clariane

Document d'enregistrement universel 2025

Rapport financier annuel et Rapport intégré



Sommaire

Le mot de la Présidente du Conseil d'administration 2
Le mot de la Directrice générale 3

1 Un groupe de soins européen 9

1.1 Histoire 10
1.2 Présence européenne (ESRS 2 SBM-1 § 40.a) 11
1.3 Activités et chiffres clés (ESRS 2 SBM-1 § 40.b) 12
1.4 Stratégie (ESRS 2 SBM-1 § 40.g) 14
1.5 Modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1 §42) 16
1.6 Performance 18
1.7 Perspectives financières 20
1.8 Études et travaux de recherche conduits par Clariane 21
1.9 Les tendances du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g) 22
1.10 Les défis du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g) 24
1.11 Ancrage territorial (ESRS 2 SBM-1 § 40.a.iii et § 40.f) 26
1.12 Gouvernance (ESRS 2 GOV-1, § 21) 32

2 Facteurs de risques RFA 37

2.1 Risques opérationnels 39
2.2 Risques stratégiques 45
2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires 46
2.4 Risques économiques et financiers 48
2.5 Environnement de contrôle (ESRS 2 GOV-5 § 36) 50

3 État de durabilité et plan de vigilance 59

3.1 Informations générales sur l'état de durabilité [ESRS 2] 61
3.2 Informations relatives aux enjeux environnementaux 94
3.3 Informations relatives aux enjeux sociaux 128
3.4 Informations relatives aux enjeux de gouvernance et de conduite des affaires [ESRS G1] 204
3.5 Note méthodologique 216
3.6 Table de concordance avec le standard SASB – *Health Care Delivery* 234
3.7 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 239
3.8 Plan de vigilance 243

4 Gouvernement d'entreprise 259

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société 261
4.2 Rémunération 316
4.3 Gouvernance de la rémunération 342

5 Activités et analyse de la performance RFA 345

5.1 Faits marquants de l'exercice 2025 346
5.2 Évolution de l'activité 350
5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2025 350
5.4 Proposition d'affectation du résultat 358
5.5 Procédures judiciaires et arbitrages 358
5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice 358
5.7 Événements importants survenus depuis la clôture 359
5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir 359

6 États financiers au 31 décembre 2025 RFA 361

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2025 362
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 425
6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2025 430
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 454

7 Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat RFA 461

7.1 Informations sur la Société 462
7.2 Informations sur le capital social 467
7.3 Actionnariat 476
7.4 Marché du titre Clariane 480
7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales 482

8 Informations complémentaires 485

8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel RFA 486
8.2 Responsable du contrôle des comptes 486
8.3 Des activités fortement réglementées 487
8.4 Tables de concordance 494

RFA Les éléments du rapport financier annuel sont identifiés dans le sommaire à l'aide du pictogramme

clariane

Document d'enregistrement universel 2025

Rapport financier annuel et Rapport intégré

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 27 février 2026 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.
Le Document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au Document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.
Le Document d'enregistrement universel peut être consulté sans frais auprès de la Société, ainsi que sur le site Internet de la Société (**www.clariane.com**) et sur le site internet de l'AMF (**www.amf-france.org**).

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format XHTML et est disponible sur le site de l'émetteur.



Sylvia METAYER

Présidente
du Conseil d'administration

L'ambition de servir la mission de Clariane nous anime et nous oblige.

Mesdames et Messieurs,
chers actionnaires,

Je remercie le Conseil d'administration pour la confiance qu'il m'a accordée en me nommant Présidente à compter du 14 mai 2025 et souhaite rendre hommage à mon prédécesseur, M. Jean-Pierre Duprieu, pour sa contribution majeure à la qualité et à la stabilité de la gouvernance du Groupe, comme administrateur indépendant de 2016 à 2020, puis comme Président de 2020 à 2025.

En 2025, votre Conseil d'administration, en s'appuyant sur l'excellent travail de ses Comités, a apporté son soutien entier à l'exécution de la stratégie fixée avec la Directrice générale, Madame Sophie Boissard. Il s'est attaché à la revue approfondie de sujets fondamentaux pour l'avenir de Clariane : les perspectives de croissance, le renforcement de la qualité des soins, le développement des collaborateurs, et la stabilisation de la situation financière du Groupe. Le Conseil d'administration est resté par ailleurs particulièrement attentif au maintien d'une gouvernance exemplaire.

Le fonctionnement harmonieux du Conseil, démontré par l'intégration réussie d'un nouvel administrateur indépendant, M. Olivier Bogillot, a permis d'apporter un appui sans faille à l'action de la Direction générale et de ses équipes.

L'ambition de servir la mission de Clariane nous anime et nous oblige. Nous partageons cette ambition avec la Direction générale et l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Je souhaite ici féliciter leur dévouement et leur mobilisation quotidienne qui nous permettent d'aborder l'avenir avec confiance et détermination.



Sophie BOISSARD

Directrice générale

Clariane dispose de fondamentaux solides, tant sur le plan financier qu'extra-financier.

Mesdames et Messieurs,
chers actionnaires,

C'est une année intense et productive qui se clôt pour Clariane, marquée, cette fois encore, par la remarquable mobilisation de toute la Communauté Clariane au service de notre belle mission : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ».

Je voudrais tout particulièrement saluer l'esprit d'initiative et de responsabilité dont chacun, en accord avec nos valeurs, a fait preuve, nous permettant ainsi de boucler, en un temps record et avec six mois d'avance sur le calendrier annoncé, le plan de renforcement de notre structure financière que nous avions annoncé en novembre 2023 dans un contexte de remontée brutale des taux d'intérêt et de forte inflation.

Grâce à la mobilisation de tous, nous avons pu finaliser en 2025 le programme de cession. Ces opérations, représentant un montant brut total d'un peu plus d'un milliard d'euros et portant à parts égales sur des actifs opérationnels et immobiliers, ont été réalisées dans des conditions de valorisation très satisfaisantes, témoignant de la qualité de nos actifs. Elles ont par ailleurs accéléré notre recentrage sur deux grands métiers, fortement complémentaires et en croissance : les structures médicalisées pour personnes âgées, sous la marque Korian, d'une part, et les établissements de santé spécialisés dans les soins médicaux et de réadaptation (SMR) et la santé mentale, sous les marques Inicea en France, Kormed en Italie et Ita en Espagne, d'autre part.

La finalisation de notre plan nous a permis de réduire notre levier d'endettement, ramené à 5,1x contre 5,8x à fin 2024, et de revenir sur les marchés obligataires dès l'été 2025, à travers une émission d'un montant total de 500 millions d'euros.

Sur le plan opérationnel, l'exercice a été marqué par une bonne performance de l'ensemble des pays du Groupe hors la France, tant en termes de dynamique d'activité que de progression des marges.

> La finalisation de notre plan nous a permis de réduire notre levier d'endettement.

En ce qui concerne la France, le premier semestre 2025 a été pénalisé par les conditions chaotiques dans lesquelles est entré en vigueur le nouveau cadre de financement pour les activités SMR, marquées, d'une part, par des « anomalies tarifaires » et, d'autre part, par le sous-financement des établissements ouverts entre 2023 et 2025. Toutefois, les corrections apportées par les autorités françaises, jointes aux différentes mesures d'adaptation engagées par le Groupe, sont venues soutenir le redressement de la performance opérationnelle au cours du second semestre.

Au total, sur l'exercice, la croissance organique du chiffre d'affaires nette des cessions atteint 4,5 % tandis que l'excédent brut d'exploitation (EBITDA), net des cessions, progresse de 3,1 %. Enfin, l'entreprise renoue avec les bénéfices, avec un résultat net part du Groupe publié à + 36 millions d'euros, contre - 55 millions d'euros en 2024.

Le redressement de nos marges se poursuivra et s'amplifiera en 2026, sous l'effet des différents plans de performance en cours, notamment en Allemagne et en France.

Les indicateurs de performance extra-financière sont restés par ailleurs bien orientés, avec un NPS qui atteint le niveau record de + 45 et plus de 7700 collaborateurs engagés dans une formation diplômante grâce à notre Université Clariane. Dans le même temps, l'attention portée aux conditions de travail et à la prévention des accidents du travail, dans le cadre défini par l'accord signé au niveau européen avec nos partenaires sociaux en 2025, porte ses fruits, comme en témoigne la réduction du taux de fréquence des accidents avec arrêt, à 28 contre 31 en 2024. Enfin, nous faisons, et plus que jamais, de la qualité technique des soins dans chacune de nos structures une priorité centrale de nos actions, ce qui se traduit par la progression continue de nos indicateurs de soins.

Grâce à ce travail de fond, Clariane dispose de fondamentaux solides, tant sur le plan financier qu'extra-financier, pour conforter et continuer à développer sa position d'acteur de référence à l'échelle européenne de la prévention et de la prise en charge des pathologies liées au vieillissement et des fragilités.

Cette ambition nourrit les objectifs de notre nouveau plan moyen et long termes 2025-2028 intitulé Réussir ensemble. Dans un environnement économique incertain, nous misons plus que jamais sur la qualité de nos expertises et l'excellence de notre modèle opérationnel pour alimenter sur l'ensemble de la période une croissance régulière et auto-financée de notre chiffre d'affaires, autour de 4 %, et de notre profitabilité (EBITDA opco) entre 11 et 14 %, comme socle d'un modèle d'affaires durable et créateur de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes, patients et résidents, collaborateurs, actionnaires, partenaires publics et privés.

Je tiens enfin à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, le Conseil d'administration et le comité de mission pour leur engagement sans faille au service de l'entreprise et de sa mission.

Nous misons plus que jamais sur la qualité de nos expertises et l'excellence de notre modèle opérationnel.

FAITS MARQUANTS 2025

JANVIER

- Pour la deuxième année consécutive, Clariane obtient la **certification Top Employer au niveau européen**, et dans chacun de ses six pays d'implantation : l'Allemagne (pour la 5e année consécutive), la France (pour la 4e année consécutive), la Belgique et l'Italie (pour la 3e année consécutive), l'Espagne et les Pays-Bas. Cette distinction reconnaît les bonnes pratiques et l'excellence du Groupe en matière de ressources humaines.

- En France, trente-quatre maisons de retraite médicalisées Korian reçoivent le **label Gault & Millau 2025**. Ce partenariat, initié en 2018, évalue la qualité de la restauration et du service. Trois établissements se distinguent particulièrement : Korian L'Air du temps à Strasbourg (meilleure cuisine), Korian Le Solidor à Saint-Malo (meilleur service) et Korian Villa Saint-Antoine au Chesnay (meilleure expérience client).

FÉVRIER

- Clariane noue un partenariat avec l'institut hospitalo-universitaire (IHU) **HealthAge de Toulouse pour déployer ICOPE** en région Occitanie. Lancé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS), le programme ICOPE (*Integrated Care for Older People*) a pour objectif de prévenir la perte d'autonomie en identifiant précocement les facteurs de fragilité.
- Publication des résultats annuels : le chiffre d'affaires 2024 s'établit à 5 282 millions d'euros, en **progression de 6,6 %** en base organique, soutenu par l'ensemble des activités et des régions. Les objectifs RSE sont dépassés avec un NPS de + 44 et 12 % de collaborateurs engagés dans un parcours de formation diplômante ou qualifiante.

MARS

- Engagée pour faire avancer la recherche sur les maladies neurodégénératives et partenaire de la Fondation Recherche Alzheimer, Clariane remet le **Prix européen Jeune Chercheur 2024**. Il distingue Nicholas Ashton, chercheur spécialisé en neurosciences, pour ses travaux sur le développement de tests sanguins permettant un diagnostic plus précoce de la maladie.



AVRIL

- Clariane soutient le **Forum national de la santé mentale organisé par le Psychodon** à Cannes, en France, où la santé mentale a été déclarée Grande cause nationale pour l'année 2025. L'événement était accessible au grand public, qui a pu participer à une consultation citoyenne.
- À l'occasion de la Journée mondiale de la santé le 7 avril, une étude réalisée par Ipsos pour Clariane révèle que **deux tiers des soignants européens se sentent considérés dans leur rôle**. Toutefois, cinq ans après le début de la pandémie de Covid-19 et les manifestations de reconnaissance envers les soignants, cette perception diffère sensiblement selon les professions, les pays et les publics.
- Une unité de vie pour les personnes âgées en situation de handicap : la maison de retraite médicalisée Korian Les Luberons, située au Puy-Sainte-Réparade, innove et propose **un programme d'accompagnement et de soins dédié aux personnes handicapées vieillissantes (PHV)**. Cette unité, qui comprend quinze lits, est une initiative menée en partenariat avec l'agence régionale de santé (ARS) de Provence-Alpes-Côte d'Azur.

MAI

- Signature du **premier contrat d'achat d'électricité renouvelable** avec la société IGNIS, acteur européen reconnu pour ses solutions énergétiques durables. Une démarche qui s'inscrit dans la volonté de Clariane de réduire de 46 % ses émissions de gaz à effet de serre provenant des énergies et des réfrigérants (scopes 1 et 2) d'ici à 2031, objectif validé par l'initiative Science-Based Targets (SBTi) en juin 2024.
- Évolution de la gouvernance : à l'issue de l'assemblée générale du 14 mai, **Mme Sylvia Metayer,** jusqu'alors administratrice indépendante, succède à M. Jean-Pierre Duprieu à la présidence du Conseil d'administration de Clariane.
- Clariane signe la **Charte Romain Jacob**, qui vise à favoriser un meilleur accès aux soins pour toutes les personnes vivant avec un handicap en France. Cette charte, qui fédère les acteurs de la prévention, du prendre-soin et de l'accompagnement, a été rédigée à l'initiative de l'association Handidactique.



JUIN

- Deux partenariats sont noués au service de l'innovation dans les cliniques Inicea. Le premier avec **Eos Care, acteur de la santé numérique,** pour fluidifier le parcours de soins dans les territoires et la coordination du suivi médical des patients en addictologie. Le second avec **Wandercraft, pionnier français de la robotique médicale**, pour installer des exosquelettes de rééducation à la marche dans cinq cliniques spécialisées de soins médicaux et de réadaptation (SMR).

- Clariane place avec succès une émission obligataire de 400 millions d'euros qui a suscité un intérêt marqué de la part d'un grand nombre d'investisseurs institutionnels de premier plan, tant français qu'internationaux.
- Clariane finalise le plan de renforcement de sa structure financière avec la cession de son réseau d'aide à domicile Petits-fils.
- **Signature d'un accord européen sur la santé et la sécurité au travail,** à l'occasion de la séance plénière du Comité de la société européenne (CE-SE) de Clariane. Il renforce les actions engagées depuis 2021 avec un premier protocole européen sur la santé et la sécurité au travail, puis la signature d'une Charte des principes fondamentaux du dialogue social en 2023.
- Événement conjoint **Clariane/EIC (Conseil européen de l'innovation) avec quatorze startups** du secteur de la santé et de l'accompagnement pour explorer de nouvelles approches pour optimiser l'organisation de ses établissements et améliorer la qualité des soins.



JUILLET

- Publication d'une étude réalisée conjointement avec le cabinet Asterès qui relève qu'à structure d'offre de soins inchangée, le seul effet mécanique du vieillissement de la population entraînera **une hausse de 10 % des dépenses de santé en France** sur les quinze prochaines années.

AOÛT

- Clariane **place avec succès une émission obligataire** additionnelle de 100 millions d'euros, à la suite de l'émission obligataire de 400 millions d'euros réalisée en juin, portant le montant total à 500 millions d'euros.

SEPTEMBRE

- Brebbia, en Italie, accueille la troisième édition des Clariane Innovation Days. Consacrés à la **neuromodulation cérébrale et neuro-réadaptation,** en présence de nombreux médecins du Groupe et de chercheurs européens.

OCTOBRE

- Lancement d'**Ensemble, un plan d'actionnariat salarié inédit** pour tous les collaborateurs en Europe. Clariane associe ainsi l'ensemble des équipes à la réussite collective et à son exigence de qualité, autour d'un critère unique : l'engagement quotidien au service des patients et des résidents.
- À l'occasion de la Journée des aidants, une étude OpinionWay pour Clariane dévoile le **premier panorama européen des aidants bénévoles réguliers** : un rôle essentiel et engageant, exercé par plus d'un Européen sur quatre.
- Troisième édition de la **Journée scientifique** organisée par l'Université Paris-Cité (UPCité) et Clariane, sur le thème « Parcours de santé, de soins et de vie : comment les optimiser ? ».
- Santé mentale : lancement d'**Iterias, nouvelle marque portée par Clariane Espagne** pour rendre la psychothérapie accessible à tous. Iterias s'adresse à un large public, des adolescents aux seniors, vivant avec des troubles légers, pour bénéficier d'une prise en soins de haut niveau précoce, avant une éventuelle aggravation.

- Clariane et ALCEDIAG présentent des données en vie réelle confirmant la forte acceptabilité du test myEDIT-B en soins courants. Il s'agit du premier test sanguin au monde conçu pour aider les cliniciens à **distinguer la dépression unipolaire du trouble bipolaire**.

NOVEMBRE

- **Cérémonie européenne en l'honneur de tous les collaborateurs diplômés par l'Université Clariane.** Cette cérémonie met à l'honneur les quelque 3 000 diplômés au cours de l'année 2025, issus des filières soins, services, management, ainsi que digital et innovation.



- À Barcelone, quatrième édition des Clariane Innovation Days, dans le cadre du WeMind International Forum, **consacré aux neurosciences, à l'innovation en santé mentale et au mieux-vieillir** en présence de médecins du Groupe et de chercheurs.

DÉCEMBRE

- **Soixante-cinq projets associatifs** sélectionnés par la Fondation Clariane dans le cadre d'un appel à projets invitent les collaborateurs à parrainer des initiatives utilisant l'activité physique comme levier d'inclusion ou d'amélioration de la santé des personnes fragiles socialement ou physiquement.


KORIAN

1

Un groupe de soins européen

1.1 Histoire 10

1.2 Présence européenne (ESRS 2 SBM-1 § 40.a) 11

1.3 Activités et chiffres clés (ESRS 2 SBM-1 § 40.b) 12

1.3.1 Une communauté de professionnels engagés au service du soin et de la prévention des fragilités 12

1.3.2 Un dialogue régulier avec les parties prenantes 13

1.4 Stratégie (ESRS 2 SBM-1 § 40.g) 14

1.5 Modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1 §42) 16

1.6 Performance 18

1.6.1 Performance financière 18

1.6.2 Performance extra-financière 19

1.7 Perspectives financières 20

Objectifs 2023-2026 20

Objectifs de croissance 2025-2028 20

1.8 Études et travaux de recherche conduits par Clariane 21

1.9 Les tendances du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g) 22

1.9.1 Maladies chroniques 22

1.9.2 Vieillissement de la population 22

1.9.3 Digitalisation 23

1.9.4 Maintien à domicile 23

1.10 Les défis du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g) 24

1.10.1 Vers des soins personnalisés 24

1.10.2 Prévenir et maintenir les capacités 24

1.10.3 Financer les dépenses de santé 25

1.10.4 Recruter et former 25

1.11 Ancrage territorial (ESRS 2 SBM-1 § 40.a.iii et § 40.f) 26

1.11.1 Cartographie de nos réseaux 26

1.11.2 Accompagnement du grand âge 27

1.11.3 Soins spécialisés 30

1.12 Gouvernance (ESRS 2 GOV-1, § 21) 32

1.12.1 Conseil d'administration 32

1.12.2 Clariane SE : Comité exécutif 33

1.12.3 Comité de Direction générale du Groupe 34

1.12.4 Comité de mission 35

1.1 Histoire

Depuis plus de vingt ans, Clariane se mobilise pour répondre au défi du grand âge et de la prévention de la dépendance grâce à son expertise et sa présence européenne.

2003

- À Besançon, dans l'Est de la France, **quatre réseaux d'établissements médico-sociaux pour personnes âgées fusionnent** pour donner naissance à Korian, qui signifie « cœur » en espéranto.

2006

- À la suite de l'entrée au capital de Predica, société d'assurance du groupe Crédit Agricole, la société Korian est introduite en Bourse sur Euronext Paris.

2007

- Développement en Italie et en Allemagne avec les **acquisitions de Segesta et de Phönix.**

2013

- Alors numéro 3 français des établissements d'hébergement des personnes âgées dépendantes, Korian devient le **premier réseau en Allemagne.**

2014

- Fusion avec Medica, et naissance de la **première entreprise européenne de maisons de retraite médicalisées** en Europe, avec 40 % du chiffre d'affaires réalisé hors de France.

2015

- La **Belgique** intègre le Groupe, qui est désormais présent dans quatre pays.
- Clariane développe et renforce son expertise en matière d'**activités de santé spécialisées** (santé mentale, soins médicaux et de réadaptation, hospitalisation à domicile, etc.)

2016

- Créé dès 2003, le premier centre de formation du Groupe s'est structuré et professionnalisé pour devenir l'Académie Korian. En 2016, elle devient **un réseau d'académies à travers l'Europe**, qui préfigure l'Université Clariane de 2023.

2017

- Création d'une **fondation d'entreprise,** dédiée aux sujets du grand âge. En 2023, l'objet de la Fondation Clariane évolue pour se consacrer aux soignants et aux métiers du soin.
- Pour les collaboratrices et collaborateurs, 2017 est l'année de la **première cérémonie de remise des diplômes** par la validation des acquis de l'expérience (VAE).

2018

- Les activités du Groupe s'étoffent avec des **solutions d'habitat partagé** (intégration du réseau Âges & Vie).
- Adhésion au **Collectif d'entreprises** pour une économie plus inclusive.

2019

- Avec son projet d'entreprise *Le Soin à cœur*, le Groupe définit pour les parties prenantes **une feuille de route RSE.** Les objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance prennent place au centre de sa démarche.
- L'entreprise se développe en Espagne et aux Pays-Bas, et le dialogue social prend une dimension internationale avec **la constitution d'un comité d'entreprise européen.**
- En France, création du premier **Conseil des parties prenantes.**

2020

- **Mobilisation exceptionnelle de tous les collaborateurs** pour faire face à la pandémie de Covid-19, et protéger les résidents et les patients. Confiance, initiative et responsabilité : les équipes sont soudées par les valeurs communes.
- Le Groupe crée en France **le premier Centre de formation des apprentis (CFA) d'entreprise** dédié aux métiers du soin. Elle lance également avec Accor, Sodexo et Adecco le premier CFA des chefs, que Disneyland Paris rejoindra ultérieurement.

2021

- Clariane amplifie ses actions en matière d'alternance et de **formation professionnelle qualifiante** avec le projet « Passerelles » permettant la reconversion de salariés en cours de carrière vers les métiers du soin.
- Pour répondre aux besoins grandissants, **Clariane renforce sa présence dans le champ de la santé mentale** en France (Inicea), en Italie (Sage) et en Espagne (Ita Salud Mental).

2022

- Korus, **premier plan d'actionnariat salarié,** souscrit par 15 % des salariés.
- Acteur engagé, Clariane réalise **80 % de ses achats localement,** et 99 % des établissements sont impliqués dans des projets locaux.
- En trois ans, Clariane a réduit ses émissions de CO_2 de 24 %.

