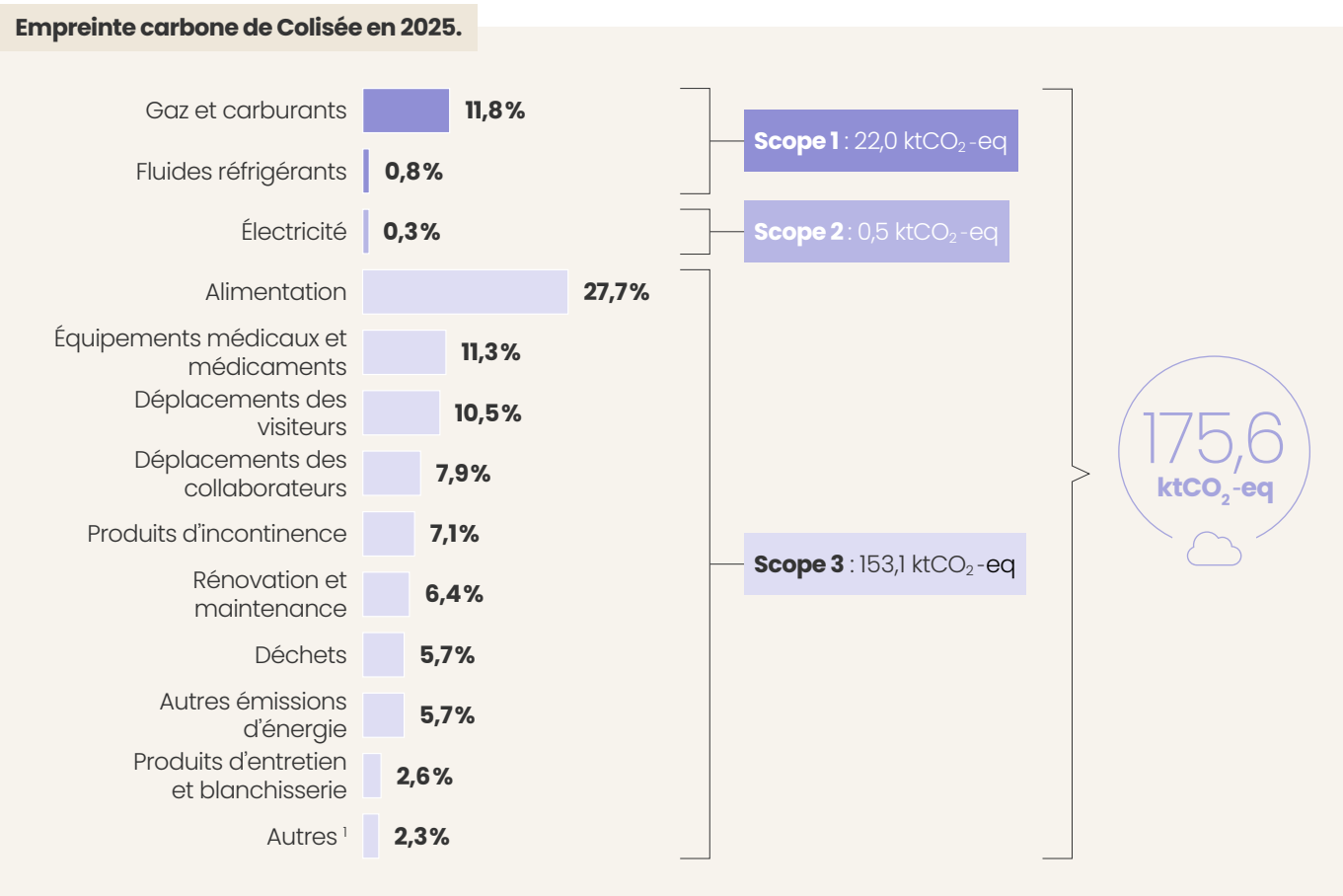


Environnement.

Le climat : enjeux, atténuation et adaptation.

L'un des objectifs stratégiques de Colisée est d'inscrire son activité dans un modèle durable et respectueux de l'environnement. La lutte contre le changement climatique est un enjeu clé de cet engagement, qui s'inscrit dans le troisième objectif statutaire de la mission de Colisée : réduire l'impact de nos activités, protéger notre qualité de vie sur la planète. Parce que le secteur du grand âge est particulièrement concerné par les effets du dérèglement climatique, l'entreprise accompagne les populations vulnérables, avec une vigilance particulière sur les vagues de chaleur dont la durée et l'intensité augmentent.

Depuis 2020, Colisée réalise un bilan carbone sur l'ensemble de ses activités à travers les scopes 1, 2, et 3.



Empreinte carbone par pays.				
	France	Belgique	Espagne	Italie
Nombre d'établissements	205	95	67	16
Total	78,3 ktCO ₂ -eq	50,0 ktCO ₂ -eq	37,8 ktCO ₂ -eq	9,4 ktCO ₂ -eq

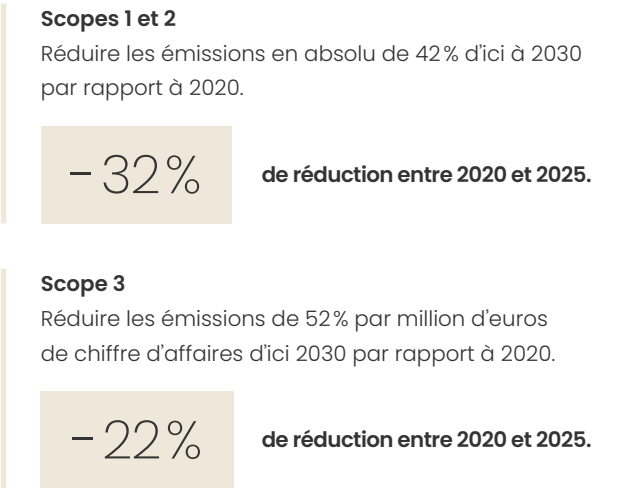
Les objectifs de réduction des émissions.