2023

- Lancement du projet d'entreprise *À vos côtés*, et adoption de la qualité de société à mission. Le Groupe inscrit dans ses statuts la raison d'être : « *Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité* ».
- Mise en place de l'**Université Clariane**, première initiative concrétisant la transformation de Clariane en société à mission.
- Clariane est le premier acteur du secteur du grand âge à adopter une **charte européenne du dialogue social.**
- Acquisition de Grupo 5, **opérateur espagnol de premier plan spécialisé en santé mentale.**

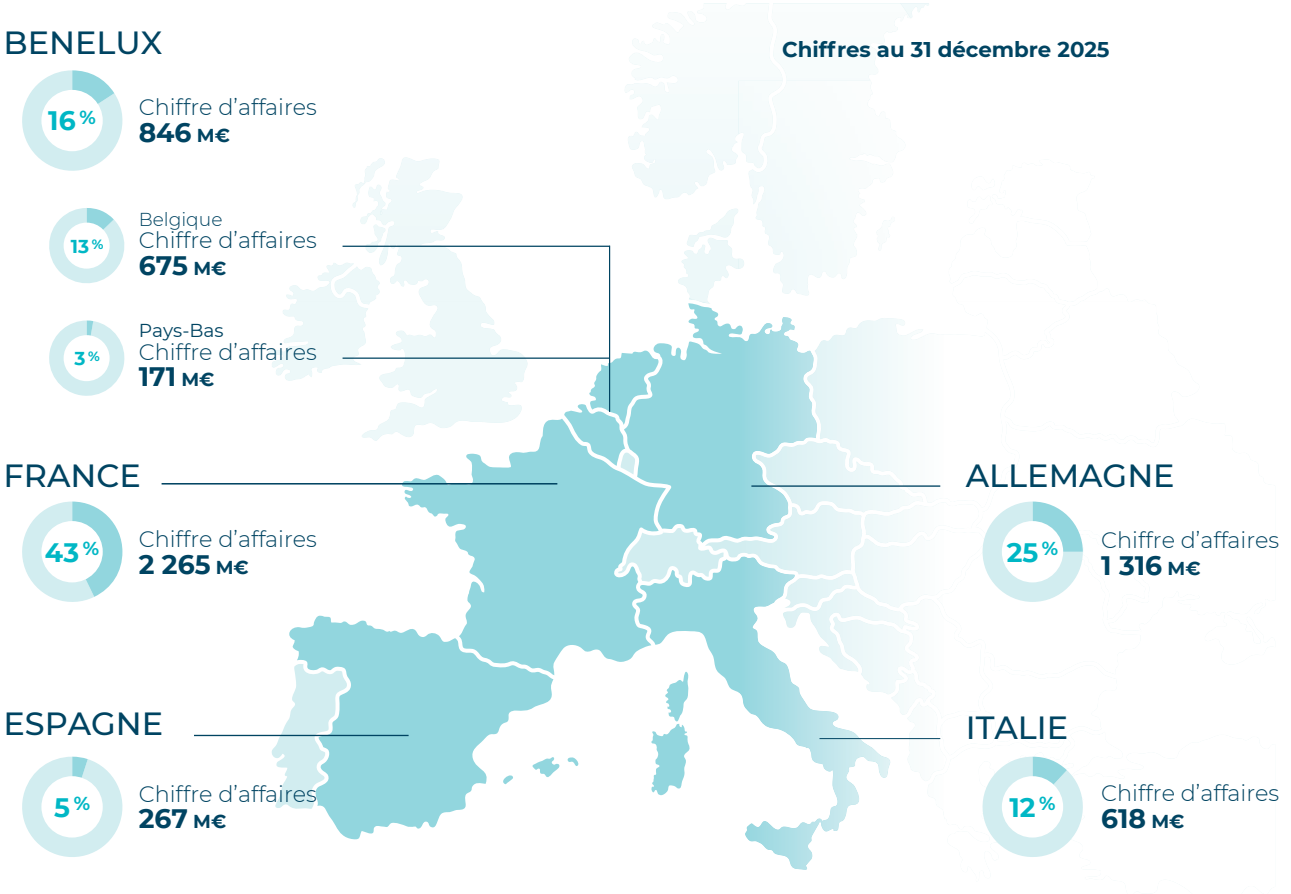
2024

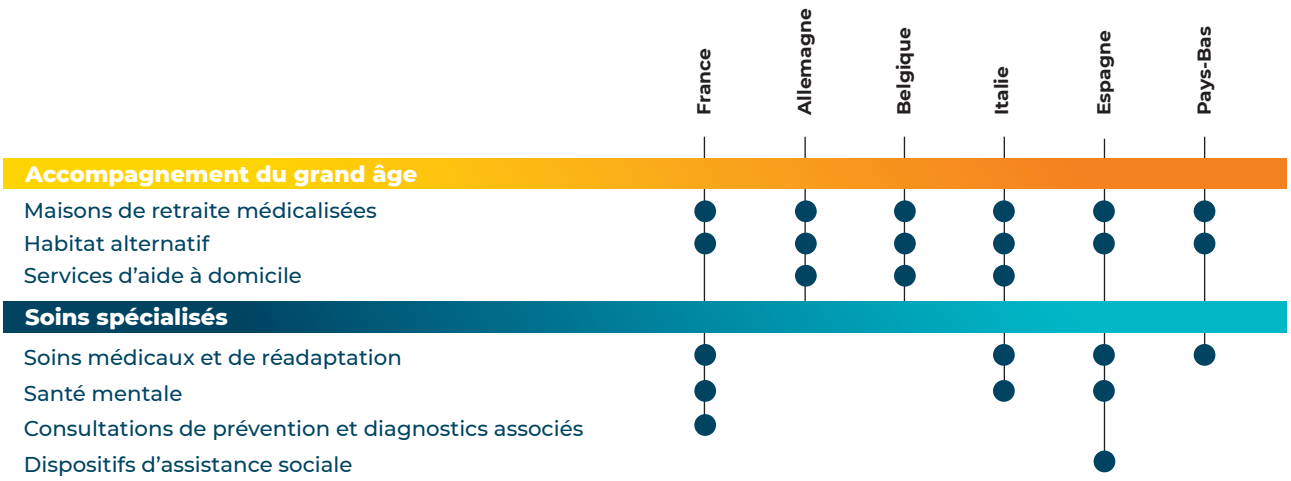
- Clariane est la première entreprise de son secteur à obtenir la certification **Top Employer Europe.** Cette distinction reconnaît les bonnes pratiques et l'excellence du Groupe en matière de ressources humaines.
- Clariane devient **mécène du nouvel institut hospitalo-universitaire (IHU) HealthAge** à Toulouse, dédié au vieillissement. Clariane s'engage notamment dans le programme ICOPE de l'OMS.
- À Barcelone, nouvelle édition des **Clariane Innovation Days, axée sur la psychiatrie globale et personnalisée.** L'événement réunit des équipes médicales d'Espagne, d'Italie et de France, pour explorer les nouvelles approches thérapeutiques en santé mentale.

1.2 Présence européenne (ESRS 2 SBM-1 § 40.a)

Solutions d'hébergement pour personnes âgées d'une part, établissements de santé spécialisés en soins médicaux de réadaptation et en santé mentale d'autre part : la mission de Clariane est de « *prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité* ». Le Groupe est implanté dans six pays, et présent dans près de 700 bassins de vie et communes, fort d'un réseau de plus de 1 215 établissements. Il rassemble une communauté de plus de 70 000 collaborateurs, au service d'un projet d'entreprise fédérateur : *À vos côtés.*

Chiffres au 31 décembre 2025





1.3 Activités et chiffres clés (ESRS 2 SBM-1 § 40.b)

1.3.1 Une communauté de professionnels engagés au service du soin et de la prévention des fragilités

Spécialiste des activités de soins non aigus, Clariane exerce dans deux grands domaines, le grand âge, à travers deux formes d'accompagnement, les maisons de retraite médicalisées et les solutions d'habitat partagé, et les activités de services de santé spécialisés, à savoir les soins de suite et de santé mentale. Société à mission, Clariane est aussi la première communauté européenne du soin et de la santé.

+4,5 %
croissance organique

Une présence dans près de **700** villes et bassins de vie

70 685
collaborateurs

1 215
établissements

Plus de **840 000** personnes accompagnées et soignées en 2025

Chiffre d'affaires
5 310 M€

76 %

Accompagnement du grand âge

Maisons de retraite médicalisées

656 établissements
61 789 lits

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

Habitat alternatif

280 établissements
13 343 lits

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

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

24 %

Soins spécialisés

279 établissements
14 230 lits

Soins médicaux et de réadaptation (SMR)

Santé mentale

Consultations et diagnostics associés

Dispositifs d'assistance sociale

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

Nos marques aujourd'hui

1.3.2 Un dialogue régulier avec les parties prenantes

Le Groupe encourage le dialogue régulier avec les parties prenantes à l'échelle de chaque commune ou territoire de santé qui sont indispensables à la qualité de l'accompagnement proposé. De par sa mission, Clariane interagit avec de nombreuses parties prenantes, selon les modalités détaillées à la section 3.1.3.2 du chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE CLARIANE ?

Environnement
Écosystèmes, climat, ressources naturelles, biodiversité

Autorités organisatrices et caisses d'assurance
Autorités de tutelle, autorités nationales et locales

Patients, résidents et aidants
Résidents, patients, familles, aidants et leurs représentants au sein des conseils de vie sociale et commissions des usagers (ou équivalents)

Communautés locales
Communes et acteurs locaux

Collaborateurs et leurs représentants
Salariés permanents et non permanents, y compris en formation, représentants du personnel et organisations syndicales

Investisseurs et partenaires financiers
Actionnaires et détenteurs de produits/instruments financiers émis ou garantis par Clariane ou ses filiales, banques et établissements financiers, analystes et agences de notation



Professionnels de santé et leurs représentants
Communautés de soignants internes et externes aux établissements du Groupe et leurs instances représentatives

Investisseurs et partenaires immobiliers
Investisseurs immobiliers, promoteurs, bailleurs, foncières

Fondations, société civile, associations et ONG
Fondations soutenues par Clariane, associations sectorielles et acteurs de la société civile

Partenaires économiques
Fournisseurs et sous-traitants

Organismes de recherche et de formation
Centres universitaires ou hospitaliers, ou organismes dédiés à la recherche en santé, et établissements ou organes de formation qualifiante ou continue

1.4 Stratégie (ESRS 2 SBM-1 § 40.g)

En 2023, Clariane a adopté la qualité de société à mission. À ce titre, ses statuts reprennent la raison d'être du Groupe, *Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité,* et prévoient la création d'un comité de mission associant les parties prenantes.

Le projet d'entreprise *À vos côtés*

Le projet d'entreprise *À vos côtés* a été construit pour accompagner l'adoption par Clariane de la qualité de société à mission. Il s'articule autour de trois piliers :

1. accompagner la demande croissante de soins personnalisés, et au plus près du domicile, le « virage ambulatoire » ;
2. miser sur les fondamentaux communs à nos métiers : expertise médicale dans les géro-sciences, formation de nos talents et transformation digitale ;
3. renforcer le pacte de confiance avec les parties prenantes à tous les niveaux, local, national et européen.

Les besoins d'accompagnement et de prévention des fragilités et des capacités liées à l'état de santé devraient croître de 20 à 30 % d'ici à la fin de la décennie, du fait du vieillissement de la population et de la prévalence croissante des pathologies chroniques. En 2024, on comptait 30 millions de personnes de plus de 75 ans dans les six pays d'implantation de Clariane, et le nombre de personnes âgées est en augmentation constante. Selon l'OCDE, le vieillissement en Europe devrait se traduire d'ici à 2030 par une augmentation de la part des 65 ans et plus, leur proportion passant de 20,7 % de la population en 2020 à 24,2 % à la fin de la décennie.

La prévention de la perte de capacité et de la dépendance devient ainsi un enjeu majeur. En France, selon un récent rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) [1], d'ici à 2030, le nombre de personnes âgées en situation de perte d'autonomie va augmenter d'environ 16 % par rapport à 2020, passant de 2,7 millions à près de 3,1 millions (+ 465 000 personnes). D'ici à 2040, l'augmentation atteindra 36 % (+ 975 000 personnes). Ce qui représente 4 millions de personnes.

Deux segments d'activité

Pour répondre à ces enjeux de santé, Clariane propose des formes d'accompagnement et de prise en charge organisés autour de deux grands segments. L'activité Accompagnement du grand âge recouvre deux formes d'accompagnement, les maisons de retraite médicalisées et les solutions d'habitat alternatif. Les activités de soins spécialisés recouvrent quant à elles les soins de réadaptation et la santé mentale.

L'excellence des soins constitue l'objectif cardinal de toutes les politiques de Clariane, qui promeut dans toutes ses activités le *Positive Care*, soit une approche personnalisée des soins, respectueuse de la volonté et des capacités de chacun.

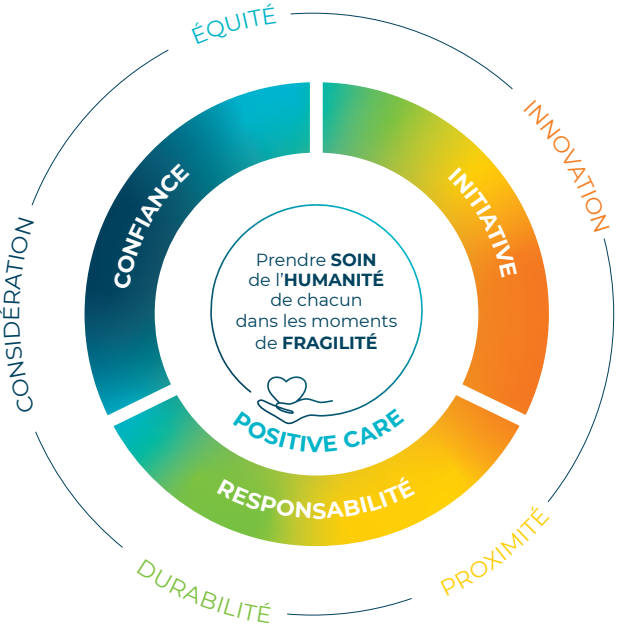
Chacune des activités repose sur un socle qui associe expertise médicale rigoureuse, système de management intégré de la qualité et politique de formation des collaborateurs.

Le Groupe applique des standards de qualité exigeants, régulièrement réévalués et renforcés dans toutes les activités. L'application est contrôlée à travers la politique rigoureuse de certification externe selon le standard ISO 9001.

En cohérence avec l'adoption de la qualité de société à mission, Clariane intègre les parties prenantes dans sa gouvernance à tous les niveaux, du plus local jusqu'au niveau central, dans le cadre d'un pacte de confiance nourri par une mesure régulière de la performance extra-financière et par un dialogue transparent avec chacune des parties prenantes.

Finalisation du plan de renforcement de la structure financière

En novembre 2023, dans un contexte de forte hausse de l'inflation, fortement dégradé pour le secteur, Clariane annonçait le lancement d'un plan de renforcement de sa structure financière pour un montant total de 1,5 milliard d'euros. Ce plan a pu être mené à bien en dix-huit mois. En effet, la cession du réseau Petits-fils annoncée en juin 2025, réalisée à l'issue d'un processus compétitif, a permis de parachever, six mois avant le terme fixé, la réalisation du plan de renforcement de la structure financière, plan qui comportait notamment un programme de cession d'actifs pour un montant brut de 1 milliard d'euros. Conjugué avec l'accord d'amendement et d'extension du crédit syndiqué signé en février 2025, il permet de renforcer le bilan du Groupe et de retrouver un accès normalisé au financement.



(1) Dr J. Emmanuelli, J.-B. Frossard, B. Vincent, « Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie : les défis de la politique domiciliaire », *Rapport de l'Inspection générale des affaires sociales* , février 2024, page 50.

Cinq engagements au service d'une même mission

En 2023, Clariane SE a choisi de devenir une société à mission en inscrivant dans ses statuts sa raison d'être « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » et les cinq engagements qui l'accompagnent : l'engagement de considération, l'engagement d'équité, l'engagement d'innovation, l'engagement de proximité et l'engagement de durabilité.

1. L'engagement de considération : agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes que nous accompagnons, et ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes, et lutter contre toute forme de discrimination.
2. L'engagement d'équité : faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, résidents et leurs familles, nos collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement.
3. L'engagement d'innovation : favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et la qualité de vie des patients, résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes.
4. L'engagement de proximité : contribuer par notre ancrage local, et à travers notre réseau d'établissements, à l'accès aux soins, à construire un écosystème local résilient et participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents.
5. L'engagement de durabilité : protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité.

Dix initiatives

Ces engagements – considération, équité, innovation, proximité, durabilité – sont déclinés en dix initiatives opérationnelles communes à toutes les activités et tous les pays. Ces initiatives s'adressent à la fois aux personnes soignées et accompagnées ainsi qu'à leurs proches et aux collaborateurs du Groupe, dans une démarche de symétrie des attentions.

UN PRINCIPE TRANSVERSAL : GOUVERNANCE INCLUSIVE

Cinq objectifs sociaux et environnementaux	Dix initiatives
CONSIDÉRATION	→ *Positive Care* → Conseil et orientation des personnes en situation de fragilité → Soutien social et psychologique des collaborateurs → Santé et sécurité des collaborateurs
ÉQUITÉ	→ Formation et promotion professionnelle → Partage de la valeur
INNOVATION	→ Recherche médicale → Innovation en santé et en soin
PROXIMITÉ	→ Achats locaux et inclusifs
DURABILITÉ	→ Empreinte carbone liée à l'énergie

1.5 Modèle d'affaires (ESRS 2 SBM-1 §42)

RESSOURCES

FINANCIÈRES

- 5,3 Mds€ de chiffre d'affaires
- 267 M€ cash-flow libre opérationnel avant investissements (après investissement maintenance)
- 3,05 Mds€ de dette financière nette
- Levier financier = 3,1x (Opco) et 5,1x (Wholeco)

INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL

- 1 215 établissements
- 89 400 places
- 23 % du réseau détenu en propre pour une valeur de 2,6 Md€ d'actifs immobiliers

COLLABORATEURS

- **65 034 ETP** dont **50 468** collaborateurs en contrat permanent
- **Âge moyen :** 44 ans (effectif permanent)
- **80 % de femmes** dont 51 % parmi le *Top Management*
- **4 filières principales de métiers :** médical et soignant (62 % des effectifs) ; restauration, animation, maintenance, nettoyage (27 %) ; management opérationnel et administratif sites (8 %) ; sièges et fonctions support (3 %)
- **Université Clariane :** offre de formation liée au soin et à la rééducation, à l'hospitalité et aux services, services hôtelier et restauration, services techniques, services administratifs, management

ENVIRONNEMENT

- 706 776 Mwh de consommation énergétique
- 595 kT CO_2e (scopes 1, 2, 3)
- 5 338 491 m^3 d'eau prélevée (dont > 90 % rejetée dans les réseaux d'eaux usées)
- 508 kg/lit/an de déchets

Notre raison d'être

Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité

Isolement, dépendances diverses, addictions, troubles psychiatriques, rééducation, convalescence

Activités

Accompagnement du grand âge

Maisons de retraite médicalisées
Habitat alternatif
Services d'aide à domicile

Soins spécialisés

Soins médicaux et de réadaptation (SMR)
Santé mentale
Consultations et diagnostics associés
Dispositifs d'assistance sociale

Tendances

› Maladies chroniques
› Vieillissement de la population
› Digitalisation
› Maintien à domicile

Nos engagements

Considération, équité, innovation, proximité, durabilité

Nos expertises

Le soin, la prévention et la rééducation

Soins médicaux spécialisés, prévention de perte de capacités et diagnostics, rééducation

L'hospitalité et les services à la personne

Services à la personne, accueil, nettoyage, lingerie, restauration, animations, loisirs

La formation

Former et diplômer à travers nos universités et centres de formation des apprentis

La conception et le développement immobilier

Réseaux d'établissements et d'agences services, développement immobilier, gestion des actifs

La conception et l'exploitation des systèmes d'information

Défis

- Personnalisation des soins
- Prévention
- Financer les dépenses de santé
- Recruter et former

VALEUR CRÉÉE/PRÉSERVÉE

RÉSIDENTS ET PATIENTS

- 842 566 patients et résidents accompagnés
- 45 : score NPS résidents, patients et familles
- 8,4/10 : score de considération

COLLABORATEURS

- 81 % de taux d'engagement
- Top Employer Europe
- 863 495 heures de formation
- 11,8 % des collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant

ÉCONOMIQUE

- 2 308 M€ : dépenses de salaires et formation
- Chiffre d'affaires 5,3 Md€
- 270 M€ d'investissements financiers, immobiliers et dans le réseau existant
- Empreinte économique en France : 5,41 Md€, équivalent au chiffre d'affaires (étude sur CA 2024)

ANCRAGE TERRITORIAL

- 700 bassins de vie desservis
- 27 M€ d'achats inclusifs auprès de 1 038 fournisseurs
- 22 % des achats alimentaires régionaux en France, 14 % en Allemagne, 14 % en Italie
- 78 % des achats réalisés/sourcés localement

IMPACT SOCIÉTAL

- Contribution à 79 publications médicales
- Cinq partenariats de recherche (institutions/pays)
- Deux fondations d'entreprise Clariane (France, Allemagne)
- 1,9 M€ philanthropie

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

- - 12,7 % volume énergie (kwh) *vs* 2021
- - 23,5 % kT CO_2e liées aux énergies *vs* 2021
- Plan de transition 2031 aligné WB2°C
- 87 % de déchets valorisés dont 40 % de déchets réutilisés/recyclés

1.6 Performance

1.6.1 Performance financière

Chiffre d'affaires
5 310 M€
vs 5 282 M€ en 2024

EBITDA pré-IFRS 16
594 M€
+ 3,1 % (*pro forma*)

Réduction de la dette financière nette hors IFRS 16 et IAS 17
- 390 M€
vs décembre 2024

Résultat net part du Groupe pré-IFRS 16
36 M€
vs - 20 M€ en 2024

Croissance organique du chiffre d'affaires
+ 4,5 %

Levier Wholeco [1]
5,1x
vs 5,8 x en 2024

Cash-flow libre opérationnel
267 M€
vs 183 M€ en 2024

EBITDAR pré-IFRS 16
1 159 M€
+ 3,5 % (*pro forma*)

Portefeuille immobilier
2,5 Md€
vs 2,6 Md€ en 2024 [2]

(1) Levier Wholeco : levier retenu dans le cadre de l'amendement et de l'extension du crédit syndiqué annoncé le 17 février 2025. Le levier Wholeco se calcule selon la formule suivante : dette financière nette hors IFRS 16 et IAS 17 déduction faite du compte courant Âges & Vie soit 2 987 M€ / EBITDA consolidé retraité des impacts des normes IFRS 16 et IAS 17 et retraité de certains éléments sans impact en trésorerie et de l'impact en année pleine des plans d'action en cours soit 582 M€.
(2) Excluant Âges & Vie.

1.6.2 Performance extra-financière

Le Groupe a défini une feuille de route RSE 2024-2028 assortie d'une vingtaine d'objectifs chiffrés, en cohérence avec le projet d'entreprise *À vos côtés*. En 2025, ces indicateurs ont dans leur grande majorité progressé.

Certification ISO 9001

99 %

des maisons de retraite médicalisées et des établissements de santé certifiés en 2025 et 93 % des autres activités.

Composite qualité des soins

Prévention des escarres et réduction de l'utilisation des contentions au-delà des objectifs pour l'année.

Près de

99 %

de plans personnalisés à jour.

Accidents et absentéisme

Taux de fréquence des accidents de

28

en baisse de 3 points par rapport à 2024.

Taux d'absentéisme de

10,6 %

(+ 0,2 point *vs* 2024).

Diversité

51 %

de femmes dans le *Top Management* (stable *vs* 2024)

et

40 %

dans les comités de direction Groupe et pays.

Formation

7 743

collaborateurs engagés dans des parcours qualifiants.

Recrutements internes et externes

55 %

des postes de directeurs d'établissement recrutés en interne (+ 5 points *vs* cible) et taux de turnover à 20 % en baisse *vs* 2024 (- 2 points).

Environnement

Réduction des émissions carbone liées aux énergies de

23,5 %

(- 1,5 point *vs* trajectoire SBTi).

Sensibilisation RSE

Près de

34

actions de sensibilisation et formations RSE.

1.7 Perspectives financières

Objectifs 2023-2026

Le Groupe rappelle ses principaux objectifs définis pour la période du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2026 :

- un objectif de croissance organique annuelle moyenne (CAGR) du chiffre d'affaires d'environ + 5 %, en base *pro forma*, soutenue notamment par une augmentation progressive et régulière des taux d'occupation et des volumes d'activité, y compris ambulatoires, de l'amélioration du *case mix* et du rattrapage tarifaire en cours, en particulier en Allemagne ;
- un objectif d'amélioration au 31 décembre 2026 de 100 à 150 points de base de la marge d'EBITDA, pré-IFRS 16, *pro forma* des cessions et hors promotion immobilière, par rapport au 31 décembre 2023, qui s'établissait à 10,5 %, soutenu principalement par la croissance du chiffre d'affaires ainsi que par des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux et sur les dépenses de loyer ;
- le Groupe se fixe l'objectif de réduction de sa dette financière nette, pré-IFRS 16 et à structure bilantielle comparable, pour la ramener à environ 3 milliards d'euros, soit un levier « Wholeco » inférieur à 5x au 31 décembre 2026.

Afin d'atteindre ces objectifs, et compte tenu de la finalisation du plan de renforcement de sa structure financière, le Groupe s'appuiera principalement sur :

- la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- le maintien d'une stricte discipline d'investissements, pour un montant d'environ 300 millions d'euros par an, répartis équitablement entre les investissements de maintenance et les investissements de développement.

S'agissant des indicateurs extra-financiers et retraités des effets de périmètre liés au plan de cession, le Groupe rappelle ses objectifs 2023-2026 :

- conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles à un niveau supérieur ou égal à 40 ;
- maintenir à plus de 7 200 le nombre de collaborateurs engagés dans des parcours de formation qualifiante, conformément à ses engagements de mission ;
- réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt à un niveau de 29 ;
- poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation énergétique bas carbone telle que validée par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi), induisant une réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux énergies de - 27 % (1).

Objectifs de croissance 2025-2028

À la suite de la bonne exécution des différents volets du plan de renforcement de sa structure financière, le Groupe partage ses principaux objectifs pour la période 2025-2028 :

- une croissance annuelle moyenne (CAGR) de son chiffre d'affaires autour de + 4 %, en base *pro forma*, soutenue notamment par :
  - une progression des volumes d'activité dans l'activité Soins long terme, portée par la saturation progressive des taux d'occupation moyens dans les Maisons de retraite médicalisées, une amélioration régulière de la tarification sur la période en s'appuyant sur la poursuite du développement d'une offre différenciée de qualité, et le dynamisme du segment Habitat alternatif,
  - une progression du chiffre d'affaires dans l'activité Établissement et services de santé spécialisés, qui s'appuiera notamment sur une forte progression de l'ambulatoire, l'amélioration du *case mix* et les pleins effets de la correction des anomalies liées à la mise en oeuvre du nouveau cadre tarifaire applicable aux activités SMR ;
- une croissance annuelle moyenne (CAGR) de l'EBITDA pré-IFRS 16 *pro forma* comprise entre + 7 % et + 9 % ;
- une croissance annuelle moyenne (CAGR) de l'EBITDA opco *pro forma* comprise entre + 11 % et + 14 % ;

Cette nette amélioration de l'EBITDA pre-IFRS 16 et de l'EBITDA opco sur l'ensemble de la période devrait être soutenue par :

- la croissance du chiffre d'affaires,
- une bonne maîtrise des dépenses des loyers externes,
- des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux, notamment en France et en Allemagne,
- la baisse progressive du poids relatif des loyers internes par rapport à la croissance de l'activité ;

- un levier financier « Wholeco », tel que défini dans ses contrats de financement bancaire, autour de 4,5x fin 2028, à structure financière inchangée.

(1) Par rapport à 2021.

1.8 Études et travaux de recherche conduits par Clariane

Pour mieux identifier les attentes de la société et mesurer ses évolutions, Clariane mène régulièrement des études d'opinion auprès d'un public européen sur les thématiques de la santé et du grand âge.

LES ÉTUDES SUR LES GÉROSCIENCES ET LES FRAGILITÉS

Les équipes médicales de Clariane contribuent régulièrement, avec des centres partenaires, à des travaux de recherche en lien avec les fragilités humaines et les gérosciences : « *Impact de différents types d'exercices musculaires sur le cortex moteur de sujets jeunes et de seniors en bonne santé* », « *myEDIT-B : un test sanguin innovant pour distinguer les formes de dépression et accélérer le diagnostic du trouble bipolaire…* »

2025

Panorama des aidants en Europe

La place des aidants dans nos sociétés est fondamentale, face notamment au vieillissement démographique. Mais qui sont-ils ? L'étude européenne réalisée pour Clariane par OpinionWay permet de mieux connaître cette population des aidants réguliers non professionnels.

Parmi les 13 500 personnes interrogées dans six pays européens (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, soit 75 % de la population de l'Union européenne), plus d'un quart (28 %) déclarent apporter une aide au moins une fois par semaine. Les aidants réguliers interviennent auprès d'une personne de leur entourage (93 % des cas), ou de plusieurs. Au-delà des spécificités nationales, le profil des aidants réguliers européens présente une grande homogénéité. Il s'agit majoritairement d'adultes âgés de 35 à 65 ans, avec un âge moyen de 47 ans, exerçant une activité professionnelle (71 %) et résidant en milieu urbain. Ce rôle est partagé de manière équitable entre femmes et hommes, sans variation significative d'un pays à l'autre.

L'aide apportée est loin d'être occasionnelle.

Près de trois aidants non professionnels sur dix (29 %) interviennent quotidiennement, et plus des trois quarts (76 %) plusieurs fois par semaine, une fréquence encore plus marquée en Italie (81 %) et en Espagne (84 %). Les aidants consacrent en moyenne 13 heures par semaine à accompagner leur(s) proche(s), soit près de deux heures par jour.

Nature de l'aide

Le soutien fourni se révèle par ailleurs pluriel. Dans 73 % des cas, il prend une forme matérielle : courses, déplacements, ménage. Mais il est aussi psychologique (59 %), administratif (54 %) ou financier (22 %). Quatre aidants sur dix (40 %) apportent également une aide physique, comme la toilette ou l'habillage, nécessitant une présence rapprochée. Cette dimension est particulièrement prononcée en Espagne et en Italie, où plus d'un aidant sur deux (54 %) déclare fournir ce type d'aide, contre une moyenne européenne de 40 %.

Une aide familiale

Dans près de 9 cas sur 10 (89 %), l'aide prodiguée par les aidants européens concerne un membre de la famille. Dans 59 % des situations, il s'agit d'un ascendant – parent ou grand-parent –, mais avec de fortes disparités nationales. En Espagne et en Italie, cette part atteint 68 %, tandis qu'elle tombe à 44 % aux Pays-Bas. À l'inverse, près d'un quart des aidants néerlandais (23 %) soutiennent une personne extérieure à leur cercle familial, qu'il s'agisse d'un ami ou d'un voisin, contre seulement 5 % en Italie. Lorsque les enfants ou petits-enfants sont moins présents, le rôle d'aidant est davantage supporté par le conjoint : il représente 7 % des personnes aidées en Italie, mais 20 % aux Pays-Bas.

Les raisons de l'aide

Dans la majorité des cas, l'engagement des aidants trouve sa source dans l'avancée en âge (84 %) ou la maladie (78 %) du proche en perte d'autonomie. Ces chiffres traduisent une tendance commune liée au vieillissement de la population et à la progression des pathologies chroniques. Le handicap, bien que moins souvent mentionné, motive néanmoins l'action d'un aidant sur deux (53 %), en générant des besoins spécifiques.

OpinionWay pour Clariane, *Panorama des aidants en Europe*. Étude réalisée auprès d'un échantillon de 13 488 personnes, représentatif de la population âgée de 18 ans et plus dans six pays (France : 2 320 personnes ; Allemagne : 2 316 personnes ; Italie : 2 195 personnes ; Espagne : 2 233 personnes ; Belgique : 2 157 personnes ; Pays-Bas : 2 267 personnes). Les interviews ont été réalisées du 18 au 25 août 2025.

1.9 Les tendances du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g)

1.9.1 Maladies chroniques

Les maladies chroniques — notamment les maladies cardiovasculaires, les cancers, le diabète et les affections respiratoires de longue durée — constituent aujourd'hui la première cause de mortalité et d'invalidité en Europe. Selon un récent rapport [1] de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les maladies non transmissibles (MNT) sont responsables d'environ 1,8 million de décès évitables chaque année sur le continent. Les maladies cardiovasculaires et les cancers constituent près de deux tiers des décès prématurés (avant 70 ans).

En 2023, plus d'un tiers des adultes de l'Union européenne déclaraient vivre avec au moins une maladie chronique ou un problème de santé de longue durée [2]. Cette proportion augmente fortement avec l'âge : plus de 60 % des personnes âgées de 65 ans et plus déclarent une maladie chronique, selon le dernier panorama de la santé de l'OCDE [3]. De plus, la coexistence de plusieurs affections chroniques chez un même individu est fréquente et constitue un défi supplémentaire pour les systèmes de soins, car elle complexifie les parcours de prise en charge et accroît les besoins en coordination clinique. Parmi les utilisateurs de soins primaires de plus de 45 ans, 82 % déclarent au moins un problème de santé chronique et 52 % en déclarent deux ou plus [4].

Le diabète est l'une des maladies chroniques les plus répandues en Europe, où il touche 8,6 % des adultes. Une prévalence qui a augmenté au cours de la dernière décennie, reflétant notamment l'augmentation des facteurs de risque comme le surpoids et l'inactivité physique. Deux facteurs responsables, avec le tabagisme, l'alcool et la mauvaise alimentation d'environ 60 % des décès évitables en Europe, ce qui souligne le rôle majeur de la prévention dans la lutte contre ces maladies.

Outre l'impact humain, les maladies chroniques représentent une charge considérable pour les individus, les systèmes de santé et les économies, et leur poids devrait encore croître dans les années à venir. Toujours selon le rapport *Panorama de la santé 2025* de l'OCDE, les maladies chroniques représentent jusqu'à 80 % des dépenses de santé au sein de l'Union européenne, avec des pertes substantielles de productivité du fait de l'invalidité et de la mortalité prématurée.

1.9.2 Vieillissement de la population

Le vieillissement de la population constitue une tendance démographique lourde qui façonne l'évolution des systèmes de santé en Europe. Cette transformation est portée par une augmentation continue de la part des personnes âgées de 65 ans et plus, résultant d'une espérance de vie qui augmente et de taux de fécondité durablement bas. Le scénario démographique du vieillissement de l'Union européenne, qui compte aujourd'hui 450 millions d'habitants, va se traduire d'ici à 2030 par une augmentation de la part des 65 ans et plus, leur proportion passant de 21,6 % de la population en 2024 à 24,2 % à la fin de la décennie, et à 30,6 % en 2050 [5], soit une hausse d'environ 9 points de pourcentage par rapport à 2019.

Cette tendance structurelle se retrouve dans chacun des six pays européens où Clariane opère. En Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie et aux Pays-Bas (soit 75 % de la population de l'Union européenne), la part des personnes de 65 ans et plus atteignait 21 % en 2024. L'Italie figure parmi les pays européens à plus forte proportion de seniors, avec 24,3 % de personnes de 65 ans et plus (et 22,3 % en Allemagne).

Ce vieillissement de la population a aussi des conséquences directes pour les systèmes de santé : il s'accompagne généralement d'une prévalence accrue des maladies chroniques, d'une demande plus forte de soins de longue durée et d'une nécessité d'adapter l'offre de soins primaires et spécialisés. Une population plus âgée, et qui vit plus longtemps, fait de la dépendance une réalité incontournable dans un avenir proche. En France, selon un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales (IGAS) [6], d'ici à 2030, le nombre de personnes âgées en situation de perte d'autonomie va augmenter d'environ 16 % par rapport à 2020, passant de 2,7 millions à près de 3,1 millions (+ 465 000 personnes). D'ici à 2040, l'augmentation atteindra 36 % (+ 975 000 personnes). Ce qui représente 4 millions d'individus.

Dans ce contexte, la combinaison de politiques de prévention ciblées, d'investissements dans les soins gériatriques et de stratégies d'adaptation du système de soins sera essentielle pour maintenir la qualité des services de santé tout en préservant la soutenabilité des finances publiques.

(1) *« Avoidable mortality, risk factors and policies for tackling noncommunicable diseases – leveraging data for impact: monitoring commitments in the WHO European Region ahead of the Fourth United Nations High-Level Meeting »*, OMS, 27 juin 2025.
(2) *« European Union Statistics on Income and Living Conditions »*, Eurostat 2023.
(3) « Panorama de la santé 2025 », *Les indicateurs de l'OCDE*, OCDE novembre 2025.
(4) *Ibid.*
(5) *« Population structure and ageing »*, Eurostat, février 2025.
(6) *Lieux de vie et accompagnement des personnes âgées en perte d'autonomie : les défis de la politique domiciliaire,* rapport de l'Inspection générale des affaires sociales, Dr J. Emmanuelli, J.-B. Frossard, B. Vincent, février 2024.

1.9.3 Digitalisation

La digitalisation des soins regroupe un ensemble de pratiques et technologies destinées à améliorer l'accès, la qualité et l'efficacité des soins, tout en répondant aux besoins croissants d'une population vieillissante.

L'un des piliers de cette transformation est la télémédecine. Selon l'OCDE [1], les téléconsultations représentaient, en 2022, en moyenne 16 % des consultations médicales dans les pays européens, avec des variations notables : plus de 25 % en Espagne et au Portugal, mais seulement 2 à 6 % en Belgique, France et Allemagne. Cette adoption inégale traduit des différences dans les cadres réglementaires, l'accès au remboursement et l'habitude des professionnels et patients.

Les dossiers de santé électroniques constituent un autre axe clé. Selon une étude de la Commission européenne [2], tous les États membres de l'Union européenne disposaient fin 2023 d'au moins un service en ligne permettant aux citoyens d'accéder à leurs données médicales, favorisant la continuité des soins et la coordination entre professionnels.

Parallèlement, l'intelligence artificielle (IA) en santé progresse. L'Espace européen des données de santé, entré en vigueur en 2025, vise à faciliter l'échange sécurisé de données entre États membres et à stimuler l'innovation. Les applications vont de la prévention personnalisée et du suivi de maladies chroniques à l'optimisation de la prise de décision clinique.

Un aspect de l'IA dans la transformation digitale des soins est son rôle pour « augmenter » les soignants en réduisant la charge des tâches non cliniques, particulièrement les activités administratives. Une étude européenne récente [3] menée sur plus de 375 000 comptes rendus médicaux montre que l'usage d'assistants médicaux dotés d'intelligence artificielle a permis de réduire le temps consacré à la documentation médicale d'environ 29 % pour les cliniciens, tout en diminuant significativement le stress lié aux tâches administratives et en renforçant la présence auprès des patients.

Dans ce contexte, la notion de « soignant augmenté » ne correspond pas à un remplacement des professionnels, mais à une synergie entre intelligence humaine et outils numériques avancés : l'IA prend en charge les processus répétitifs et chronophages (comme la saisie de données ou la génération de comptes rendus), permettant aux équipes de soins de se concentrer davantage sur l'interaction clinique, la prise de décision et l'accompagnement des patients, tout en contribuant à une meilleure qualité de vie professionnelle et à la résilience des organisations de soin.

L'accès aux services de santé numériques progresse également : l'OCDE rapporte qu'en 2024, 82 % des services de santé en ligne étaient disponibles pour les citoyens dans les pays étudiés, contre 79 % en 2023 [4]. Cette tendance reflète une volonté générale d'améliorer l'expérience patient, la coordination des soins et la réactivité du système de santé.

Ainsi, la digitalisation n'est pas un simple outil, mais une mutation structurelle du secteur européen. Elle transforme la manière dont les soins sont organisés, coordonnés et délivrés, et constitue un levier stratégique pour accompagner le vieillissement des populations, la gestion des maladies chroniques et l'accès équitable aux soins. Partout en Europe, les systèmes de santé intègrent progressivement des solutions numériques qui reconfigurent l'expérience patient et ouvrent de nouvelles perspectives en matière de prévention et de qualité des soins.

1.9.4 Maintien à domicile

Le souhait de vieillir chez soi est une tendance de fond en Europe. Cette évolution en faveur du maintien à domicile s'explique par l'arrivée dans la séniorité des baby-boomers et leur aspiration à l'autonomie, où le « chez soi » est d'abord la garantie d'un mode de vie. Cette tendance s'explique également par les contraintes budgétaires des systèmes de soins et par le développement de solutions techniques et organisationnelles favorisant la prise en charge hors institution.

En moyenne 26,6 % des personnes âgées de 65 ans et plus vivant à domicile avaient besoin en 2019 de soins de longue durée [5]. Parmi celles-ci, seules 28,6 % recouraient à des services formels de soins à domicile — la part restante soit ne recevait pas d'aide, soit dépendait de soins informels (famille, entourage) ou n'était pas desservie par des services structurés. La couverture formelle des soins à domicile varie significativement entre pays. La variation reflète non seulement des différences culturelles dans les modes de prise en charge, mais aussi des niveaux très divers d'organisation et de financement des services de maintien à domicile.

La prédominance des soins informels structure également le maintien à domicile en Europe. Selon le rapport OCDE publié en 2025, environ 60 % des personnes âgées recevant des soins à domicile déclarent ne recevoir que des soins informels fournis par la famille ou le réseau social, sans intervention professionnelle. Une illustration de l'importance des aidants non professionnels dans les parcours de soins des seniors.

Le maintien à domicile n'est possible qu'avec un soutien de proximité apporté par l'entourage, et un soutien médical permettant de prévenir ou retarder la dépendance lourde. Le rôle des structures gériatriques de proximité comme le SMR est ici essentiel.

(1) OCDE, Health at a Glance: Europe 2024. State of Health in the EU Cycle, 18 novembre 2024.
(2) Commission européenne, Digital Decade 2024: eHealth Indicator Study, 2 juillet 2024.
(3) Étude réalisée à partir de l'analyse de 375 000 notes cliniques produites par près de 1 300 praticiens du réseau suédois Capio Ramsay Santé, publiée le 10 décembre 2025.
(4) OCDE, Panorama de la santé 2025. Les indicateurs de l'OCDE, novembre 2025.
(5) 2021 Long-term care report, Technical Update - European Health Interview Survey (EHIS).

1.10 Les défis du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g)

1.10.1 Vers des soins personnalisés

La personnalisation des soins reflète les attentes légitimes des patients de pouvoir s'impliquer dans la gestion de leur parcours, dans un contexte de démocratisation de l'information et de sensibilisation croissante aux droits des patients. Cette volonté d'implication se traduit par une demande accrue de soins personnalisés, adaptés aux besoins spécifiques de chacun. Les systèmes de santé doivent donc évoluer pour intégrer cette dimension participative, en mettant en place des outils et des processus permettant aux patients de co-construire leur parcours de soins avec les professionnels de santé.

Les avancées médicales, notamment dans les domaines de la génomique et des technologies de l'information, ont ouvert la voie à des traitements plus ciblés et efficaces. Parallèlement, le vieillissement de la population en Europe s'accompagne d'une augmentation de la prévalence des maladies chroniques. En 2021, en France, 12 millions de patients souffraient d'une maladie chronique [1] reconnue dans le cadre du dispositif d'affection de longue durée (ALD), avec une prévalence passée de 14,6 % en 2008 à 17,8 % en 2021, notamment à cause du vieillissement de la population.

Cette double dynamique nécessite une adaptation des systèmes de santé pour offrir des soins continus et personnalisés, répondant aux besoins spécifiques des patients atteints de maladies chroniques. La gestion efficace de ces pathologies requiert une coordination accrue entre les différents acteurs du système de santé et une utilisation optimisée des ressources disponibles.

La personnalisation des soins implique une équipe soignante formée non seulement à des pratiques cliniques pointues, mais aussi à l'écoute des besoins émotionnels et psychologiques des patients, ce qui nécessite un investissement conséquent en formation et en management des talents.

Enfin, la personnalisation des soins revêt un enjeu économique. C'est un levier d'efficacité en limitant les actes inutiles et en favorisant la prévention ciblée, dans un contexte de constante augmentation des coûts liés aux soins de santé. Ainsi en France, la dépense courante de santé a augmenté de 3,5 % en 2023, s'élevant à 325 milliards d'euros, portée par la forte hausse de la consommation de soins et de biens médicaux (CSBM), qui augmente de 5,2 %, et des dépenses de soins de longue durée (+ 6,2 %) [2]. Et ce alors même que les systèmes de santé, déjà soumis à des pressions budgétaires, peinent à ajuster leurs ressources aux besoins de la population vieillissante.

1.10.2 Prévenir et maintenir les capacités

Le vieillissement de la population et l'augmentation des maladies chroniques mettent à l'épreuve un système de santé aux ressources limitées.

L'Organisation mondiale de la santé (OMS) propose de passer d'un système curatif à des soins plus proactifs et préventifs. Cette approche serait plus efficace pour les patients et plus efficiente en termes de ressources humaines et financières.

Grâce aux progrès des gérosciences, on sait aujourd'hui que le vieillissement en bonne santé est possible et que des actions efficaces existent pour prévenir ou infléchir la perte d'autonomie.

La mise en œuvre de programmes de prévention de masse exige une collaboration entre organismes publics et privés. Clariane s'associe à l'institut hospitalo-universitaire (IHU) de Toulouse pour porter le programme ICOPE de l'OMS et faciliter l'accès à des soins précoces et de qualité pour les personnes vulnérables ou de plus de 60 ans au sein même des territoires. De fait, la transition d'un système de soins exclusivement curatif et réactif vers un système donnant la part belle à la prévention précoce et ciblée ne peut se faire que par le suivi de grandes populations en amont de la perte d'autonomie.

Plusieurs raisons – géographiques, professionnelles et culturelles – donnent au groupe Clariane la légitimité pour jouer un rôle central de relais de santé publique. En premier lieu, l'empreinte territoriale, péri-urbaine et rurale de Clariane vient compléter le chaînon entre les soins hospitaliers (de plus en plus techniques et curatifs, de plus en plus courts) et les soins premiers (médecine générale, acteurs de soins des territoires). Par ailleurs, la diversité des activités du Groupe et son expertise constituent une ressource précieuse dans les parcours de prévention voulus par le programme ICOPE. Enfin, la philosophie du soin promue par Clariane, le *Positive Care* – qui met en avant une approche globale des personnes et des programmes de soins personnalisés faisant la part belle aux interventions non médicamenteuses – épouse parfaitement l'esprit de ce programme.

Plus largement, que ce soit dans les activités de soins en santé mentale en réhabilitation, d'accompagnement à domicile ou autres, les réseaux Clariane font déjà partie des acteurs centraux de la prévention des incapacités dans les territoires en étroite collaboration avec les acteurs publics et privés.

(1) Mieux connaître et évaluer la prise en charge des maladies chroniques : lancement de l'enquête PaRIS en septembre 2023, Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), 11 juillet 2023.
(2) Les dépenses de santé en 2023 – Résultats des comptes de la santé, Panoramas de la DREES, Mathilde Didier et Geoffrey Lefebvre – Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES), 21 novembre 2024.

1.10.3 Financer les dépenses de santé

Dans les six pays où Clariane opère, les dépenses de santé représentent en moyenne, en 2024, 10,3 % du PIB, un point au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE, comme le souligne le *Panorama de la santé 2025* [1]. L'Allemagne se distingue avec 12,3 % du PIB, l'un des niveaux les plus élevés au monde, traduisant à la fois un haut niveau de couverture et une forte pression démographique. La France (11,5 %), la Belgique (10,7 %), l'Espagne (9,2 %), l'Italie (9 %) et les Pays-Bas (10,5 %) appartiennent au groupe des pays européens à dépenses élevées.

Le vieillissement de la population fait mécaniquement augmenter la part des soins de longue durée, qui représentent déjà 14 % des dépenses de santé en moyenne dans l'OCDE, et près de 30 % aux Pays-Bas, pays doté d'un système formel très développé pour la dépendance.

Les projections de l'OCDE indiquent que d'ici à 2045, les dépenses publiques de santé devraient croître de 2,6 % par an par habitant. L'Allemagne, malgré un niveau déjà très élevé, verrait encore ses dépenses progresser, sous l'effet combiné du vieillissement et de l'innovation médicale. En France, Italie, Espagne et Belgique, la contrainte budgétaire sera particulièrement forte car la dynamique démographique est défavorable.

La croissance des besoins en termes d'accompagnement des maladies chroniques, et plus particulièrement sur le grand âge, impose une évolution des conditions de financement du secteur sanitaire et du secteur médico-social dans de nombreux pays européens.

Les opérateurs de santé ont fait face, au cours des quatre dernières années, à une évolution inédite de leurs charges liée à l'inflation des coûts de l'énergie, de l'alimentation ou encore de la rénovation des résidences, ainsi qu'à une revalorisation salariale des soignants. Dans ce contexte, il est essentiel de donner de la visibilité aux acteurs sur leurs ressources et sur le cadre de financement du secteur. C'est une demande unanime de l'ensemble des opérateurs à travers l'Europe, tous secteurs confondus.

1.10.4 Recruter et former

Le secteur du soin en Europe fait face à des défis de recrutement et de rétention des talents, exacerbés par le vieillissement de la population.

Soumises notamment à une plus forte exposition aux maladies chroniques et, pour une part croissante, à la dépendance, les personnes âgées ont un recours aux soins de manière plus importante que les autres générations. Une étude de la DREES [2] soulignait ainsi qu'en France les personnes âgées de 60 ans et plus ont vingt fois plus recours aux soins infirmiers que les moins de 35 ans.

À l'échelle de l'Union européenne, la pénurie de médecins concernait vingt pays en 2022 et 2023, et quinze pays étaient touchés par des pénuries d'infirmiers. Selon l'OCDE [3], le déficit de médecins, infirmiers et sage-femmes parmi les Vingt-Sept s'élève à 1,2 million de professionnels. À cela s'ajoute le besoin de remplacement d'un nombre important de professionnels de santé qui partent actuellement à la retraite. Plus d'un tiers des médecins et un quart des infirmiers dans l'Union européenne avaient plus de 55 ans en 2022. Or, la croissance du nombre de nouveaux diplômés ne suffit pas à combler ces lacunes : entre 2012 et 2022, il n'a augmenté qu'à un rythme annuel moyen d'environ 0,5 % dans l'Union européenne [4].

Au-delà de l'augmentation sensible de formations initiales que doivent engager les pouvoirs publics de différents pays européens, une partie de la réponse à ces défis démographiques et sanitaires peut être également apportée par les opérateurs de santé et de soins. Ce que fait Clariane depuis plusieurs années en conduisant une politique très active de formation continue et de reconversion professionnelle. En 2025, 7 743 de ses collaborateurs étaient ainsi engagés dans un parcours de formation diplômante.