Colisée s'est fixé des objectifs de réduction de ses émissions, d'ici à 2030, alignés avec l'Accord de Paris et avec une trajectoire de hausse des températures limitée à 1,5 °C.

Ces objectifs de réduction ont été validés par la Science Based Targets initiative (SBTi) en 2022². Cette démarche volontaire et contraignante impose un standard scientifique qui cadre les objectifs de réduction.

Ainsi, Colisée s'est engagé :

- 1) à réduire ses émissions des scopes 1 et 2 en absolu, et ce malgré une capacité d'accueil qui a augmenté de plus de 30 % entre 2020 et 2024 ;
- 2) pour le scope 3, à réduire le ratio tonne de CO₂ -eq par million d'euros de chiffre d'affaires.



Des plans d'action pour le climat.

Afin d'atteindre les objectifs fixés en matière de lutte contre le changement climatique, Colisée a mis en œuvre des plans d'action se concentrant sur plusieurs axes.

Réduction des émissions de CO₂-eq liées à l'énergie.

- suivi énergétique de chaque établissement ;
- campagnes de sensibilisation à la réduction de la consommation énergétique ;
- formation sur les économies d'eau et d'énergie ;
- réduction des émissions de CO₂-eq liées à l'alimentation.

Réduction des émissions de CO₂-eq liées à la mobilité.

- promotion des déplacements bas carbone ;
- sensibilisation à la limitation et l'optimisation des déplacements professionnels.

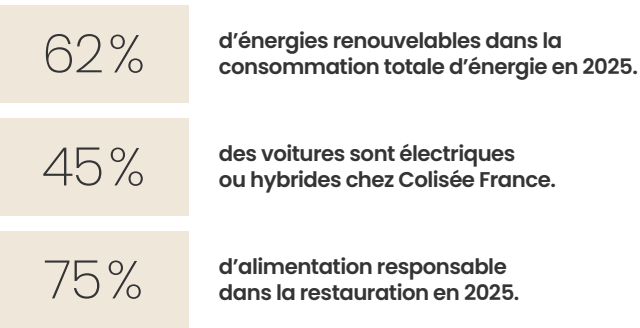
¹ Équipements, IT, investissements et déplacements professionnels. Chiffres au 31 décembre 2025 portant sur l'ensemble des activités de Colisée en Europe, hors clinique de réhabilitation.
² En 2015, plusieurs institutions se sont réunies pour lancer l'initiative Science Based Targets (SBTi), permettant aux entreprises de définir des objectifs de réduction des émissions de CO₂ alignés sur les objectifs actés dans le cadre de la COP21. Au 31 décembre 2025, la SBTi a validé les objectifs de réduction des émissions de plus de 7 000 entreprises à travers le monde.

Réduction des émissions de CO₂-eq liées à la chaîne de valeur.

- privilégier l'achat de produits et de services écoconçus ;
- engager les fournisseurs dans leur démarche de responsabilité environnementale.

Adaptation au risque climatique.

- sensibilisation des bailleurs aux risques physiques climatiques.
- déployer des actions afin d'assurer la résilience des établissements ;
- mise en place de plan d'urgence au sein des établissements ;
- création d'un Comité d'urgence et de risque climat en Espagne.



Ressources et économie circulaire.

Colisée prend en compte sa responsabilité en matière d'utilisation des ressources et de réduction de son empreinte environnementale.

La politique d'économie circulaire est décentralisée et participative. Des groupes de travail ont été créés au sein de chaque pays pour partager les bonnes pratiques et développer des plans d'actions. Un suivi des progrès réalisés est assuré plusieurs fois par an afin de s'assurer de la mise en œuvre efficace des plans d'action.

Agir pour l'économie circulaire.

Valoriser les partenaires et fournisseurs au travers de critères environnementaux et d'économie circulaire.

- s'informer sur les pratiques des fournisseurs sur la circularité, la gestion de fin de vie et l'impacts de leur produits et services ;
- prise en compte des critères ESG dans le choix des fournisseurs.

Appliquer une politique de gestion des déchets au sein des établissements.

- réduction des plastiques à usage unique, en particulier liés à la restauration ;
- meilleure gestion des produits médicaux et paramédicaux (à moindre impact, recyclables, réutilisables) ;
- réflexion sur l'usage de produits reconditionnés ;
- favoriser les partenaires locaux ;
- limiter le gaspillage alimentaire.

En 2025 le taux de recyclage au sein des établissements de Colisée France a significativement augmenté (+10 points par rapport à 2023).



COLISEE

Conception éditoriale et graphique :
The Editoralist

colisee.fr
armonea.be
colisee.es
colisee.it



colisee.fr/contact/



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