Dès 2016, Clariane a créé un réseau d'académies, puis inauguré en 2023 l'Université Clariane pour accélérer le développement des programmes qualifiants et certifiants. Avec 120 formations proposées et plus de 863 000 heures de formation délivrées en 2025, l'Université Clariane vise à promouvoir la montée en compétences et la reconversion professionnelle. Elle est organisée autour de quatre académies thématiques : soin, hospitalité et services, management et leadership.

Avec l'Université Clariane, qui regroupe l'ensemble des formations proposées, le Groupe se donne les moyens de faire vivre la formation tout au long de la vie, en promouvant l'apprentissage, la validation des acquis de l'expérience (VAE), les parcours de reconversion avec le dispositif « Passerelles », et les centres de formation internes.

En créant des opportunités de carrière attractives et en misant sur la montée en compétences, le groupe Clariane agit non seulement pour pallier la pénurie actuelle et à venir, mais aussi pour renforcer l'attractivité du secteur.

En France, Clariane est un acteur de premier plan du secteur pour l'emploi d'apprentis. L'apprentissage chez Clariane a connu une forte expansion en France, passant de quelques dizaines d'apprentis avant 2019 à 3 550 alternants en 2025. Après une première étape marquée par l'apprentissage aide-soignant, Clariane a diversifié ses apprentis à partir de 2023 pour réduire les enjeux d'emploi sur les métiers en tension. Clariane propose désormais l'accès à plusieurs métiers dans le cadre de l'apprentissage : aide-soignant, cuisinier, infirmier, apprenti de direction et kinésithérapeute, avec un taux d'embauche supérieur à 50 %.

La VAE permet également aux collaborateurs d'évoluer dans les métiers du soin. Clariane a mis en place un dispositif structuré permettant d'augmenter le nombre de collaborateurs en VAE, passant de 400 en 2019 en France à 772 en 2025.

Cette stratégie, également développée dans les autres pays d'Europe où le Groupe est implanté, permet de former et de recruter des milliers d'aides-soignants et autres professionnels qualifiés, réduisant ainsi la dépendance du Groupe vis-à-vis des recrutements externes. Elle témoigne d'une vision stratégique globale qui prend en compte les réalités locales tout en abordant la crise des ressources humaines de manière proactive.

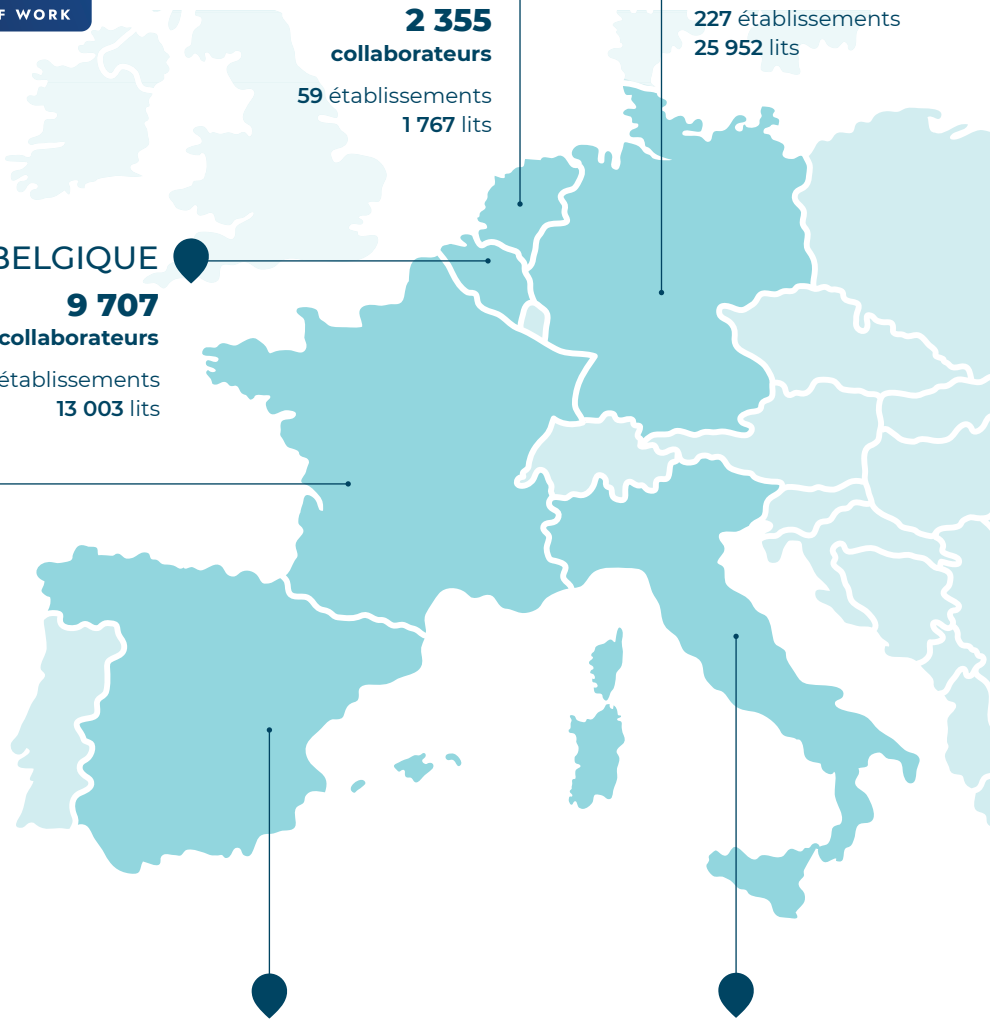
(1) OCDE, Panorama de la santé 2025 - les indicateurs de l'OCDE, novembre 2025.
(2) DREES : « Le nombre d'infirmières augmenterait fortement d'ici à 2050, mais moins que les besoins en soins de la population vieillissante » ; n° 1319 ; décembre 2024.
(3) OCDE, Health at a Glance: Europe 2024. State of Health in the EU Cycle, novembre 2024.
(4) OCDE, Panorama de la santé 2023 - Les indicateurs de l'OCDE, décembre 2023.

1.11 Ancrage territorial (ESRS 2 SBM-1 § 40.a.iii et § 40.f)

1.11.1 Cartographie de nos réseaux

Chacun de nos établissements est un acteur essentiel du territoire dans lequel il est implanté. Il participe non seulement à l'écosystème de soins et de santé local, mais aussi au développement économique et à la vie sociale. Mille deux cent quinze établissements, ce sont autant de lieux situés au cœur des villes et en zone rurale, dans des quartiers prioritaires comme dans des déserts médicaux. En plus de garantir des emplois stables, la présence d'un établissement contribue à faire vivre l'économie d'une commune ou d'un bassin de vie, tant pour l'entretien du bâtiment que pour les achats de biens nécessaires à son fonctionnement. Clariane favorise une politique d'achat local et encourage chaque établissement à nouer des liens avec le tissu associatif et les communautés. Clariane est un acteur des territoires, avec une empreinte économique importante à l'échelon d'une commune et d'un territoire.

top EMPLOYER Europe 2026
FOR A BETTER WORLD OF WORK



ALLEMAGNE
21 584
collaborateurs
227 établissements
25 952 lits

PAYS-BAS
2 355
collaborateurs
59 établissements
1 767 lits

BELGIQUE
9 707
collaborateurs
117 établissements
13 003 lits

FRANCE
24 157
collaborateurs
559 établissements
33 723 lits

ESPAGNE
7 598
collaborateurs
164 établissements
6 754 lits

ITALIE
5 284
collaborateurs
89 établissements
8 163 lits

1.11.2 Accompagnement du grand âge



L'activité Accompagnement du grand âge recouvre deux formes d'accompagnement, les maisons de retraite médicalisées sous les marques Korian (Allemagne, France, Belgique, Italie, Pays-Bas), Senior Residencias (Espagne) et Rosorum (Pays-Bas) et les solutions d'habitat partagé, dont les colocations. Les maisons de retraite médicalisées sont des établissements spécialisés dans l'hébergement et la prise en charge des personnes âgées fragilisées. Ces structures proposent une prise en charge de longue durée, des courts séjours de répit, et pour certaines d'entre elles, un accueil de jour. Les solutions d'habitat partagé répondent pour leur part aux aspirations des nouvelles générations de seniors en termes d'accueil et d'accompagnement. Elles comprennent des formes d'hébergement comme les maisons partagées Âges & Vie en France, des résidences services seniors et des services d'aide à domicile.

— FRANCE

Le réseau compte 266 maisons de retraite médicalisées Korian, structurées pour un hébergement de longue durée, des courts séjours, et un accueil de jour pour certaines d'entre elles. La médicalisation constitue aujourd'hui une dimension majeure de l'activité de ces établissements (qui disposent souvent d'unités de vie protégée, les UVP), dont de nombreux résidents souffrent d'une pathologie neuro-dégénérative de type Alzheimer. Les maisons partagées Âges & Vie représentent l'activité habitat partagé en France. Ces maisons de plain-pied sont composées de huit studios et d'un espace de vie commune, et bénéficient de la présence d'auxiliaires de vie. Ces colocations à taille humaine répondent à un besoin jusque-là mal couvert dans les zones rurales. Elles permettent aux seniors autonomes de maintenir le lien avec leurs proches et de vieillir dans leur localité. Elles participent aussi à la lutte contre la solitude.

En chiffres

- 266 maisons de retraite médicalisées
- 22 576 lits

ZOOM SUR...

LA PRISE EN CHARGE DES HANDICAPÉES VIEILLISSANTES

L'initiative répond à un besoin encore peu couvert dans le secteur : la maison de retraite médicalisée Korian Les Luberons, au Puy-Sainte-Réparade (Bouches-du-Rhône), accueille des personnes handicapées vieillissantes (PHV) dans une unité spécialisée de quinze lits, créée en partenariat avec l'agence régionale de santé de Provence-Alpes-Côte d'Azur (ARS PACA). Destinée aux résidents de 50 ans et plus présentant un handicap mental ou physique, souvent aggravé par le vieillissement, l'unité propose une prise en soins adaptée. Une équipe pluridisciplinaire assure un suivi complet mêlant soins médicaux, aide au quotidien et activités pédagogiques. L'objectif est de maintenir l'autonomie, de lutter contre l'isolement et de favoriser l'épanouissement personnel.

— ALLEMAGNE

En plus des types d'hébergement habituels (séjours de longue durée, courts séjours), certaines maisons de retraite médicalisées en Allemagne sont exclusivement dédiées à l'accueil de jour. Par ailleurs, les résidents qui souffrent de troubles mentaux nécessitant des soins spécifiques peuvent être accueillis dans les établissements dédiés aux comorbidités. Autre spécificité, certaines maisons accueillent des jeunes adultes souffrant de démence, qui bénéficient d'un programme spécifique baptisé *Young Care*. Concernant l'offre d'habitat partagé, l'Allemagne compte 72 établissements qui offrent aux résidents indépendants une large gamme de services : soins infirmiers, conciergerie, entretien des appartements, livraison de repas, activités sociales. Korian Allemagne compte par ailleurs 23 agences de services d'aide à domicile.

En chiffres

- 155 maisons de retraite médicalisées
- 16 908 lits

ZOOM SUR...

L'INNOVATION RÉCOMPENSÉE AVEC LE PRIX DES SOINS INFIRMIERS

Pour son dispositif favorisant le rapprochement entre les générations, la maison de retraite Korian de Dahn s'est vu décerner le 3 décembre 2025 le Prix des soins infirmiers du *Land* de Rhénanie-Palatinat dans la catégorie « Projet innovant en matière de soins ». Le principe ? Pendant les vacances scolaires, l'établissement accueille des enfants, avec une implication active des résidents, ceux-ci jouent le rôle de parrains de lecture, d'accompagnateurs pour les devoirs ou les apprentissages ; ils se font pâtissiers ou partenaires de jeu... La présence des enfants, mais aussi les échanges avec les proches et les visiteurs sont une source de stimulation pour les résidents, et suscitent chez ces derniers une joie et des émotions positives perceptibles. La maison apparaît comme un lieu de rencontres et de vie, un lieu ouvert, inclusif et ancré dans la réalité. Le concept est aujourd'hui solidement installé, et déployable dans d'autres établissements. Les équipes œuvrent actuellement à son adaptation pour les résidents atteints de troubles cognitifs de type Alzheimer.

— BELGIQUE

En Belgique, le Groupe compte 110 maisons de retraite médicalisées Korian (ou maisons de repos et de soins, MRS), qui offrent différents types d'hébergement (séjours de longue durée, courts séjours). L'activité habitat partagé comprend une offre de résidences-services (qui sont parfois associées aux MRS) pour les personnes indépendantes mais qui apprécient de pouvoir bénéficier de services et d'une assistance en cas de besoin. Par ailleurs, les établissements Ramen en Poel à Gand et Sint-Lenaertshof à Brecht proposent des appartements spécialement équipés, avec des services adaptés pour les personnes en convalescence. Deux marques de services d'aide à domicile complètent l'offre du Groupe en Belgique : Korian Home Care propose un service de nettoyage complet, et Cura Services délivre une aide pour des démarches du quotidien (rendez-vous chez le notaire, l'avocat, l'assureur, déménagement, sortie d'hospitalisation).

En chiffres

- 110 maisons de retraite médicalisées
- 12 623 lits

ZOOM SUR...

UNE « ESCAPE HOUSE » POUR SENSIBILISER ET FORMER

À l'occasion de la Journée mondiale Alzheimer le 21 septembre 2025, la maison Sint-Lambertus' Buren (Halen, province de Limbourg) a inauguré une « escape house » pour ses collaborateurs dont l'objectif est de permettre de mieux comprendre le ressenti et le vécu des personnes atteintes de démence dans un environnement quotidien. C'est au dernier étage de la maison, un espace vide jusqu'alors inutilisé, que l'escape house a été installée, reproduisant les pièces d'une véritable maison, pièces aménagées comme dans la vie quotidienne. *« Nous voulons offrir à nos collaborateurs une expérience simple d'accès mais profondément immersive, afin qu'ils comprennent mieux l'impact de la démence sur la vie quotidienne d'une personne »,* explique Nadia Gilessen, directrice. Des petits groupes de cinq à huit personnes sont donc invités à accomplir un certain nombre de tâches pour pouvoir passer dans la pièce suivante, jusqu'à « sortir » de la maison. Mais les instructions pour réaliser ces tâches sont formulées de façon confuse, ou délivrées à un seul participant qui doit ensuite les transmettre à un autre et ainsi de suite, jusqu'au dernier membre de l'équipe qui doit, avec des informations « détériorées », résoudre seul l'énigme. Une mise en situation qui renforce *« une prise de conscience des équipes et les aide à accompagner les résidents avec encore plus de qualité et d'empathie ».* Née de la collaboration entre quatre maisons Korian et des médecins généralistes de la région, le concept s'adresse en premier lieu aux médecins et aux personnels en contact direct avec les résidents atteints de démence. En trois mois, ce sont pas moins de douze sessions qui ont eu lieu pour sensibiliser soixante-dix personnes. Mais l'ambition est bien d'élargir ce dispositif à l'ensemble des collaborateurs et si possible aux familles.

— ITALIE

L'Italie compte, en 2025, cinquante-deux maisons de retraite médicalisées Korian. Dix d'entre elles disposent d'un espace dédié à l'accueil de jour, où les personnes âgées vivant à domicile peuvent passer du temps avec des résidents de leur génération. Cette solution offre des soins et un accompagnement adaptés à leurs besoins, tout en permettant à leurs familles de bénéficier de temps de répit. Cette offre est complétée par six établissements pour personnes handicapées, conçus pour accueillir les résidents dans un environnement protégé, où ceux-ci participent à des activités sociales et de rééducation. Trois de ces maisons pour personnes handicapées proposent également un accueil de jour. Ces structures semi-résidentielles visent à offrir aux personnes en situation de handicap un espace sécurisé et un soutien éducatif.

En chiffres

- 52 maisons de retraite médicalisées
- 5 887 lits

ZOOM SUR...

DISPOSITIFS CONNECTÉS

Quatre établissements ont expérimenté Smartz, un dispositif connecté appliqué aux protections contre l'incontinence. Grâce à un capteur imprimé léger et flexible et à une capsule réutilisable, la protection devient un outil intelligent qui signale en temps réel quand intervenir. Développée par Smartz AG, entreprise suisse spécialisée dans les technologies portables pour le secteur des soins, cette solution repose sur une application et un tableau de bord intuitif. Le système ouvre la voie à une prise en charge globale : suivi de l'hydratation, prévention des lésions cutanées, détection des chutes ou des infections. Une avancée qui illustre l'avenir des soins centrés sur le patient et l'hygiène intelligente. Dans les établissements Korian, les résultats sont probants : des contrôles manuels évités, 90 % de temps en protection mouillée en moins, la moitié de réveils nocturnes évités et un impact environnemental non négligeable avec un tiers de protections sauvegardées.

— PAYS-BAS

Un certain nombre de maisons de retraite médicalisées Korian aux Pays-Bas sont spécialisées dans la prise en charge de personnes souffrant de démence ou de troubles de la mémoire. Ces établissements de petite taille (vingt à trente chambres) sont spécifiquement conçus pour garantir un environnement sûr, adapté et accessible. L'organisation en petits groupes de vie a pour but de favoriser une atmosphère familiale où les résidents se sentent en sécurité et valorisés. Les autres maisons de retraite sont ouvertes aux seniors, qu'ils soient en situation ou non de dépendance. Les modes d'hébergement permettent d'accueillir des résidents, qui ont simplement besoin d'une assistance ponctuelle, et ceux ayant besoin de soins plus importants ou de soins palliatifs.

En chiffres

- 53 maisons de retraite médicalisées
- 1 485 lits

ZOOM SUR...

LE TEMPS D'UN CAFÉ

Chaque premier mercredi du mois, la plupart des maisons de retraite médicalisées Korian des Pays-Bas organisent depuis janvier 2025 un instant café pour accueillir les futurs résidents. Pour ces derniers, cette sorte de journée portes ouvertes permet de découvrir le lieu et d'échanger avec l'équipe de soins, de façon simple, accessible et chaleureuse. Avec une moyenne de 75 à 100 visiteurs à chaque fois, ces rendez-vous autour d'une tasse ou d'un verre rencontrent leur public. L'initiative a aussi pour immense mérite de faciliter l'intégration des nouveaux résidents comme celle des nouveaux collaborateurs, et de renforcer les liens avec le voisinage et la commune.

— ESPAGNE

Clariane opère un réseau de maisons de retraite médicalisée en Espagne depuis 2019, sous la marque Seniors Residencias. En complément des hébergements de longue durée et des courts séjours, des établissements Seniors Residencias proposent un accueil de jour.

En chiffres

- 20 maisons de retraite médicalisées
- 2 310 lits

ZOOM SUR...

CERTIFICATION PIONNIÈRE

La résidence Torre del Mar (Province de Malaga, Andalousie) est la première maison de retraite en Espagne à être certifiée pour la mise en œuvre de la méthodologie Newpalex, développée par la Fondation New Health. La méthode Newpalex est un système de gestion intégrale des soins palliatifs en milieu résidentiel. Cette méthodologie pionnière prend en compte de manière conjointe les besoins physiques, psychologiques, émotionnels, sociaux et intellectuels des personnes atteintes de maladies avancées ou en fin de vie, dans le cadre d'une prise en charge intégrale. Cette prise en charge dite aussi biopsychosociale. tient compte des trois axes fondamentaux des soins : le traitement de la pathologie et de ses symptômes, la gestion du handicap et de la dépendance liés à la maladie, et l'accompagnement social et émotionnel, en encourageant les réseaux communautaires de soutien.

1.11.3 Soins spécialisés



Le groupe Clariane exploite des cliniques et établissements de santé spécialisés en Espagne (Ita Salud Mental, Cian, Iterias, Grupo 5), en France (Inicea) et en Italie (Kormed). Il s'agit de cliniques de soins médicaux et de réadaptation (SMR), de cliniques de santé mentale, ainsi que quelques cliniques de médecine, chirurgie, obstétrique (MCO, en Italie uniquement). Ces établissements s'intègrent dans l'écosystème de santé territorial en proposant des soins en hospitalisation complète, en hospitalisation de jour, et des consultations. Spécificité de l'Espagne, Clariane gère des dispositifs d'assistance sociale par délégation de service public. La majorité des pays où le Groupe opère a par ailleurs une offre de services de soins à domicile.

— ESPAGNE

Clariane, premier acteur des soins de santé mentale en Espagne, réunit les marques **Ita Salud Mental, Grupo 5, Cian et Iterias.** Clariane contribue ainsi à une prise en charge globale de la santé mentale de l'enfance et l'adolescence jusqu'aux personnes âgées, accompagnant les personnes souffrant de troubles alimentaires, de troubles du neurodéveloppement et de troubles du comportement. Cette prise en charge combine consultations, hospitalisation de jour, et hospitalisation complète si nécessaire. L'approche est centrée sur la continuité des soins et l'autonomie des patients.

Clariane gère également par délégation de service public des établissements et différents services sociaux ou médico-sociaux, incluant de l'hébergement d'urgence ou temporaire.

Enfin, Clariane Espagne intervient auprès de personnes en situation de handicap intellectuel, avec une prise en charge adaptée, et développe des programmes visant à promouvoir leur inclusion et leur autonomie, tout en intégrant leurs familles dans ce processus.

En chiffres

- 148 établissements, dont 133 cliniques de santé mentale
- 4 354 lits dont 3 836 lits en santé mentale

ZOOM SUR…

L'ACCOMPAGNEMENT DES JEUNES ADULTES

À Madrid, le service de psychiatrie de l'hôpital universitaire Puerta de Hierro, en partenariat avec Grupo 5, a lancé un programme novateur : le programme d'intervention dans le milieu communautaire (PIMC) et d'autonomisation. Destiné aux jeunes de 16 à 25 ans atteints de troubles mentaux graves à un stade précoce, ce dispositif vise à stabiliser la situation clinique, prévenir l'abandon du traitement et favoriser l'inclusion sociale. Pour atteindre ces objectifs, une équipe pluridisciplinaire – psychologues, ergothérapeutes, travailleurs sociaux et éducateurs – propose un accompagnement personnalisé. Les interventions combinent visites à domicile, suivi individualisé, soutien à l'observance du traitement et mise en relation avec le réseau de santé mentale. Elles incluent également des activités communautaires pour améliorer l'adaptation sociale, des ateliers de psychoéducation, des espaces thérapeutiques comme un café dédié aux jeunes et à leurs familles, ainsi que des initiatives de loisirs inclusifs et de bénévolat pour renforcer les compétences sociales. Le programme, lancé en juin, avait déjà permis d'accompagner 58 patients à l'automne 2025. Une évaluation des résultats est prévue en 2026 afin de mesurer l'impact de ce projet collaboratif sur l'autonomie et la qualité de vie des participants.

— ITALIE

Les activités en santé du Groupe en Italie sont portées par la marque **Kormed.** Elles comprennent des cliniques de soins médicaux et de réadaptation (SMR), des cliniques de santé mentale, des cliniques de chirurgie et d'obstétrique (MCO). En plus des établissements en hospitalisation complète, les activités SMR et santé mentale sont également pratiquées en hôpitaux de jour (HDJ). L'Italie compte également des unités de soins palliatifs (situées en clinique ou en maison de retraite médicalisée). Le pays dispose par ailleurs de centres ambulatoires, délivrant des consultations de spécialités (dermatologie, diabète, dentaire…), réalisant des examens (radiologie, IRM…), et des analyses (prise de sang…). Une particularité du modèle italien est la possibilité d'intégrer en totalité ou en partie ces différentes activités et ces différents services au sein d'une seule et même structure.

En chiffres

- 37 établissements :
  - 3 cliniques de santé mentale
  - 16 cliniques SMR
  - 14 hôpitaux de jour et 4 cliniques polyvalentes
- 2 276 lits dont :
  - 1 558 lits en SMR
  - 255 lits en santé mentale

ZOOM SUR...

SANTÉ ET INNOVATION

Le ROSA Hip Robot est une plateforme robotique avancée qui assiste le chirurgien dans la pose d'une prothèse de hanche grâce à des calculs extrêmement précis, basés sur environ sept clichés radiographiques. La première intervention réalisée avec cette technologie, effectuée en février 2025 par le Dr Michele Franci à la clinique Kormed Frate Sole (Figline e Incisa Valdarno, Florence), représente une avancée significative dans le domaine de l'innovation clinique. La plus grande précision permet une approche moins invasive et des temps de récupération potentiellement plus courts. ROSA Hip Robot vient s'ajouter aux autres technologies déjà adoptées, telles que ExcelsiusGPS et ROSA Knee Robot, élargissant ainsi les solutions robotiques qui favorisent une chirurgie plus sûre, personnalisée et guidée par les données.

— FRANCE

Les activités médicales de Clariane recouvrent, sous la marque spécialisée **Inicea,** les soins médicaux et de réadaptation (SMR) d'une part, la santé mentale d'autre part. Chaque clinique s'organise autour d'un service d'hospitalisation complète et d'un service d'hospitalisation de jour et de consultations. Les cliniques de santé mentale Inicea sont spécialisées dans la prise en charge des troubles de l'humeur (troubles bipolaires et dépression), des addictions et des troubles du comportement alimentaire. Ce réseau comprend aussi deux unités de soins longue durée (USLD) ainsi que deux foyers d'accueil médicalisés (FAM).

En chiffres

- 102 établissements :
  - 35 cliniques de santé mentale
  - 67 cliniques SMR
- 8 143 lits dont :
  - 2 067 lits en santé mentale
  - 6 076 lits en SMR

ZOOM SUR...

L'ESCALADE, UN OUTIL THÉRAPEUTIQUE POUR LES ADOLESCENTS

Le centre ambulatoire Bénesse-Maremne – Inicea (Landes), hôpital de jour spécialisé dans la santé mentale de l'enfant et de l'adolescent, a initié en 2025 un nouveau programme : la « thérapie de la grimpe ». Chaque semaine, des adolescents présentant des troubles anxio-dépressifs, un manque de confiance en eux ou des difficultés de socialisation participent à un atelier d'escalade conçu comme un parcours thérapeutique. L'objectif : renforcer l'estime de soi, développer l'autonomie et apprendre à mieux gérer ses émotions. Cette approche innovante s'appuie sur le corps et le mouvement comme leviers psychologiques. En évoluant sur des blocs de différents niveaux, les jeunes apprennent à canaliser leur énergie, surmonter leurs peurs, gérer la frustration et élaborer des stratégies pour atteindre leur objectif. L'activité favorise aussi la cohésion et la confiance au sein du groupe. Organisée au centre d'escalade Blocoast Hossegor, la thérapie de la grimpe est encadrée par deux psychologues et un professeur d'escalade. Chaque séance se conclut par un temps de débriefing pour verbaliser les ressentis et consolider les acquis.

— BELGIQUE

Korian Home Care propose des services de soins à domicile, pour des périodes courtes ou longues, quel que soit l'âge du particulier. De plus, Korian Home Care dispense des soins postnataux à domicile.

1.12 Gouvernance (ESRS 2 GOV-1, § 21)

1.12.1 Conseil d'administration

Administrateurs indépendants



Sylvia Metayer
Présidente du Conseil d'administration



Olivier Bogillot



Guillaume Bouhours



Patricia Damerval



Anne Lalou



Philippe Lévêque



Dr Markus Müschenich

Administratrice dirigeante mandataire social et administrateurs institutionnels



Sophie Boissard
Directrice générale



Predica - Florence Barjou
Représentante permanente



Matthieu Lance



HLD Europe - Julie Le Goff
Représentante permanente



Jean-Bernard Lafonta



Ondřej Novák

Administrateurs représentant les salariés



Kevin Kaffazi



Gilberto Nieddu

Cinq comités spécialisés

Comité d'audit
présidé par Guillaume Bouhours

Comité des rémunérations et des ressources humaines
présidé par Anne Lalou

Comité des nominations
présidé par Anne Lalou

Comité éthique, qualité et RSE
présidé par Philippe Lévêque

Comité d'investissement
présidé par Predica Florence Barjou *(représentante permanente)*

CHIFFRES CLÉS

15 administrateurs
54 % d'indépendants
46 % de femmes
53 ans âge moyen
80 % d'expériences internationales
6 nationalités
13 réunions en 2025
97 % taux d'assiduité
1 session exécutive
2 séminaires stratégiques

COMPÉTENCES

- **Secteur de la santé**
- **Capital humain**
- **Climat**
- **Fonction exécutive**
- **Finance/audit et risques**
- **Marketing et Communication**
- **Conformité/conduite des affaires**

1.12.2 Clariane SE : Comité exécutif



Sophie Boissard
Directrice générale



Rémi Boyer
Directeur général adjoint,
président du Conseil de surveillance de Korian Allemagne et
président du Conseil d'administration de Korian Belgique



Anne-Charlotte Dymny
Directrice des systèmes d'information Groupe et présidente de Clariane Espagne



Sébastien Legrand
Directeur du programme « Mieux vous soutenir »



Grégory Lovichi
Directeur financier Groupe



Aymeric Mathias
Président de Clariane France



Charles-Antoine Pinel
Directeur général revenus et développement Groupe



Nadège Plou
Directrice ressources humaines Groupe

Frédéric Vern
assure le secrétariat exécutif
du Comité exécutif

CHIFFRES CLÉS

8 membres

1 nationalité

38 % de femmes

50 ans âge moyen

32 réunions en 2025

PRINCIPALES ATTRIBUTIONS

Mise en œuvre du programme « Mieux vous soutenir »

Préparation et coordination des instances de gouvernance de Clariane SE

1.12.3 Comité de Direction générale du Groupe



Sophie Boissard
Directrice générale



Rémi Boyer
Directeur général adjoint, président du Conseil de surveillance de Korian Allemagne et président du Conseil d'administration de Korian Belgique

Directions opérationnelles pays/activités



Dominiek Beelen
Directeur général Benelux



Christian Gharieb
Directeur général de Korian Allemagne



Federico Guidoni
Directeur général Italie



Aymeric Mathias
Président de Clariane France



Marion Cardon
Directrice de Korian France



Pierre Maitrot
Directeur d'Inicea

Directions fonctionnelles



Frédéric Durousseau
Directeur général Clariane Immobilier



Anne-Charlotte Dymny
Directrice des systèmes d'information Groupe et présidente de Clariane Espagne



Grégory Lovichi
Directeur financier Groupe



Nicolas Pécourt
Directeur communication Groupe



Antoine Piau
Directeur médical, éthique et innovation en santé Groupe



Charles-Antoine Pinel
Directeur général revenus et développement Groupe



Nadège Plou
Directrice ressources humaines Groupe



Frédéric Vern
Secrétaire général

CHIFFRES CLÉS

50 ans
âge moyen

16
membres

25 %
de femmes

4
nationalités

13
réunions en 2025

PRINCIPALES ATTRIBUTIONS

Définition des orientations stratégiques et des politiques appliquées dans le Groupe

1.12.4 Comité de mission

Représentants des salariés



Martina Nickel

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



Catia Piantoni

Présidente du Women's Club de Clariane



Bo Swolfs

Directrice de la maison de retraite médicalisée De Muze en Belgique



Jérôme Vandekerkhove

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

Représentants des patients, résidents, familles et communautés locales



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne



Dominique Fabre

Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France



Prof. Francesco Longo

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie



Dr Jacques Van der Horst

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas

Personnalités qualifiées



Nicolas Truelle

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



Moira Allan

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



Jean-Marie Bockel

Ancien ministre et ancien maire de Mulhouse



Étienne Caniard

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



Antoine Maspétiol

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



Pierre-Yves Pouliquen

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

Cinq groupes de travail

- **Considération**
- **Équité**
- **Proximité et durabilité**
- **Innovation**
- **Gouvernance inclusive**

CHIFFRES CLÉS

63 ans
âge moyen

14
membres

36 %
de femmes

6
nationalités

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

COMPÉTENCES

- **Connaissance du secteur de la santé**
- **Connaissance des parties prenantes**
- **Expérience terrain**



2

Facteurs de risques

2.1 Risques opérationnels 39

2.1.1 Soins et prise en charge 39
2.1.2 Sécurité des personnes 40
2.1.3 Atteinte à la réputation 41
2.1.4 Recrutement et fidélisation des collaborateurs 42
2.1.5 Maladies infectieuses 43
2.1.6 Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles 43

2.2 Risques stratégiques 45

2.2.1 Développement immobilier et construction 45
2.2.2 Risque lié à l'exécution du plan de cession d'actifs 45

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires 46

2.3.1 Réglementation 46
2.3.2 Changement climatique 46
2.3.3 Éthique des affaires 47

2.4 Risques économiques et financiers 48

2.4.1 Risque de liquidité et risque de bris de *covenants* 48
2.4.2 Gestion des coûts et inflation 49

2.5 Environnement de contrôle (ESRS 2 GOV-5 § 36) 50

2.5.1 La définition et les objectifs du contrôle interne 51
2.5.2 Les acteurs du contrôle interne 52
2.5.3 Les dispositifs de contrôle interne des informations de durabilité 53
2.5.4 Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière 53
2.5.5 Démarche qualité et gestion des risques opérationnels 55
2.5.6 Politique assurantielle 56

Le Groupe réévalue régulièrement et *a minima* chaque année les risques liés à ses activités et à son environnement afin de :

- veiller à la qualité des opérations et à leur pérennité ;
- sécuriser la réalisation des objectifs stratégiques ;
- garantir la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

La gestion des risques du Groupe s'appuie sur un processus de veille et d'identification des risques, une analyse de ces risques ainsi que l'implémentation de mesures préventives ou correctives pour réduire leur criticité potentielle.

Veille et identification des risques

La gestion des risques s'appuie sur un processus de veille et d'analyse documentaire, sur une analyse des meilleures pratiques et sur des avis d'experts permettant de définir une bibliothèque de risques. Cette bibliothèque est mise à jour annuelle afin de prendre en compte les risques émergents et les nouveaux risques.

La bibliothèque de risques est validée par le Comité risque éthique et conformité présidé par la Directrice générale du Groupe en amont de la mise à jour chaque année de la cartographie des risques.

Analyse des risques

Chacun des risques de la bibliothèque est évalué lors d'entretiens réalisés avec les membres de la Direction générale du Groupe et les principaux Directeurs, et par chaque responsable de département lors d'une campagne digitalisée de pré-évaluation. L'évaluation des risques bruts est mise en regard des dispositifs de maîtrise en place afin de prévenir, détecter, traiter ou transférer les risques ce qui permet de définir l'évaluation des risques nets.

La criticité du risque résulte de son impact et de sa potentialité de survenance. L'impact défini selon une échelle intégrant les facteurs financiers et de durabilité. La potentialité de survenance est définie en tenant compte de la fréquence et de la probabilité de survenance.

Implémentation de mesures préventives ou correctives

L'analyse de criticité de chaque risque est complétée par l'évaluation de la marge d'amélioration. Cette marge d'amélioration représente la capacité à agir afin de réduire la criticité du risque.

À l'issue de cette analyse, une liste de risques prioritaires est établies, reprenant à la fois une criticité et une marge d'amélioration significatives. Ces risques font l'objet de plans d'actions suivis à chaque Comité risque, éthique et conformité.

La gouvernance du dispositif de gestion des risques s'appuie sur la désignation d'un responsable pour chaque risque au sein du Comité de direction générale (ou GMB : *General Management Board*) et de responsables pour chaque plan d'action.

Un outil digital permet une gestion partagée par les propriétaires de risque désignés. Ce système d'information soutient la démarche de gestion des risques et permet notamment de suivre les plans d'action et leur efficacité. Le dispositif de contrôle interne et gestion de risque est décrit dans la section 2.5 du présent Document d'enregistrement universel.

Principaux facteurs de risque

Les risques présentés ci-après sont ceux que la Société considère, à la date du présent Document d'enregistrement universel, comme susceptibles d'exercer une influence importante sur le Groupe ou pour lesquels une information en direction des parties prenantes semble pertinente.

La présentation des facteurs de risques par catégorie est synthétisée dans le tableau ci-dessous avec indication du degré de criticité pour chaque facteur de risque.

Catégorie de risques	Facteur de risques	Criticité	ESG
Risques opérationnels	• Soins et prise en charge		ESG
	• Sécurité des personnes		ESG
	• Atteinte à la réputation		
	• Recrutement et fidélisation des collaborateurs		ESG
	• Maladies infectieuses		ESG
	• Système d'information, cybersécurité et protection des données personnelles		ESG
Risques stratégiques	• Développement immobilier et construction		
	• Risque lié à l'exécution du plan de cession d'actifs		
Risques juridiques, éthiques et réglementaires	• Réglementation		
	• Changement climatique		ESG
	• Éthique des affaires		ESG
Risques économiques et financiers	• Risque de liquidité et risque de bris de covenants		
	• Gestion de coûts et inflation		

Dans chaque catégorie, les facteurs de risques sont présentés de façon hiérarchisée en commençant par les plus significatifs. La description comprend :

- la présentation du risque de l'activité de la Société ;
- la présentation des dispositifs de gestion mis en œuvre par la Société.

D'autres risques pourraient se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif. La liste des risques ci-dessus n'est donc pas exhaustive.

Parmi les risques présentés dans ce chapitre, certains présentent des enjeux sociaux, environnementaux, ou de gouvernance (ESG). Ces principaux risques en matière de durabilité sont identifiés dans le tableau ci-dessus et dans les paragraphes ci-après au moyen du symbole « ESG ».

Le chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel détaille les politiques mises en œuvre par Clariane notamment dans le cadre de sa stratégie RSE (responsabilité sociétale des entreprises) pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques.

2.1 Risques opérationnels

2.1.1 Soins et prise en charge

ESG

2.1.1.1 Description du risque

En 2025, environ 880 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des 1 215 établissements du Groupe, ou pris en charge à leur domicile.

Les activités de soin exercées par les établissements du Groupe comportent par nature des risques, et ce, d'autant plus que les personnes prises en charge présentent, compte tenu des pathologies dont elles souffrent, une fragilité particulière.

Ces risques recouvrent notamment les dimensions suivantes :

- délivrance des traitements et des médicaments ;
- actes de soin ;
- risques de chute, de perte d'autonomie, de lésions traumatiques et cutanées (escarres) ;
- risque de dénutrition (complication majeure des pathologies neurodégénératives) ;
- risques épidémiques saisonniers (grippe, infections respiratoires, gastro-entérites aiguës) susceptibles d'avoir un impact particulier sur les personnes âgées souffrant de pathologies chroniques.

Par ailleurs, des situations de maltraitance peuvent se produire en cas de défaut de diligence ou de prise en charge inappropriée à l'occasion des interactions avec le personnel soignant ou entre les personnes prises en charge.

Ces différents risques concernent à titre principal le bien-être et la sécurité des personnes prises en charge, ainsi que, indirectement, de leurs proches. Ils sont également de nature à entraîner la mise en cause de la responsabilité, professionnelle, civile ou pénale, des salariés et des établissements concernés.

2.1.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Clariane fait de la qualité des soins un élément central des politiques et procédures applicables dans ses réseaux.

À ce titre et au-delà des exigences légales et réglementaires applicables dans chaque pays d'implantation, le Groupe soumet chaque année ses réseaux à une certification qualité externe selon les standards ISO 9001.

Les procédures vérifiées à cette occasion couvrent en particulier :

- les politiques médicale, éthique et qualité de service dans le respect des valeurs du Groupe, de la déontologie et des réglementations ;
- les recommandations de bonnes pratiques publiées régulièrement auprès des directeurs d'établissement et de leur personnel ;
- les standards de management par la qualité favorisant la prise en charge de la personne dans des conditions optimales de qualité et de sécurité.

Par ailleurs, en application de son standard de soin dénommé *Positive Care* (+C), les collaborateurs sont formés à une approche globale de la prise en soins, individualisée et respectueuse des attentes et des besoins du résident/patient et de sa famille. Cette approche est mise en œuvre à travers le projet personnalisé/thérapeutique. Des actions de sensibilisation aux risques de maltraitance, assorties de campagnes de prévention, sont déployées chaque année dans les établissements du Groupe, à l'occasion notamment du mois des valeurs et des actions de formation. Les bonnes pratiques professionnelles sont rappelées lors des procédures d'intégration des nouveaux embauchés et des changements de poste. Des outils de formation sont accessibles à tous.

Le Groupe promeut une culture de la transparence et de la déclaration des risques et alertes, en mettant à la disposition des collaborateurs une plateforme de déclaration anonyme.

Des audits internes (tels que les audits qualité dits 360°) et externes ainsi que des programmes d'auto-évaluation sont réalisés régulièrement. Des indicateurs de qualité des soins et d'application effective du *Positive Care* (+C) sont également mesurés en continu.

Les audits qualité 360° sont réalisés dans les établissements par les équipes des départements qualité de chaque pays. Ces audits reprennent les exigences du Standard Clariane et des réglementations en vigueur dans les pays, et sont adaptés à chaque activité.

Les audits qualité portent en particulier sur :

- la connaissance, l'application et la maîtrise des bonnes pratiques ;
- les éléments de traçabilité.

Chaque établissement est audité au moins tous les deux ans.

En complément, le Groupe organise des campagnes d'audits externes confiées à des organismes agréés :

- dans le cadre de la certification ISO 9001 (*e.g.* Afnor en France, DNV en Italie et en Espagne, Dekra en Allemagne). Ils sont menés par des certificateurs agréés pour évaluer l'effectivité et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- la correcte mise en place de plans de maîtrise tels que les plans sanitaires, de gestion du risque infectieux ou encore de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les différentes autorités nationales et régionales organisent des contrôles dans les établissements, conformément aux différentes réglementations en vigueur, dont 87 % des audits d'autorité effectués dans tous les pays du Groupe sont classés A ou B en 2025 (cf. § 3.3.3.4.3 Management de la qualité).

Le système de gestion de la qualité intègre en outre :

- le suivi des indicateurs de performance des soins ;
- un dispositif d'alerte anonyme (*whistleblowing*) permettant de signaler tout fait ou suspicion de fait contraire à l'éthique ou susceptible de constituer un risque pour le bien-être ou la sécurité des personnes prises en charge ;
- des campagnes d'auto-évaluation animées par le département de qualité Groupe ;
- des procédures de gestion de crise graduées au niveau de chaque pays et du Groupe ;
- un système de déclaration des événements indésirables (EI) ou événements indésirables graves (EIG) qui vise à recenser tous les incidents dans chaque établissement du Groupe et à s'assurer de l'implémentation des mesures appropriées ;
- des questionnaires de satisfaction clients ainsi que le suivi du NPS (*Net Promoter Score* ou score de recommandation) faisant l'objet de plans d'actions ;
- le suivi des enquêtes de satisfaction des collaborateurs (*Community Pulse*).

En ce qui concerne l'identification et la prévention des situations de maltraitance, le Groupe veille à ce que les professionnels soient sensibilisés et formés aux bonnes pratiques et incite au signalement de tous les faits et comportements à risque. Toute situation identifiée susceptible de constituer un cas de maltraitance fait l'objet de mesures conservatoires immédiates destinées à protéger la personne concernée et à faire cesser la situation à risque. Lorsque des collaborateurs sont impliqués dans ces agissements, une procédure de sanction est mise en œuvre et un signalement auprès des autorités compétentes est effectué.

Des informations complémentaires sur les procédures relatives aux EI et EIG ainsi que sur la démarche *Positive Care* de Clariane sont présentées aux sections 3.3.3.3 et 3.3.3.4.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Des informations complémentaires relatives à la gestion des risques opérationnels sont présentées aux sections 2.5.4 et 3.3.3.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.2 Sécurité des personnes

ESG

2.1.2.1 Description du risque

Les établissements du Groupe veillent, dans le respect des réglementations en vigueur, à assurer la sécurité des personnes accueillies.

La sécurité dans les établissements recouvre les aspects suivants :

- prévention des risques touchant aux bâtiments et aux installations (notamment sécurité incendie et sécurité sanitaire) ;
- prévention des risques touchant aux réseaux d'eau chaude et aux réseaux de ventilation des établissements, susceptibles de provoquer des infections respiratoires, en particulier la légionellose, pouvant entraîner le décès dans près de 11 % des cas déclarés.

Tout incident lié aux défaillances des dispositifs et équipements utilisés dans les établissements du Groupe ou toute infraction aux réglementations et règles d'hygiène peuvent :

- être préjudiciables à la santé des personnes accueillies et des collaborateurs ;
- engager la responsabilité civile et/ou pénale du Groupe ;
- porter atteinte à sa réputation ;
- conduire à la suspension ou à la limitation de ses activités.

2.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe veille à ce que chaque pays définisse et mette en œuvre une politique d'entretien de ses installations et bâtiments, s'appuyant sur des prestataires internes et externes formés pour ce faire, et inscrite dans un plan pluriannuel de maintenance et d'investissement.

Des procédures internes décrivent les bonnes pratiques à respecter notamment en matière de sécurité incendie, sanitaire, alimentaire. En juin 2025, le Groupe a signé un accord européen sur la santé et la sécurité au travail en séance plénière du Comité d'entreprise européen (CE–SE). Il contient un socle de préconisations communes visant à identifier et prévenir les risques professionnels, assurer la mise à disposition des bons équipements de protection et réaliser les formations adaptées. Il fixe, de façon pragmatique, un cadre commun à l'échelle européenne tout en permettant des déclinaisons concrètes adaptées aux réalités locales de chaque pays et de chaque segment d'activités. Son suivi sera assuré en concertation avec les représentants du personnel et les syndicats, au niveau national comme européen, sur la base d'indicateurs et d'objectifs chiffrés définis par la négociation.

Des formations obligatoires sont proposées aux collaborateurs en charge. Les équipes internes Clariane diligentent des audits qualité 360° pour veiller au respect des règles et des bonnes pratiques. En complément, des organismes assermentés effectuent périodiquement des audits externes. Le dispositif de maintenance fait partie intégrante des processus liés à la certification ISO 9001.

Le système de déclaration des EI et EIG appliqué par les établissements du Groupe couvre l'ensemble des dysfonctionnements techniques. Le Groupe est organisé pour gérer toute situation critique dans le cadre d'une gestion de crise graduée au niveau de chaque pays et du Groupe.

Des informations complémentaires sont présentées au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.3 Atteinte à la réputation

2.1.3.1 Description du risque

Du fait de la nature particulièrement sensible de ses activités de soin et de santé, exercées par des soignants auprès de personnes fragiles, tout comme des enjeux sociétaux qu'elles représentent, le Groupe est exposé à des risques de controverses.

De tels risques sont susceptibles d'entamer la confiance des patients, des proches, des collaborateurs, des autorités publiques ou des investisseurs, et d'avoir un impact sur l'activité des établissements directement concernés, voire de l'ensemble du réseau.

Une crise réputationnelle peut entraîner des conséquences directes sur l'activité du Groupe :

- **taux d'occupation des établissements** : une perte de confiance des familles et des prescripteurs peut conduire à une diminution des admissions, impactant la rentabilité des établissements ;
- **recrutement et fidélisation** : dans un secteur déjà sous tension en matière de ressources humaines, une dégradation de l'image de la profession peut freiner le recrutement de professionnels qualifiés et rendre difficile la fidélisation des équipes ;
- **accès au financement** : une crise réputationnelle peut entraîner un désengagement des investisseurs, une volatilité accrue du cours de Bourse et une restriction des conditions d'accès au crédit, fragilisant ainsi la capacité d'investissement du Groupe.

2.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe s'efforce à prévenir les risques de controverses à travers une politique misant sur la qualité du service rendu, la transparence quant à la situation des établissements et aux éventuelles difficultés rencontrées, et le dialogue constant avec ses parties prenantes.

Une gouvernance de la qualité et de l'éthique et une gestion proactive des situations sensibles

La culture d'entreprise repose sur une Charte éthique et sur un référentiel qualité exigeant et régulièrement mis à jour. Les établissements appliquent des standards stricts en matière de soins, d'hospitalité, de bientraitance et de qualité. Ceux-ci font l'objet de mesures et contrôles réguliers, menés tant par des instances internes qu'externes.

Une communication responsable et transparente

Le Groupe a défini, en collaboration avec ses établissements, des indicateurs simples permettant de retracer l'activité et d'en apprécier la qualité. Ces indicateurs sont publiés régulièrement sur le site web de chaque établissement, qui sont par ailleurs encouragés à communiquer régulièrement pour mieux faire connaître la réalité des métiers du soin ou les enjeux liés à la prise en charge des situations de fragilité.

Le Groupe s'efforce plus globalement à promouvoir une information juste et équilibrée sur les différentes activités et intervient lorsque des contenus inexacts ou partiaux sont diffusés. Afin de lutter contre les idées reçues et de valoriser les bonnes pratiques, le Groupe favorise une communication transparente et proactive auprès du grand public et des parties prenantes.

Grâce à ces dispositifs, le Groupe renforce la confiance de son écosystème et limite l'impact des controverses potentielles.

Un dialogue renforcé avec les familles et les parties prenantes

Les établissements sont incités à répondre avec diligence à toute observation ou réclamation émise par un résident, une famille ou toute autre partie prenante. Cette démarche permet d'identifier les points d'amélioration et d'apporter des solutions adaptées. Un référent famille est présent dans chaque établissement afin de répondre aux préoccupations des proches et d'assurer un dialogue constructif.

Des instances collégiales associant direction de l'établissement, représentants des personnes prises en charge et de leurs proches et autorités locales sont en place dans tous les établissements du Groupe.

Ainsi, dans les maisons de retraite médicalisées en France, des Conseils de vie sociale (CVS) réunissent au moins trois fois par an des représentants des résidents, des familles et du personnel pour échanger sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement. Ils sont un vecteur clé de dialogue et d'amélioration continue.

Par ailleurs, en cas de litige, le Groupe encourage le recours à un médiateur externe, garant d'un règlement équitable des différends. En France, une cellule de médiation est en place depuis 2020 et un ancien magistrat indépendant est nommé à cette fonction pour un mandat de trois ans, renouvelé en 2024. Des dispositifs de médiation analogues ont été mis en place dans la plupart des pays du Groupe (cf. § 3.3.3.3). Pour faire face aux situations à risque, les établissements bénéficient de l'accompagnement des différentes fonctions supports du Groupe (équipes juridiques, ressources humaines, communication, etc.), qui apportent expertise et réactivité pour anticiper et gérer les crises.

2.1.4 Recrutement et fidélisation des collaborateurs

ESG

2.1.4.1 Description du risque

Pour mener à bien leurs missions, les établissements du Groupe emploient 65 034 collaborateurs au 31 décembre 2025, complétés, pour certains soins spécialisés, par des intervenants externes réguliers. La continuité des soins impose d'assurer une présence adaptée auprès des personnes prises en charge 365 jours par an 24 heures sur 24.

Dans un contexte de hausse continue des besoins de prise en charge, portée par les évolutions démographiques et épidémiologiques, et face à des dispositifs de formation des professionnels de santé fortement encadrés, le secteur est confronté à des tensions structurelles durables sur l'accès aux ressources humaines.

Ce déficit de ressources peut peser à la fois sur la qualité des prises en charge et sur les conditions de travail des équipes en place. Il est aussi de nature à freiner le développement, voire le maintien, de l'activité de certains établissements situés dans des territoires particulièrement sous tension ou difficilement attractifs.

2.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre du projet d'entreprise « À vos côtés » (décrit à la section 1.4 du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe a construit et déploie une stratégie RH fondée sur :

- la mise en place d'un système de formation – interne ou *via* des institutions partenaires – couvrant les principales filières métiers. Grâce aux universités Clariane, 12 % des collaborateurs participent à des parcours qualifiants ou certifiants. Une évaluation de chaque candidat est réalisée afin de le positionner sur le dispositif le plus approprié (apprentissage, professionnalisation, CPF de transition, validation des acquis de l'expérience hybride ou inversée et microcertification). L'université a également développé un dispositif de tutorat pour maximiser les chances de succès des collaborateurs en formation, ce qui garantit des taux de réussite élevés (de l'ordre de 80 % des candidats au diplôme d'aide-soignant) ;
- une politique de fidélisation assise sur une promesse employeur différenciante – « Chez Clariane vous avez toute votre place pour faire la différence » – qui mise sur un contrat social attractif, des dispositifs de promotion interne, la participation à des projets professionnels et de recherche motivants et la promotion du dialogue social ;
- un investissement renforcé en direction des managers de proximité, avec le déploiement d'un programme de formation permettant aux manager opérationnels d'accéder à la fonction de directeur d'établissement *via* le parcours MEOS, ainsi qu'un renforcement de l'accompagnement des directeurs d'établissement *via* le parcours WAYS, afin de promouvoir un leadership de service, tourné vers l'équipe et son développement, fondé sur l'écoute active et l'empathie ;
- une priorité donnée à la santé et à la sécurité au travail des salariés ;
- des politiques proactives permettant d'anticiper les besoins de recrutement des fonctions clés (médecin, cadre de santé, directeur).

Cette politique a valu à Clariane la certification *Top Employer* Europe depuis trois ans. Cette distinction, délivrée par un organisme tiers indépendant à l'issue d'un audit approfondi des politiques RH, reconnaît l'excellence des pratiques du Groupe. En Allemagne, Clariane est ainsi distinguée pour la cinquième année consécutive, en France pour la quatrième, en Belgique et en Italie pour la troisième, et pour la première fois en Espagne et aux Pays-Bas.

Une enquête de satisfaction des employés – *Community Pulse* – dont la réalisation est confiée à l'institut IPSOS, permet de mesurer annuellement le niveau d'engagement des salariés.

En 2025, le taux de participation a atteint 70,5 %, représentant plus de 42 800 répondants. L'enquête confirme un niveau d'engagement élevé, avec un taux de 81 % (soit + 2 points par rapport à 2024 et + 9 points par rapport au *benchmark*). Elle met également en évidence une satisfaction au travail de 87 % (+ 1 point par rapport à 2024), soit un écart positif de 10 points par rapport à la moyenne des entreprises comparables établie par IPSOS.

Le *Net Promoter Score* (recommandation de Clariane en tant qu'employeur) est + 12, soit 22 points de plus que la moyenne des comparables établie par IPSOS.

La politique ressources humaines, le baromètre *Community Pulse* (cf. 3.3.1.4.2.3) et la politique de santé et sécurité au travail du Groupe ainsi que la politique de formation du Groupe sont décrites à la section 3.3.1.7.2 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.5 Maladies infectieuses

ESG

2.1.5.1 Description du risque

En dépit des progrès de la médecine en matière de détection et de vaccination, le risque épidémique demeure et pèse plus particulièrement sur les personnes fragiles et souffrant d'une maladie chronique, comme l'a montré la pandémie de la Covid-19. Dans le contexte de réchauffement climatique, de nouveaux épisodes sont susceptibles de survenir, et des maladies infectieuses pourraient ainsi se répandre à travers le monde.

Par ailleurs, les épidémies saisonnières, qu'il s'agisse de virus à tropisme respiratoire ou digestifs notamment, peuvent mettre en tension les établissements, que ce soit en termes de ressources humaines ou de capacités à faire face à cette incidence de cas. Les établissements doivent assurer les soins nécessaires des malades tout en protégeant efficacement les autres résidents. Des plans d'actions et des mesures de suivi sont prévus dans chaque pays. Le repérage précoce des « clusters » et l'évolution aussi bien dans la zone d'implantation (région ou pays) que dans le réseau Clariane sont des points d'attention particuliers.

2.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre de la pandémie liée à la Covid-19, le Groupe a défini un plan de vigilance susceptible d'être réactivé rapidement dans l'intégralité de ses établissements et dans tous ses pays d'implantation en cas de nouvelle pandémie. Ce standard européen est mis régulièrement à jour afin d'intégrer les meilleures pratiques et recommandations des autorités sanitaires en termes d'hygiène, de traçabilité et de mesures de prévention. Le plan de suivi et d'action durant les épidémies saisonnières a également été renforcé dans l'ensemble des pays du Groupe durant l'hiver 2025.

Le Groupe veille par ailleurs à ce que son réseau soit continuellement alimenté en équipement de protection (masques, gants, etc.) par la constitution d'un stock permanent représentant deux mois d'utilisation.

Dans toutes ses activités et tous ses pays d'implantation, Clariane applique les protocoles *ad hoc* en termes de règles d'hygiène pour la prévention des risques infectieux liés à la restauration (toxi-infections alimentaires notamment), de même concernant les activités de nettoyage et bionettoyage.

2.1.6 Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles

ESG

2.1.6.1 Description du risque

Les dernières années sont distinguées par une aggravation des tensions internationales et un contexte géopolitique instable, facteurs ayant mené à une augmentation marquée des cyberattaques ciblant l'ensemble des secteurs économiques. Les tentatives de cyberattaques, notamment par ingénierie sociale, se sont multipliées et ont été relevées par les équipes de sécurité informatique du Groupe et de ses entités nationales.

La nature critique des risques inhérents aux systèmes d'information découle de leur rôle central dans la gestion des dossiers administratifs et médicaux des résidents et patients, ainsi que dans la gestion de données sensibles concernant les collaborateurs. Toute défaillance significative, qu'elle soit d'origine interne (systèmes obsolètes, infrastructures insuffisamment maintenues, défauts de maîtrise des projets informatiques, actes de malveillance) ou externe (virus, cybercriminalité, attaques sophistiquées), est susceptible d'affecter fortement l'activité courante et les résultats du Groupe. Ces menaces sont d'autant plus préoccupantes que les systèmes d'information traitent de grandes quantités de données à caractère personnel, dont certaines sont classées comme sensibles, telles que les données de santé, exposant le Groupe à des risques accrus de compromission, de perte ou d'utilisation illicite de ces informations.

En outre, le respect du cadre réglementaire, tel que le Règlement général sur la protection des données (« RGPD ») et les législations locales, constitue un enjeu majeur. Tout manquement ou incident lié à la sécurité ou à la confidentialité des données peut entraîner des conséquences juridiques, financières et réputationnelles importantes pour le Groupe. Ainsi, la gestion du risque cyber et de la protection des données s'impose comme une problématique critique, susceptible d'avoir un impact immédiat et durable sur la continuité des activités et la confiance des parties prenantes.

La diversité des cadres juridiques nationaux, la sensibilité intrinsèque des données traités et le développement de nouveaux usages numériques, en particulier liés à l'intelligence artificielle, constituent des facteurs de complexité et de vigilance accrue. Une mauvaise qualification des régimes applicables, un défaut d'encadrement des flux de données ou une utilisation non maîtrisée de technologies innovantes seraient susceptibles de porter atteinte aux droits et libertés des personnes concernées et d'exposer le Groupe à des sanctions des autorités de contrôle.

2.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

a) Gestion du risque cyber

La prévention des risques liés aux cybermenaces est un objectif majeur.

Le Groupe place la confiance au cœur de sa transformation digitale et considère que la cybersécurité est un vecteur essentiel au service de ses métiers.

Pour limiter l'impact des risques cyber, la Direction sécurité des SI Groupe veille à la sécurité des systèmes d'information (SSI) et à la lutte contre la cybercriminalité. Elle définit, met en œuvre et fait évoluer les politiques SSI Groupe. Elle initie et coordonne les projets de réduction des risques sur son domaine afin d'assurer un niveau de sécurité satisfaisant dans chaque pays, en conformité avec les niveaux de sécurité exigés par les législations nationales.

Une filière cybersécurité est mise en place au sein du groupe Clariane. Sous l'égide du *Chief Information Security Officer* Groupe (*Group CISO*), rattaché au *Group Chief Digital & Information Officer* (*Group CDIO*), qui anime cette filière, et des *Local Information Security Officers* (LISO) présents dans chaque pays.

À ce titre, les LISO sont rattachés fonctionnellement au *Group CISO*. Ce lien fonctionnel se matérialise par des actions d'animation et de coordination. Il implique notamment un reporting concernant :

- l'avancement des projets cyber diligentés par le pays ou par le Groupe ;
- les principaux incidents SSI ;
- les actions de remédiations engagées à la suite d'un audit cyber ou de vulnérabilité détectée.

Les LISO sont chargés de gérer les risques, et le cas échéant les crises, pour assurer la continuité de l'activité.

De plus, afin d'identifier les risques de vulnérabilité des systèmes et de mettre en place les plans d'actions pour les corriger, Clariane fait appel à des prestataires spécialisés pour réaliser des tests d'intrusion et des audits de sécurité.

Ces audits réalisés sur chaque pays donnent lieu à un plan de remédiation dont le traitement est suivi par la Direction sécurité des SI Groupe. Les vulnérabilités identifiées, selon leur nature, sont traitées de façon unitaire ou font l'objet d'un projet Groupe.

En parallèle, le Groupe mène des actions régulières de sensibilisation de ses collaborateurs (programmes de lutte contre l'hameçonnage, *e-learning* cyber…) et de veille sur Internet *via* un prestataire spécialisé (y compris *deepweb* et *darkweb*) afin d'identifier d'éventuels fuites ou vols de données.

En 2025, de nombreuses actions ont été menées pour renforcer les dispositifs de maîtrise du risque cyber, et notamment :

- la refonte de nouvelles politiques SSI qui entreront en vigueur au 1er trimestre 2026 ;
- la finalisation du déploiement d'une solution EDR (« *endpoint detection and response* ») Groupe sur l'ensemble des SI de toutes les entités du Groupe ;
- la mise en œuvre d'une plateforme de sensibilisation aux bonnes pratiques de sécurité informatique incluant module d'*e-learning* et le pilotage de campagnes de test de *phishing* pour l'ensemble des collaborateurs ;
- une détection accrue des vulnérabilités sur l'ensemble des sites Internet du Groupe ;
- l'atteinte des objectifs fixés par le programme français CaRE (Cybersécurité accélération et Résilience des Établissements) mené par l'ANS (Agence du Numérique en Santé) sur le domaine D1 (Audits techniques : annuaires techniques et exposition sur internet) ;
- l'évaluation du niveau de conformité à la directive européenne NIS 2 (*Network & Information Security* – V2) afin d'établir la feuille de route du Groupe pour les années 2026-2028.

b) Gestion du risque lié aux données personnelles

La gestion de ces risques repose sur une organisation structurée et coordonnée au niveau européen. Chaque pays dispose d'un délégué à la protection des données (DPD), animé par un DPD Groupe rattaché à la Direction juridique. Ce réseau constitue un dispositif clé de pilotage du risque, fondé sur des échanges réguliers, des retours d'expérience et des partages de bonnes pratiques entre pays.

Au-delà de l'application du RGPD, un travail collectif est mené entre les DPD afin d'assurer une compréhension homogène et opérationnelle des exigences applicables. En particulier, des travaux ont été conduits sur l'identification et la qualification des régimes juridiques applicables aux traitements de données de santé, afin de sécuriser les bases légales et les conditions de traitement. Par ailleurs, une attention spécifique a été portée cette année aux usages de l'intelligence artificielle. Des actions communes ont été engagées pour analyser les règles applicables, anticiper les évolutions réglementaires et encadrer les cas d'usage afin de prévenir les risques pour les données des collaborateurs, des patients et des résidents, notamment en matière de sécurité, de transparence et de respect des droits des personnes.

Conformément aux exigences du RGPD et aux recommandations des autorités de contrôle, les traitements de données personnelles font l'objet d'une documentation appropriée, incluant leur inscription au registre des traitements et, lorsque nécessaire, la réalisation d'analyses d'impact relatives à la protection des données. Cette démarche s'inscrit dans une logique de protection des données dès la conception et tout au long du cycle de vie des traitements.

Enfin, des actions de formation et de sensibilisation ciblées sur les risques concrets liés aux traitements de données personnelles, de données de santé et aux technologies numériques sont régulièrement menées auprès des collaborateurs. Des revues et audits peuvent être réalisés afin d'évaluer l'effectivité des mesures mises en œuvre et d'identifier, le cas échéant, des axes d'amélioration.

2.2 Risques stratégiques

2.2.1 Développement immobilier et construction

2.2.1.1 Description du risque

Le groupe Clariane est propriétaire de 23 % du parc immobilier qu'il exploite. La partie détenue en propre représente une valeur de 2 459 millions d'euros au 31 décembre 2025. 77 % du parc immobilier détenu en propre l'est à travers des sociétés foncières détenues aux côtés d'investisseurs (cf. 6.2).

La production immobilière est sensible à la conjoncture économique globale. Toute la chaîne de production de l'immobilier peut être sujette à un certain nombre d'aléas : problèmes d'approvisionnement, pénuries au niveau des matériaux, variation du coût de l'énergie et ses conséquences sur l'augmentation des prix de construction, faillites d'entreprises, financement des projets. Les immeubles en construction peuvent nécessiter des reprises de malfaçons, ou voir leurs délais de livraison allongés et leur budget augmenter. Ces effets agissent souvent de façon cumulative. Les chantiers peuvent également être impactés par des événements de force majeure (intempéries, grèves, etc.) dans des proportions qu'il est difficile d'anticiper. Afin de pouvoir répondre à l'évolution des besoins et d'éviter l'obsolescence de certains bâtiments, le Groupe a établi un plan de transformation et de modernisation de son parc immobilier. À ce titre, le Groupe a procédé à un programme de transformation et de rénovation de son parc immobilier (loué et détenu en propre) sur les dernières années, portant sur 35 % du réseau de maisons de retraite, 60 % du réseau sanitaire et 75 % du réseau d'habitats partagés.

Par ailleurs, le Groupe développe et fait construire, en tant que maître d'ouvrage, un certain nombre des bâtiments nécessaires à ses activités. Dans ce dernier cas, le Groupe est donc soumis aux aléas d'ordre technique ou financier inhérents à la maîtrise d'ouvrage :

- obtention des autorisations administratives telles que les permis de construire ou autres autorisations relatives aux travaux ;
- maîtrise technique des projets (notamment la prise en compte des évolutions réglementaires liées à la performance énergétique des bâtiments ou à l'empreinte environnementale, ou encore à l'accueil des publics fragiles) ;
- évolutions de coût de construction et des coûts de financement ;
- respect du calendrier des chantiers.

Ces aléas peuvent retarder le démarrage de l'exploitation ou engendrer des coûts additionnels, qui pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.

2.2.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Afin de se prémunir contre ces risques, le Groupe a constitué en interne une équipe de maîtrise d'ouvrage dédiée et chargée :

- de la coordination des architectes et maîtres d'œuvre, promoteurs ;
- des démarches d'obtention de permis de construire ;
- du suivi d'études et de l'exécution des travaux.

Le Groupe s'est également doté d'une Direction technique, qui veille, en lien avec les Directions immobilières et maintenance au niveau des pays, au respect des différentes réglementations et normes en matière d'environnement, ainsi qu'au respect de la feuille de route bas carbone et à la résilience au changement climatique.

Par ailleurs, le Groupe met en œuvre une politique de sélection rigoureuse de ses cocontractants lorsqu'il intervient comme maître d'ouvrage et contracte avec les assurances et les banques délivrant des garanties d'achèvement des travaux.

Les investissements immobiliers qu'il réalise en propre sont portés par des véhicules immobiliers dédiés avec des partenaires institutionnels de long terme, tels que Predica, la Banque des Territoires, Cardiff ou Covea.

Des informations complémentaires sur la stratégie ESG et la feuille de route bas carbone sont présentées au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.2.2 Risque lié à l'exécution du plan de cession d'actifs

2.2.2.1 Description du risque

Le 17 novembre 2023, Clariane a annoncé le plan de renforcement de sa structure financière qui comportait notamment un programme de cession d'actifs pour un montant brut de 1 milliard d'euros.

Ce plan était destiné à permettre au Groupe de se désendetter et de réduire son levier pour faciliter son accès aux marchés de financement.

Ce plan a été entièrement exécuté le 12 juin 2025, soit six mois avant l'échéance prévue et a permis à l'entreprise de mettre avec succès une émission obligataire pour 500 millions d'euros à échéance 2030.

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires

2.3.1 Réglementation

2.3.1.1 Description du risque

Les activités médico-sociales et sanitaires du Groupe sont soumises à une stricte régulation, dans chacun des pays où le Groupe opère (pour plus de détails, voir section 8.3 « Des activités fortement réglementées »).

Le régime juridique applicable est déterminé selon les cas, à l'échelle nationale, régionale ou locale. Ces règles applicables sont susceptibles d'être modifiés régulièrement, notamment à l'occasion de l'adoption des budgets annuels de financement des régimes de sécurité sociale.

Dans la plupart des pays d'implantation, ces règles diffèrent selon la nature de l'opérateur concerné (public, privé, associatif). Les évolutions éventuelles sont susceptibles d'impacter le modèle économique du Groupe et conduire à reconsidérer certaines décisions d'investissement. La différence de traitement selon la nature des opérateurs est susceptible de créer des désavantages concurrentiels au détriment des opérateurs privés.

En règle générale, l'ouverture et l'exploitation de chaque établissement médico-social ou sanitaire sont subordonnées à l'obtention d'une autorisation délivrée par une autorité publique. Celle-ci est généralement délivrée ou renouvelée sous condition de respect de procédures d'évaluation et de contrôle de la qualité des prestations par les autorités de tutelle selon les lois en vigueur dans chaque pays. Le retrait ou le non-renouvellement d'une autorisation d'exploitation pourraient avoir des impacts opérationnels, financiers et réputationnels défavorables.

La tarification de chacun des établissements du Groupe est encadrée. Elle comprend, dans des proportions variables selon les activités et les géographies :

- une partie payée par les résidents ou les patients ; et
- une partie relative aux soins et à la prise en charge, bénéficiant directement ou indirectement de financements publics.

Chaque établissement doit justifier chaque année précisément de l'usage des financements publics obtenus.

Dans chacun des territoires d'implantation et dans un contexte de pression croissante sur les finances des régimes d'assurance maladie, le Groupe pourrait être exposé à des réformes défavorables pour la tarification de ses établissements du Groupe, de nature à porter préjudice à sa stratégie, son développement et sa situation financière.

2.3.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Afin de s'assurer de la correcte application des règles par les établissements d'une part et de se prémunir contre les conséquences négatives d'un changement de réglementation ou des règles tarifaires d'autre part, le Groupe assure, directement et *via* les organisations professionnelles dont il est membre, une veille réglementaire active dans chacun des pays d'implantation.

Il accompagne les établissements dans la correcte application des règles régissant l'utilisation des financements publics qui leur sont alloués. À cet effet, Clariane met à disposition des établissements des systèmes d'information qui permettent de suivre la bonne affectation des ressources selon la catégorie de dépense concernée (soin, dépendance, hôtellerie) et selon la nature de celles-ci (personnel, matériels et dispositifs médicaux, autres achats). Les comptes de régulation qui doivent être produits et adressés chaque année à l'autorité de tarification compétente font l'objet de contrôles de conformité au sein de l'établissement puis par les directions régulation de chaque pays.

Enfin, la présence du Groupe dans différents pays et segments d'activité limite les risques découlant d'une éventuelle évolution réglementaire défavorable dans l'une des géographies et en diminuent l'impact relatif à l'échelle du Groupe.

2.3.2 Changement climatique

ESG

2.3.2.1 Description du risque

Dans le contexte du changement climatique, la fréquence et l'intensité d'événements climatiques majeurs sont susceptibles d'augmenter, ce qui peut entraîner des dommages aux biens, compromettre la continuité d'activité, et le maintien de la qualité des soins des résidents et patients et de bonnes conditions de travail pour les collaborateurs. L'insuffisante adaptation des pratiques, équipements et bâtiments à un fonctionnement dans des conditions climatiques plus extrêmes, pourrait affecter le niveau de prise en soin au sein des établissements durant ces épisodes.

Par ailleurs, si le Groupe n'opère pas dans un secteur fortement émetteur, il génère, du fait de son activité, des émissions de gaz à effet de serre – contribuant au réchauffement climatique et causant des impacts sur les écosystèmes et la santé humaine – que ce soit directement, au sein de ses établissements, ou indirectement (achats de biens et services, déplacements du personnel, construction des bâtiments, traitement des déchets, etc.). La réalisation insuffisante des plans de réduction identifiés par le Groupe pourrait entraîner une stabilité voire une hausse de ses émissions, qui serait contraire à ses engagements et à ses obligations réglementaires d'atténuation du changement climatique.

Ces risques et impacts ont été évalués comme matériels et reflétés comme tels dans l'analyse de double matérialité présentée par le Groupe dans le cadre de son état de durabilité (cf. § 3.2.2.2).

2.3.2.2 Dispositifs de gestion du risque

En matière d'adaptation au changement climatique, le plan de gestion des risques intègre :

- les mesures opérationnelles pour prévenir, anticiper et gérer les risques de discontinuité d'activité du fait de l'exposition à des aléas climatiques et d'impact sur les biens et personnes. Ces mesures sont détaillées au sein de la section 3.2.2.3.

  Elles incluent notamment l'installation de groupes électrogènes en cas de rupture de l'approvisionnement électrique, la mise en sécurité des personnes (déplacement dans des étages supérieurs lors d'inondations voire dans d'autres établissements, si nécessaire), la limitation des déplacements des collaborateurs (lors de tempêtes ou d'événements neigeux intenses), ou encore les mesures de rafraîchissement (salles climatisées et/ou climatiseurs mobiles, stores occultants, etc.) et les protocoles de soins et formations sur la prévention et le traitement de la déshydratation, afin d'identifier et de porter une attention particulière aux personnes à risque durant les canicules ;
- l'évaluation du niveau de risque climatique auquel est exposé chacun des établissements exploités ainsi que la définition et l'adaptation du parc immobilier. Après l'analyse de son exposition aux aléas climatiques sur la base de la localisation de ses établissements menée en 2025, le Groupe a poursuivi les travaux de préparation de son plan d'adaptation en évaluant en 2025 la résilience de ses actifs immobiliers en prenant en compte leurs caractéristiques bâtimentaires. Conjointement à cette initiative, un travail d'identification et de chiffrage technique des leviers d'amélioration de la résilience des actifs a été mené sur la base de plusieurs sites pilotes dans les différents pays, afin de pouvoir planifier et prioriser leur mise en œuvre en fonction du risque de chaque actif avec une approche différenciée selon que le Groupe est propriétaire ou locataire de l'établissement. Ces travaux permettront d'élaborer d'ici fin 2026 un plan d'adaptation du Groupe, assorti d'objectifs d'adaptation du parc immobilier.

En matière d'atténuation climatique, le Groupe :

- mesure son empreinte carbone régulièrement sur l'ensemble de son périmètre d'activité (scopes 1 à 3), et dont les résultats sont détaillés en section 3.2.2.6. Le Groupe s'est doté à cet effet en 2024 d'un outil de mesure et de pilotage de sa trajectoire carbone ;
- a défini un plan de transition à horizon 2030 correspondant à une réduction du total de ses émissions de - 26 % en 2030 par rapport à 2021. Le potentiel de réduction des leviers de décarbonation identifiés est en ligne avec les Accords de Paris sur la limitation du réchauffement climatique couvre notamment ses plus gros postes d'émission : énergie, restauration, construction et déplacements domicile-travail, qui constituent 66 % de l'empreinte carbone du Groupe en 2025. Ce plan de transition est détaillé à la section 3.2.2.1 ;
- a rejoint l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) qui a validé la conformité de ses objectifs de réduction selon un scénario 1,5 °C concernant ses émissions des scopes 1 & 2 et un scénario « bien en dessous de 2 °C » concernant ses émissions du scope 3 ;
- a engagé depuis 2022 des actions visant à réduire ses volumes de consommations et à développer la part d'énergie renouvelable au sein de son mix énergétique pour réduire les émissions carbones liées à ses consommations énergétiques et pour réduire la dépendance du Groupe aux énergies fossiles. Ces actions sont détaillées au sein de la section 3.2.2.5 ;
- a intégré depuis 2020 des critères de réduction des émissions carbone en objectifs de rémunération variable des cadres dirigeants ;
- a intégré depuis 2025 des critères « carbone » dans la sélection de ses fournisseurs référencés et dans l'évaluation présentées en Comité d'investissement pour les engagements dépassant 1 million d'euros d'OpEx ou 100 000 euros de CapEx ;
- a engagé en 2025 l'électrification de ses véhicules de fonction ;
- met en place des actions de sensibilisation et de formation visant à développer les compétences de ses instances de gouvernance et de ses communautés métiers sur le changement climatique. Le plan de développement des compétences en matière de durabilité des organes d'administration, de direction et de surveillance, ainsi que des directions fonctionnelles groupes et des directions fonctionnelles et opérationnelles pays est détaillé à la section 3.3.1.7.

La réalisation des objectifs relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique est suivie dans le cadre du Comité climat. Cette instance réunit, sur un rythme trimestriel, les fonctions Groupe chargées de la décarbonation et de l'adaptation sur leurs périmètres respectifs.

Les politiques, actions, indicateurs et cibles mis en œuvre par Clariane pour faire face à ces risques et impacts sont présentés dans l'état de durabilité, au sein du chapitre 3, dans les sections 3.2.2.4, 3.2.2.5, 3.2.2.6, et 3.2.2.7.

2.3.3 Éthique des affaires

ESG

2.3.3.1 Description du risque

Le Groupe emploie près de 65 000 collaborateurs répartis sur 1 215 sites dans six pays. Le Groupe travaille avec de nombreux fournisseurs, partenaires et intervenants libéraux tels que des professionnels de santé. En outre, certains salariés du Groupe interagissent avec des responsables politiques ou des organismes publics dans le cadre de leur activité. Quelles que soient les actions de vigilance et de prévention mises en œuvre au sein du groupe, pourraient se produire des agissements individuels tels que :

- le non-respect des chartes du Groupe (notamment de la Charte éthique, du Code de conduite anti-corruption ou, de la Charte des achats responsables) ;

- le non-respect des politiques du Groupe en matière de cadeaux et invitations et de prévention des conflits d'intérêts.

De tels agissements pourraient entacher la réputation du Groupe, voire engager sa responsabilité, notamment en cas de violation de la législation anti-corruption.

Le Groupe est en effet soumis à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin 2 »). L'article 17 prévoit l'introduction d'un dispositif permettant de prévenir et de détecter les faits de corruption et de trafic d'influence qui seraient commis au sein du Groupe. Les sociétés du Groupe encourent des poursuites et des sanctions financières en cas de non-conformité avec ce dispositif ou de faits de corruption.

2.3.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe attache la plus grande importance à prévenir et à combattre toute forme de corruption, active ou passive, privée ou publique, ou tout risque d'atteinte à la probité et de trafic d'influence.

À cet effet, il s'appuie sur les outils suivants :

- la Charte éthique du Groupe, mise à jour en juin 2023 à l'occasion du changement de dénomination sociale et du passage à la qualité de société à mission, ainsi que le document « nos valeurs et engagements éthiques », posent le socle des valeurs et des attitudes attendues des collaborateurs du Groupe. Elle est remise à chaque nouveau salarié et lui est opposable ;
- la mise à jour régulière de la cartographie des risques de corruption permettant d'identifier les scénarios à risque et de mettre en place les mesures correctives et les dispositifs de contrôle correspondants ;
- le Code de conduite anti-corruption, duquel découlent notamment les politiques cadeaux et invitations, de prévention des conflits d'intérêts et d'encadrement des opérations de sponsoring/mécénat, permettent au Groupe de communiquer largement sur :
  - les définitions de la corruption et du trafic d'influence,
  - les sanctions encourues et les impacts potentiels pour le Groupe ;
- une procédure d'évaluation des tiers déclinée dans les pays dans lesquels le Groupe opère ;
- des formations en ligne et en présentiel visant à la sensibilisation des collaborateurs aux engagements éthiques et notamment à la corruption et au trafic d'influence, complétées par des sensibilisations spécifiques pour les fonctions et activités les plus exposées aux risques d'atteinte à la probité ;
- des procédures comptables spécifiques intégrées au manuel de contrôle interne du Groupe ;
- un dispositif d'alerte professionnelle (*whistleblowing*) piloté au niveau du Groupe par le Directeur de la sûreté, de l'éthique et des crises et au niveau des Pays par les Directions en charge de la conformité, incluant l'accès à une plateforme externe sécurisée permettant notamment aux collaborateurs ainsi qu'à toutes les parties prenantes du Groupe d'effectuer un signalement de manière anonyme ou non.

Un département conformité, rattaché à la Direction juridique Groupe, a été mis en place en septembre 2022 pour assurer le déploiement de ce programme, en lien avec les Directions en charge de la conformité dans chaque pays.

2.4 Risques économiques et financiers

Le modèle d'activité de Clariane se caractérise par :

- une part majoritaire de revenus régulés dans le chiffre d'affaires ;
- une partie des charges d'exploitation indépendante du volume d'activité dans les établissements ; et
- une forte intensité capitalistique, correspondant aux actifs d'exploitation, notamment immobiliers nécessaires à ses activités.

De ce fait, le Groupe est sensible au risque d'inflation sur ses charges d'exploitation et sur ses coûts de financement

Il peut également être exposé à un risque d'accès réduit aux marchés de financement susceptible de créer un risque de liquidité.

De ce fait, le Groupe a diversifié ses sources de financement dont une présentation figure dans la note 9 aux États financiers.

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 3 055 millions d'euros au 31 décembre 2025 (hors engagements de loyers), et la maturité moyenne de la dette financière du Groupe est de 3,4 ans.

2.4.1 Risque de liquidité et risque de bris de *covenants*

2.4.1.1 Description du risque

Risque de liquidité

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose d'une trésorerie de 1 187 millions d'euros composée de 784,4 millions d'euros de trésorerie disponible et 402 millions d'euros de *Revolving Credit Facility* (RCF) non tirée. Au-delà de la performance opérationnelle du Groupe, cette position de liquidité intègre les produits des cessions réalisées dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière engagé le 14 novembre 2023.

Compte tenu de cette position de liquidité, Clariane dispose d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois qui s'élèvent à 282 millions d'euros (hors programme de *factoring*), comprenant principalement des échéances de dettes immobilières et *Schuldschein*.

Risque de bris des *covenants* financiers du Groupe

Depuis le renouvellement de son crédit syndiqué en février 2025, le Groupe se réfère à un seul *covenant* de levier « Wholeco », cumulant la dette corporate et la dette immobilière, en remplacement des deux ratios préexistants : levier opérationnel (levier « Opco ») et *Loan to Value*.

Sur la base de la définition du levier « Wholeco » (dette financière nette hors IFRS 16 et IAS 17/EBITDA consolidé hors IFRS 16 et IAS 17), le niveau du *covenant* financier du Groupe est de 6,5x au 31 décembre 2025 et au 30 juin 2026, 6,0x au 31 décembre 2026 et au 30 juin 2027, 5,5x au 31 décembre 2027 et au 30 juin 2028, puis 5,0x à partir du 31 décembre 2028. Au 31 décembre 2025, le levier est de 5,1x.

Le crédit syndiqué du Groupe de 727 millions d'euros à la clôture du 31 décembre 2025 (et dont le montant sera ramené à 625 millions d'euros au premier semestre 2026) est soumis à ce *covenant* financier de levier financier consolidé « Wholeco ».

Par ailleurs, d'autres contrats de crédits bancaires disposent d'un *covenant* dont la formule de calcul n'a pas été modifiée. L'évolution du covenant est notifiée semestriellement à ces établissements bancaires.

En outre, le Groupe doit s'assurer de disposer de 300 millions d'euros de liquidités à chaque clôture semestrielle et à chaque tirage du prêt renouvelable le cas échéant. La ligne de prêt revolving non tirée entre en ligne de compte pour le calcul de ce montant de 300 millions de liquidités.

Sur la base de la formule de calcul du *covenant* bancaire la plus contraignante (dette financière nette hors IFRS 16 et IAS 17/EBITDA consolidé hors IFRS 16 et IAS 17), le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 6,5x. Cette marge est d'environ 125 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 800 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Les obligations Euro PP, *Schuldschein* et *Namensschuldverschreibung* sont également soumises à des *covenants*. L'évolution des *covenants* est notifiée annuellement aux investisseurs.

Les *covenants* étaient calculés sur la base d'un ratio de dette sécurisée et sur un ratio de levier. L'Euro PP de 40 millions d'euros émis en juillet 2023 dispose en outre d'un *covenant* de *loan to value* (LTV). L'évolution de ces *covenants* est notifiée annuellement au 31 décembre aux investisseurs.

Sur la base de la formule de calcul du covenant obligataire la plus contraignante ((dette nette consolidée hors IFRS 16 – dette immobilière) / (EBITDA hors IFRS 16 – 6,5 % × dette immobilière)), le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une marge par rapport au seuil de 6,5x. Cette marge est d'environ 125 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 800 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

2.4.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Gestion du risque de liquidité, du risque de bris de *covenant* et du risque de défaut croisé

La gestion du risque de liquidité du Groupe est assurée par la Trésorerie Groupe qui examine toute opportunité à allongement de la maturité moyenne de sa dette. Le Groupe a mis en place un système de gestion centralisée de la trésorerie (*cash pooling*) pour optimiser ses ressources. Les nouveaux financements sont mis en place par les services centraux, tandis que les filiales se concentrent sur le financement des actifs immobiliers non intégrés dans ces véhicules.

Un reporting financier détaillé et régulier permet de suivre la performance du Groupe et d'estimer le niveau de levier régulièrement. L'endettement au 31 décembre 2024 et la gestion du risque de liquidité sont décrits dans la note 9 des États financiers consolidés.

2.4.2 Gestion des coûts et inflation

2.4.2.1 Description du risque

L'environnement international est marqué par un recul de l'inflation mondiale en 2025 même si elle reste élevée dans le secteur des services.

Les coûts salariaux représentent 61 % du chiffre d'affaires et sont exposés à l'inflation, soit à travers une indexation des salaires, comme en Belgique ou en Allemagne, soit à travers des négociations annuelles menant à des accords collectifs, comme en France.

Les coûts salariaux peuvent également être exposés à des décisions législatives de revalorisation des salaires, comme cela a été le cas en France en 2020 et 2021 avec le « Ségur de la Santé », ou en Allemagne, où les salaires ont été revalorisés d'environ 25 % à partir de septembre 2022 avec un impact important sur les comptes et la disponibilité des personnels en 2023. Ces hausses de coûts ont été progressivement compensées par des financements publics dédiés ou des renégociations tarifaires en 2024 et 2025.

Les loyers externes se montent à environ 12 % du chiffre d'affaires du Groupe. Clariane exploite 1 215 établissements dans six pays européens et est locataire de 78 % de son parc exploité. Les loyers des immeubles représentaient 96,1 % de l'ensemble des contrats de location nécessaires à l'exploitation (les 3,9 % restants étant représentés par des loyers mobiliers tels que leasing automobile ou autre). Le Groupe est exposé à l'augmentation des loyers qui pourrait survenir soit lors d'un renouvellement de bail soit à travers l'indexation des loyers en application des termes des contrats. Cependant des clauses protectrices existent dans les contrats (seuils d'inflation cumulée à atteindre, reflet seulement partiel de l'inflation). Les loyers sont indexés sur des indices propres à chaque pays d'opération et liés principalement soit à l'inflation, soit aux loyers résidentiels ou commerciaux. Ils peuvent aussi dépendre d'indices spécifiques liés à l'activité (*e.g.* le taux directeur d'augmentation des maisons de retraite médicalisées en France).

Les achats liés aux opérations représentent environ 17,6 % du chiffre d'affaires du Groupe et peuvent être touchés par l'inflation des prix. En 2025, l'énergie représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe. La consommation globale a baissé de 2 % en 2024 et de 4 % en 2025. Les dépenses énergie peuvent être touchées par l'inflation des prix.

2.4.2.2 Dispositifs de gestion du risque

La Direction financière du Groupe assure un suivi régulier des indicateurs clés de gestion parmi lesquels la marge opérationnelle (EBITDAR), le taux d'occupation, le taux d'effort et l'évolution des principaux postes de coûts.

De plus, depuis le 1er octobre 2024, un poste de Directeur général adjoint en charge de la performance a été créé auprès de la Directrice générale. Le Directeur général adjoint supervise, dans le cadre d'instances de gouvernance dédiées et en lien avec le management de chaque pays, les différents programmes contribuant à l'excellence opérationnelle et à l'amélioration de la performance.

Cette Direction pilote notamment un plan de performance à trois ans, couvrant l'amélioration des conditions d'achats, l'optimisation des coûts des fonctions siège et de service aux réseaux, l'amélioration de la planification des ressources de personnel.

S'agissant spécifiquement de la politique achat, Clariane dispose d'une Direction des achats Groupe. Elle s'appuie sur un réseau de directions locales des achats implantés dans les principaux pays d'opérations.

Ces Directions ont pour principales missions de :

- garantir le meilleur niveau de qualité et d'efficacité des achats ;
- minimiser les risques opérationnels et créer de la valeur ;
- obtenir le meilleur rapport qualité-prix-service de la part des fournisseurs ;
- trouver des solutions et des fournisseurs qui répondent aux exigences et aux besoins locaux ;
- établir des partenariats et des relations à long terme avec les fournisseurs ; et
- garantir la fiabilité des fournisseurs référencés.

Les filiales ne sont pas dépendantes de fournisseurs uniques. Elles disposent d'alternatives d'approvisionnement pour assurer une saine mise en concurrence tout en limitant les risques de continuité d'activité. Dans les cas appropriés, les Directions des achats négocient des prix bloqués sur une certaine période. À titre d'exemple, les tarifs d'énergie en France et en Belgique sont couverts jusqu'en 2028.

Les aspects ESG de la politique achat sont décrits aux sections 3.3.2.5 et 3.4.4.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Les principales mesures de gestion du risque d'inflation reposent sur :

- un suivi attentif des dépenses (salaires, loyers, autres charges) ;
- une anticipation des négociations dans la politique tarifaire ;
- des renégociations régulières avec les fournisseurs ; et
- une politique de diversification.

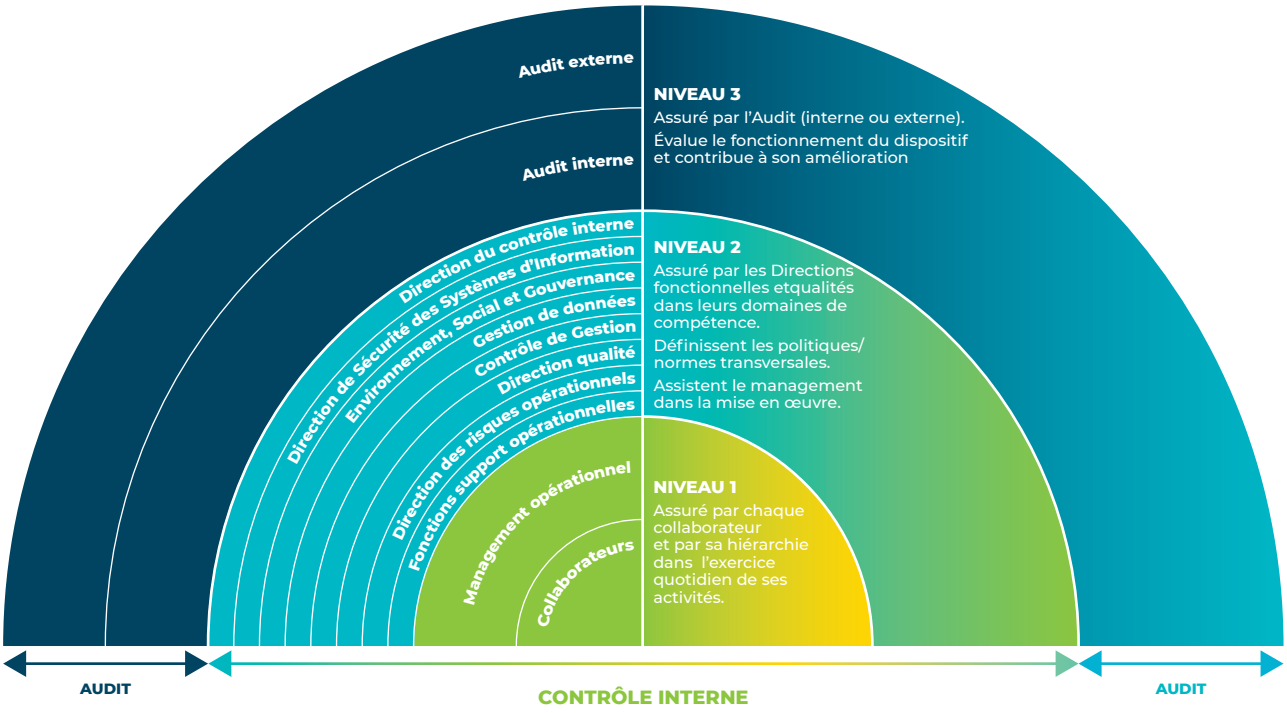
2.5 Environnement de contrôle (ESRS 2 GOV-5 § 36)

Le Groupe a élaboré et mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques fondé sur les préconisations du cadre de référence de l'AMF (intitulé « Cadre de référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ») (le « Cadre de référence »).

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe. Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques puis à les traiter par des plans d'actions et dispositifs de maîtrise des risques adaptés qui constituent le contrôle interne.

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à la Société ainsi qu'à toutes les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation. Par essence, le système de contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que l'ensemble des risques a été totalement éliminé. Il doit les déterminer et mettre en place un dispositif permettant de les réduire à un niveau raisonnable.

Les différents acteurs intervenant dans la gestion et le contrôle des risques du Groupe sont décrits ci-après, et peuvent être schématisés selon les trois lignes de maîtrise définies par les lignes directrices ECIIA/FERMA sur la 8e directive de l'UE relative au droit des sociétés, article 41.



2.5.1 La définition et les objectifs du contrôle interne

Le contrôle interne recouvre l'ensemble des processus du Groupe qui contribuent à la gestion rigoureuse et efficace de ses activités, ainsi qu'à la maîtrise de ses risques.

Plus précisément, le contrôle interne poursuit les objectifs suivants :

- s'assurer de la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du Groupe ;
- s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations comptables, financières et de durabilité ;
- préserver les actifs et la réputation du Groupe ;
- veiller à la pérennisation des opérations et à la réalisation des objectifs fixés ; et
- prévenir et détecter les fraudes et irrégularités.

Le dispositif de contrôle interne est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de ces objectifs.

Le contrôle interne repose sur une organisation centralisée avec une politique de délégation de pouvoirs et des responsabilités vers les directions opérationnelles et fonctionnelles. Le Groupe veille notamment à :

- diffuser clairement la stratégie du Groupe et ses objectifs opérationnels ;
- encadrer au mieux l'exercice du métier de chacun par la diffusion notamment des bonnes pratiques ;
- assurer la compétence de ses collaborateurs et leur donner les moyens nécessaires pour effectuer leur travail. Pour cela, les Directions des ressources humaines de chaque pays d'implantation du Groupe disposent de procédures d'évaluation, de suivis périodiques et de formation ;
- maîtriser les processus.

2.5.1.1 Le livre des procédures internes

Le livre des procédures internes est un document destiné aux membres du *top management* qui regroupe les règles, les procédures et les principes clés qui s'appliquent au sein du Groupe. Il est mis à jour régulièrement. Chaque dirigeant destinataire du *Book of Rules* a la charge de son application et de sa diffusion au sein de son équipe. La Direction juridique Groupe et les Directions juridiques des pays en assurent une interprétation uniforme.

2.5.1.2 Le standard qualité

Les standards qualité constituent un référentiel harmonisé qui porte la démarche d'amélioration continue. Ils reprennent les exigences communes qui s'imposent à toutes les activités et tous les marchés où le Groupe intervient. Chaque pays y inclut les exigences réglementaires locales, tout en veillant à la conformité à la norme ISO 9001 et à la stratégie Clariane.

2.5.1.3 Le manuel de contrôle interne

Le dispositif de contrôle interne repose sur un manuel de contrôle interne. Le manuel de contrôle interne porte sur les principaux processus conduisant notamment à l'élaboration de l'information comptable, financière, opérationnelle et de durabilité, mais également à la prévention de la fraude et de la corruption. Il définit les différentes activités de maîtrise des risques de l'organisation pour les processus supports et métiers.

2.5.2 Les acteurs du contrôle interne

Le Comité d'audit du Conseil d'administration supervise le processus de contrôle interne. Il est ensuite mis en œuvre par la Directrice générale du Groupe, les Directions générales des pays du Groupe, les Directions et les départements opérationnels et fonctionnels, ainsi que les collaborateurs du Groupe.

Afin de structurer davantage son dispositif de contrôle interne, Clariane a créé un département indépendant de contrôle interne en 2024. Ce département, rattaché à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne, elle-même directement rattachée à la Direction générale, joue un rôle central dans l'évaluation et l'amélioration des processus internes.

2.5.2.1 Direction du contrôle interne Groupe

Rattachement, rôle et périmètre

La Direction du contrôle interne Groupe est rattachée à la Direction de l'audit, risques & contrôle interne Groupe (DACI). Il existe un cloisonnement strict entre les fonctions de contrôle interne et d'audit interne au sein de la Direction afin de garantir leur indépendance. La DACI est rattachée hiérarchiquement à la Direction générale.

Le contrôle interne a pour principales missions :

- la rédaction, la mise à jour et la diffusion d'un manuel de contrôle interne ;
- la définition de l'approche contrôle interne au sein de Clariane ;
- le déploiement, la réalisation et la documentation des tests et contrôles clés permettant d'évaluer la maturité des organisations du Groupe en matière de contrôle interne ;
- la présentation des résultats aux différentes parties prenantes ;
- la contribution active à l'ensemble des projets de transformation du Groupe pour y intégrer la dimension contrôle interne *by design* ;
- l'animation du dispositif de contrôle interne auprès de l'ensemble des parties prenantes et d'une communauté d'acteurs d'assurance.

Chaque année, une campagne d'évaluation du contrôle interne est menée auprès des directions fonctionnelles et métier de chaque pays sur les contrôles clés décrits dans ce manuel. Le résultat de cette campagne d'évaluation permet d'apprécier l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne au sein de chaque filiale et de définir, le cas échéant, les plans d'actions à mener.

Campagnes d'évaluation

L'évaluation du contrôle interne intègre une campagne d'évaluation des contrôles clés de chaque processus.

De manière récurrente, en fonction des priorités de revue établies par le département du Contrôle interne Groupe, les contrôles clés sont évalués par le Contrôle interne Groupe. Cette évaluation peut prendre plusieurs formes :

- un plan de tests détaillés des points de contrôle clés afin de vérifier la réalité et l'efficacité des contrôles en place ;
- une approche par évaluation conjointe réalisée au cours d'un entretien pour des processus moins matures qui permet de comprendre le degré de maîtrise de l'environnement de contrôle ;
- une approche dite de « *reliance* » s'appuyant sur les travaux d'autres fonctions contributrices du contrôle interne.

Cette revue de l'environnement de contrôle par le Contrôle interne Groupe est opérée à la maille pays et à l'échelle Groupe de Clariane.

En effet, en premier lieu, les résultats des campagnes d'évaluation du manuel de contrôle interne sont présentés à chaque comité de directions pays afin de valider les constats identifiés et les axes d'amélioration en termes de couverture de risque. Ces restitutions permettent de définir et prioriser des plans d'action selon leur criticité et la stratégie opérationnelle de l'entité. Des réunions de même nature sont réalisées à la maille Groupe avec les différents responsables des processus.

Une présentation annuelle est, *a minima*, réalisée, à la Direction générale afin de l'informer de la maturité de l'environnement de contrôle interne du Groupe, de l'avancement des campagnes d'évaluation et des principaux plans d'action en cours afin d'optimiser le dispositif. Enfin, le Comité d'audit prend également connaissance des résultats des campagnes d'évaluation.

2.5.2.2 Le pilotage au niveau du Groupe

La Directrice générale du Groupe définit les principes du dispositif de contrôle interne et veille à sa mise en œuvre notamment *via* les comités internes décrits dans le *Book of Rules* et les réunions de suivi ou de restitution organisées par la DACI.

Le Comité risque, éthique et conformité Groupe se réunit sous la Présidence de la Directrice générale du Groupe tous les deux mois et assure notamment la revue et le suivi :

- des principaux risques et du processus de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe ;
- des contentieux majeurs du Groupe, que la Direction juridique Groupe consolide pour tous les pays ;
- de l'implémentation des plans de conformité (notamment anti-corruption et RGPD) et de l'anticipation des évolutions législatives majeures ; et
- des statistiques concernant les réclamations et alertes émises au sein du Groupe notamment *via* le dispositif d'alerte interne (*whistleblowing*).

La Direction financière du Groupe est chargée de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière de la Société et de ses filiales. Afin d'optimiser ses travaux, les services au sein de cette Direction se divisent en métiers :

- dans chaque pays, des équipes distinctes sont chargées de la comptabilité des établissements et du contrôle de gestion ;
- au niveau du Groupe, elle se compose notamment de la Direction de la trésorerie et du financement et de la Direction du contrôle financier du Groupe qui intègre les équipes de consolidation comptable.

Au sein de la Direction financière, la Direction fiscale du Groupe assure notamment la veille fiscale portant sur les règles applicables et le suivi des risques fiscaux au niveau du Groupe. Le cas échéant, elle s'appuie sur les Directions fiscales locales ou sur des conseils externes.

Rattachée à la Direction générale du Groupe, **la Direction de l'audit et du contrôle interne** présente les résultats au Comité d'audit du Conseil d'administration. Elle apporte une assurance sur la qualité et l'efficacité de son dispositif de contrôle interne, sur celles de son dispositif de management des risques ainsi que sur ses systèmes de gouvernance.

Le département d'audit interne a obtenu en juillet 2024 la certification qualité délivrée par IFACI certification. Cette certification garantit la bonne application du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP). Elle en a obtenu le renouvellement en 2025. Le département coordonne également l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe et des pays.

Enfin, le **Conseil d'administration**, à travers son comité d'audit, assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et en rend compte régulièrement au Conseil d'administration.

Ses missions sont définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et précisées au paragraphe 4.1.3.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

2.5.2.3 Le pilotage au niveau des pays

L'organisation de la gouvernance dans les pays d'implantation réplique l'organisation au niveau du Groupe.

Les Directions générales des pays sont responsables, pour leurs périmètres respectifs, de l'application des procédures du Groupe ainsi que du pilotage de la performance financière et de l'arrêté des comptes.

Les Directions financières des pays sont chargées du contrôle des données comptables et de gestion en lien avec les instructions du Groupe. Elles produisent aussi les comptes statutaires.

Les responsables des départements s'assurent que les établissements respectent les obligations réglementaires. Cela passe notamment par un accompagnement dans leurs relations et la réalisation des objectifs définis avec les autorités de tutelle.

Chaque pays d'implantation s'appuie sur une Direction des systèmes d'information permettant de sécuriser et, dans la mesure du possible, de prévenir toute défaillance d'un outil de gestion et d'assurer ainsi la continuité de l'activité. Les travaux de ces Directions sont coordonnés au niveau du Groupe.

2.5.3 Les dispositifs de contrôle interne des informations de durabilité

Le dispositif de contrôle interne des informations de durabilité est décrit dans la section 3.1.2.4. Cette section explicite l'organisation des différentes lignes de défense dans le processus de collecte des informations de durabilité.

2.5.4 Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière

Pour assurer la qualité et la fiabilité des informations financières et comptables, le Groupe s'appuie principalement sur un ensemble de principes et de normes comptables, et sur un système de reporting des données de gestion et données comptables unifiés. Les reportings de gestion et comptables sont établis sous la responsabilité des départements contrôle de gestion Groupe et consolidation Groupe, tous deux rattachés à la Direction financière du Groupe, départements indépendants mais interactifs, selon des principes et méthodes identiques :

- l'indépendance permet d'enrichir les informations et analyses à partir d'indicateurs et de données complémentaires, notamment celles liées à des caractéristiques spécifiques de chaque activité ;
- l'interactivité des organisations permet de mieux contrôler la fiabilité des informations grâce à des rapprochements réguliers des données.

2.5.4.1 Le suivi et le contrôle de gestion opérationnel

Une Direction financière locale est chargée de l'élaboration du budget et du suivi de la performance opérationnelle des établissements et des fonctions supports en lien avec les objectifs qui leur ont été assignés par le contrôle de gestion Groupe.

Processus budgétaire

Une fois par an au début du quatrième trimestre, chaque pays élabore un budget pour l'année suivante, basé sur les données financières réelles de l'année en cours, et sur une estimation des données financières du dernier trimestre (*forecast 3*). Ce budget est présenté à la Direction générale du Groupe pour validation avant d'être approuvé par le Comité d'audit. Une version définitive du budget est ensuite communiquée aux Directions pays, et comprend notamment des directives et objectifs à atteindre sur les indicateurs financiers clés du Groupe (chiffre d'affaires, taux d'occupation, prix moyen d'hébergement, charges significatives – dont les frais de personnel –, besoin en fonds de roulement, cash-flow, investissements).

La Direction financière de chaque pays a ensuite la charge de communiquer aux établissements un budget détaillé.

Le budget fait l'objet d'un suivi trimestriel et des révisions sont réalisées au moins trois fois dans l'année (milieu du premier trimestre, milieu du deuxième trimestre, et début du quatrième trimestre). Ces prévisions actualisées, appelées *forecasts*, sont élaborées par les Directions financières des pays sur la base des informations financières réelles à date de la révision, puis revues et validées par la Direction financière du Groupe.

Reporting opérationnel

Mensuellement, un reporting de gestion permettant le suivi des principaux indicateurs opérationnels et financiers tels que le chiffre d'affaires, le taux d'occupation, le prix moyen d'hébergement, les charges significatives (dont les frais de personnel), le besoin en fonds de roulement, le cash-flow et les investissements, est remonté au Groupe par les Directions financières de chaque pays.

La directrice générale du Groupe réalise chaque mois, avec le directeur financier les revues d'activités avec chaque patron d'activité. Les écarts par rapport au budget ainsi que les variations par rapport à la période précédente sont identifiées, analysés et expliqués.

En parallèle, le département contrôle de gestion Groupe produit mensuellement un reporting de gestion consolidée, et s'assure que ce dernier respecte les principes et méthodes comptables appliqués par le Groupe. Ce dernier reprend les informations remontées par les Directions financières de chaque pays dans l'outil de gestion Groupe. Ce reporting consolidé est également présenté à la Direction générale du Groupe tous les mois, ce qui permet la mise en œuvre le cas échéant.

L'élaboration et le contrôle de l'information financière

Le Groupe publie des informations financières semestrielles au 30 juin (consolidées), et annuelles au 31 décembre (comptes individuels de Clariane SE et comptes consolidés) ainsi que ses principaux indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires et le taux d'occupation, sur une base trimestrielle.

Ces informations financières sont élaborées conformément au manuel comptable Groupe, intégré à la politique financière du Groupe. Ce manuel définit les principales règles comptables et méthodes de consolidation applicables, et précise les formats de remontée d'informations financières et comptables.

La Direction financière Groupe envoie chaque mois des instructions aux Directions financières de chaque pays, comprenant notamment un calendrier détaillé de remontée des informations financières de la période dans l'outil de consolidation du Groupe, ainsi que les faits marquants, les points d'attention principaux et un rappel des normes et méthodes comptables Groupe.

Lors de réunions mensuelles avec le département consolidation du Groupe, les Directions financières des pays présentent les variations du bilan, et notamment du besoin en fonds de roulement, par rapport aux périodes précédentes.

La Direction financière du Groupe, et plus précisément le département consolidation Groupe est en charge du contrôle de ces informations dans le but d'élaborer les informations financières consolidées. Les données consolidées sont rapprochées mensuellement des données de gestion, et l'analyse des écarts et des variations est réalisée en coopération avec le département contrôle de gestion.

Par ailleurs, des audits externes statutaires sont réalisés sur les entités consolidées significatives du Groupe. Dans le cadre de ces audites statutaires, ces filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux comptes qui engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise dans le cadre de la consolidation.

La gestion de la dette et de la trésorerie

La gestion de la dette et de la trésorerie est pilotée au niveau du Groupe, dans le cadre des orientations définies par le Conseil d'administration ; l'ouverture des lignes de financement et soumise à l'autorisation du Conseil d'administration.

La trésorerie disponible de la Société peut être mise à disposition des filiales par la signature de conventions de comptes courants ou de prêts intragroupes en vue notamment de financer leurs opérations de développement. Les filiales étrangères peuvent en plus avoir ponctuellement recours à des emprunts bilatéraux localement, sous réserve de l'obtention de l'accord préalable du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a mis en place une gestion centralisée des moyens de paiement au sein des sièges administratifs de chaque pays du Groupe. Les règlements émis par les sites opérationnels sont par conséquent réduits au minimum.

Enfin, le Groupe dispose d'un *cash pool* quotidien avec ses principales banques. La Direction financière du Groupe supervise les positions de trésorerie mensuelles consolidées au niveau de chaque pays.

2.5.4.2 Les procédures de contrôle interne liées aux opérations de périmètre et aux engagements

Toute opération d'investissement ou de désinvestissement est soumise à l'examen et à l'approbation du Comité des engagements et investissements Groupe. Les membres permanents de ces comités sont, selon les montent en jeu, la Directrice générale du Groupe et/ou le Directeur financier du Groupe, le Directeur général de Clariane immobilier, le Directeur financier adjoint du Groupe, et le Directeur juridique Groupe. Le secrétariat est assuré par le Responsable du Comité d'investissement, sous l'autorité de la Direction financière, qui recueille les avis et recommandations des experts internes concernés et prépare les réunions du Comité.

Au-delà de 15 millions d'euros, les opérations sont approuvées par avis du Comité d'investissement (voir les précisions du paragraphe 4.1.3.3.3 du présent Document d'enregistrement universel).

2.5.5 Démarche qualité et gestion des risques opérationnels

2.5.5.1 La démarche qualité

La démarche qualité repose sur un système de management de la qualité (QMS – *Quality Management System*) qui comprend quatre piliers :

- la définition des référentiels et la gestion de la documentation associée ;
- la gestion des risques ;
- les contrôles et mesure de l'expérience clients (baromètres, recueil de verbatims clients, audits, contrôles et mesure d'indicateurs de performance) ;
- l'animation opérationnelle de la stratégie qualité.

Cette gestion est certifiée ISO 9001 par des audits annuels dans tous les pays du Groupe. La certification est portée par les pays et repose sur un référentiel harmonisé : le Standard Clariane.

La politique qualité précise les objectifs spécifiques pour les trois ans à venir. Elle décompose les enjeux qualité Clariane en objectifs personnalisés par marque et pays et enfin plus spécifiquement pour chaque établissement.

Cette organisation qualité permet de :

- structurer et harmoniser le management de la qualité dans tous les pays et marques expertes ;
- bénéficier d'un regard expert, neutre et indépendant ;
- reconnaître les pratiques Clariane au travers de la certification de son réseau ;
- encourager et faciliter le partage des bonnes pratiques dans une optique de démarche d'amélioration continue de la qualité de service, orientée client.

La démarche qualité est décrite au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel. Elle est définie au niveau européen au sein de la Direction générale adjointe, en lien avec les Directions qualité de chaque pays. Ces dernières assurent l'implémentation du QMS et veillent à l'atteinte des objectifs fixés dans la politique qualité.

En outre, afin d'assurer le bon fonctionnement de ce dispositif, des équipes internes et externes indépendantes mènent des audits qualité dans chaque pays du Groupe et le baromètre de mesure de la satisfaction client est confié à un tiers expert et indépendant.

2.5.5.2 La gestion des risques opérationnels

Chaque pays a la charge de la gestion des opérations.

Le Groupe assure la politique de gestion des risques et met en œuvre une méthode d'analyse qui permet d'accompagner les pays dans l'évaluation de la criticité des risques opérationnels et de prioriser leur traitement.

Celle-ci s'appuie notamment sur les déclarations du personnel *via* les procédures « Événements indésirables graves » (EIG), les signalements déposés sur la plateforme d'alerte « Integrity » (https://clariane.integrityline.app), et les observations des résidents/patients et de leurs proches (réclamations).

Une synthèse de ces éléments est présentée et exploitée en Comité risque, éthique et conformité.

Chaque pays fait l'objet d'un suivi spécifique et d'un accompagnement adapté à ses besoins.

2.5.5.3 Les procédures « Événements indésirables graves » (EIG)

En conformité avec les règles sanitaires en vigueur dans chacun des pays dans lesquels il opère, le Groupe considère comme EIG tout fait intérieur ou extérieur susceptible de :

- mettre en péril la continuité de service d'un établissement ;
- atteindre la qualité de prise en charge des résidents ou patients ;
- porter atteinte à la sécurité des collaborateurs.

Dans chaque pays d'implantation du Groupe, le directeur d'établissement doit signaler tout EIG à son supérieur hiérarchique qui évalue avec lui le niveau de maîtrise de l'événement.

Selon le niveau de gravité et le niveau de maîtrise, une cellule de crise locale, régionale, nationale ou Groupe pourra être mise en place conformément à la procédure de gestion de crise.

La procédure EIG permet d'identifier et de traiter les dysfonctionnements tout en améliorant la prévention des risques. En effet, chaque signalement d'événement indésirable vient aussi enrichir une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives.

Ce processus est également défini en lien avec les différentes autorités de tutelle, afin de transmettre une information maîtrisée (événements et mesures conservatoires en place et/ou envisagées), en conformité avec la réglementation applicable.

2.5.5.4 L'éthique de la prise en charge, la prévention et la gestion des risques liés à l'activité

Le Groupe a poursuivi ses efforts de :

- renforcement de la cohérence de sa démarche éthique ;
- identification et prévention de tous les niveaux de risques inhérents à l'activité ;
- amélioration de la qualité globale de ses pratiques et ses services aux personnes accueillies (résidents et patients).

La politique médicale du Groupe, le *Positive Care*, centrée sur les besoins et les attentes de la personne, favorise la prise en soin du résident ou du patient dans des conditions optimales de qualité et de sécurité. Cette démarche est au cœur de l'amélioration de nos processus et du traitement des dysfonctionnements éventuels.

La politique s'inscrit dans une volonté de recherche constante du bien-être des patients et des résidents contribuant à la meilleure prévention des risques liés à l'activité. La Direction médicale, éthique et innovation en santé pilote cette politique.

2.5.6 Politique assurantielle

La politique assurantielle mise en œuvre par le Groupe vise à assurer une couverture homogène et cohérente entre les différentes géographies et activités (notamment en ce qui concerne le type de risques couverts, le niveau des franchises, le niveau des plafonds de garanties). Les limites de couvertures sont ajustées à la valeur de remplacement des biens assurés ou, en matière de responsabilité, à l'estimation de ses risques propres et des risques raisonnablement escomptés dans son secteur d'activité. En parallèle et afin de réduire l'aléa, le Groupe a également mis en place une politique de prévention.

Les programmes de couverture des risques intègrent les spécificités des réglementations locales tout en conservant la volonté de centralisation et de couverture globale du Groupe. Les contrats d'assurance souscrits dans le cadre de ces programmes sont placés auprès de compagnies d'assurances de premier rang.

Dans tous les pays d'implantation, des polices d'assurance sont souscrites, soit *via* les programmes d'assurance Groupe, soit *via* des polices souscrites localement, couvrant entre autres :

- la responsabilité civile ;
- les risques de dommages aux biens et le cas échéant, les pertes d'exploitation associées ;
- les risques liés au parc automobile ;
- les risques liés à la cybersécurité des systèmes.

Pour les chantiers réalisés en sa qualité de maître d'ouvrage en France, le Groupe souscrit des polices dommages-ouvrage, constructeurs non-réalisateurs et tous risques chantier.

Le Groupe a également mis en place un programme d'assurance couvrant la responsabilité de ses mandataires sociaux, dirigeants et préposés.



3

État de durabilité et plan de vigilance

3.1 Informations générales sur l'état de durabilité [ESRS 2] 61

3.1.1 Contexte, périmètre et circonstances particulières 61
3.1.1.1 Contexte et périmètre de l'état de durabilité [ESRS 2 BP-1] 61
3.1.1.2 Circonstances particulières lors de l'exercice [ESRS 2 BP-2] 63
3.1.2 Gouvernance en matière de durabilité 66
3.1.2.1 Rôle et information des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [ESRS 2 GOV-1 et GOV-2] 66
3.1.2.2 Prise en compte des objectifs en matière de durabilité dans les dispositifs de rémunération variable et de financement [ESRS 2 GOV-3] 71
3.1.2.3 Processus de vigilance raisonnable [ESRS 2 GOV-4] 74
3.1.2.4 Gestion des risques et contrôle interne relatifs aux informations en matière de durabilité [ESRS 2 GOV-5] 76
3.1.3 Stratégie et enjeux matériels 77
3.1.3.1 Stratégie, modèle d'entreprise et chaîne de valeur [ESRS 2 SBM-1] 77
3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2] 83
3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels [ESRS 2 SBM-3] 86
3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités 91
3.1.4.1 Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels [ESRS 2 IRO-1] 91
3.1.4.2 Plan d'amélioration continue relatif à la gestion des impacts, risques et opportunités [ESRS 2 IRO-1] 94

3.2 Informations relatives aux enjeux environnementaux 94

3.2.1 Taxonomie européenne (article 8 du règlement (UE) 2020/852) 94
3.2.1.1 Contexte 94
3.2.1.2 Synthèse 95
3.2.1.3 Méthodologie 96
3.2.2 Changement climatique [ESRS E1] 100
3.2.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1, E1-4] 100
3.2.2.2 Description des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique [ESRS 2 IRO-1] 107
3.2.2.3 Analyse de résilience au changement climatique [ESRS 2 SBM-3 & ESRS 2 IRO-1] 108
3.2.2.4 Politique en matière de changement climatique [E1-2] 109
3.2.2.5 Actions mises en œuvre [E1-3] 109
3.2.2.6 Cibles et indicateurs clés de performance [E1-4, E1-5, E1-6, E1-7, E1-8, E1-9] 112
3.2.2.7 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 117
3.2.3 Gestion de l'eau [ESRS E3] 118
3.2.3.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la gestion de l'eau [ESRS 2 IRO-1] 118
3.2.3.2 Politique en matière de gestion de l'eau [E3-1] 118
3.2.3.3 Actions mises en œuvre [E3-2] 119
3.2.3.4 Cibles et indicateurs clés de performance [E3-3, E3-4] 120
3.2.3.5 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 122
3.2.4 Gestion des déchets [ESRS E5] 123
3.2.4.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la gestion des déchets [ESRS 2 IRO-1] 123
3.2.4.2 Politique en matière de gestion des déchets [E5-1] 123
3.2.4.3 Actions mises en œuvre [E5-2] 124
3.2.4.4 Cibles et indicateurs clés de performance [E5-3, E5-5] 125
3.2.4.5 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 127

3.3 Informations relatives aux enjeux sociaux 128

3.3.1 Personnel de l'entreprise [ESRS S1] 128
3.3.1.1 Introduction aux impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de l'entreprise et aux politiques ressources humaines [ESRS 2 SBM-2, ESRS 2 SBM-3, ESRS 2 S1-1] 129
3.3.1.2 Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise et travailleurs non salariés [S1-6 et S1-7] 130
3.3.1.3 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour le personnel de l'entreprise [S1-2 et S1-3] 132
3.3.1.4 Conditions de travail [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-10, S1-11, S1-16] 135
3.3.1.5 Dialogue social [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-8] 141
3.3.1.6 Santé et sécurité [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-14] 145
3.3.1.7 Formation et développement de compétences [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-13] 153
3.3.1.8 Diversité, équité et inclusion [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-9, S1-12] 158
3.3.1.9 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 162

3.3.2 Communautés locales [ESRS S3] 163
3.3.2.1 Intérêts et points de vue des parties intéressées [ESRS 2 SBM-2] 163
3.3.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels relatifs aux communautés locales et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique de Clariane [ESRS 2 SBM-3] 163
3.3.2.3 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour les communautés locales [S3-2, S3-3] 163
3.3.2.4 Description des impacts, risques et opportunités liés aux communautés locales [ESRS 2 SBM-3] 164
3.3.2.5 Achats locaux et inclusifs [S3-1, S3-4, S3-5] 164
3.3.2.6 Partenariats locaux [S3-1, S3-4, S3-5] 166
3.3.2.7 Partenariats associatifs et fondations d'entreprise [S3-1, S3-4, S3-5] 168
3.3.2.8 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 170
3.3.3 Patients et résidents [ESRS S4] 171
3.3.3.1 Intérêts et points de vue des parties intéressées [ESRS 2 SBM-2] 172
3.3.3.2 Impacts, risques et opportunités matériels relatifs aux patients et résidents et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique de Clariane [ESRS 2 SBM-3] 172
3.3.3.3 Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs [S4-2, S4-3, S4-5] 172
3.3.3.4 Éthique et qualité de soins [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5] 177
3.3.3.5 Accessibilité [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5] 189
3.3.3.6 Dialogue avec les patients et résidents [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5] 193
3.3.3.7 Recherche médicale et innovation en santé et en soin [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5] 196
3.3.3.8 Protection des données personnelles des patients et résidents [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5] 201
3.3.3.9 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 203

3.4 Informations relatives aux enjeux de gouvernance et de conduite des affaires [ESRS G1] 204

3.4.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de conduite des affaires [ESRS 2 GOV-1] 204
3.4.2 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires [ESRS 2 SBM-3] 205
3.4.3 Gestion des impacts, risques et opportunités relatifs à la gouvernance inclusive et à l'éthique des affaires [G1-1, G1-3, G1-4] 205
3.4.4 Gestion des relations avec les fournisseurs et pratiques de paiement [G1-2, G1-6] 208
3.4.5 Cybersécurité [G1] 213
3.4.6 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026 215

3.5 Note méthodologique 216

3.5.1 Précisions sur les processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités liés aux normes thématiques [ESRS 2 IRO-1] 216
3.5.2 Exigences de publication couvertes par le présent état de durabilité [ESRS 2 IRO-2] 219
3.5.3 Récapitulatif des points de donnée quantitatifs publiés dans l'état de durabilité 222

3.6 Table de concordance avec le standard SASB – *Health Care Delivery* 234

3.7 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 239

3.8 Plan de vigilance 243

3.8.1 Gouvernance 243
3.8.2 Méthodologie d'élaboration 243
3.8.3 Charte éthique 244
3.8.4 Évaluation des tiers 244
3.8.5 Actions d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves 244
3.8.6 Mécanisme d'alerte 245
3.8.7 Dispositifs de contrôles et de suivi en place 245
3.8.8 Les risques identifiés au titre du devoir de vigilance 246

3.1 Informations générales sur l'état de durabilité [ESRS 2]

3.1.1 Contexte, périmètre et circonstances particulières

3.1.1.1 Contexte et périmètre de l'état de durabilité [ESRS 2 BP-1]

Le présent état de durabilité constitue le deuxième état de durabilité de Clariane selon les normes ESRS établies par l'EFRAG et telles que publiées dans le règlement délégué (UE) 2023/2772 en date du 31 juillet 2023.

Les dispositions de la directive européenne « *Stop the Clock* » (14 avril 2025) et sa transposition en droit français à travers la loi dite « DDADUE 5 » (30 avril 2025) ont été prises en compte dans la préparation du présent état de durabilité. Les autres projets de directive Omnibus toujours en cours de discussion sont suivis de près afin d'anticiper leur impact et leur meilleure intégration dans les publications futures.

L'état de durabilité fournit une vue consolidée de la performance du groupe Clariane en matière de développement durable sur l'ensemble de ses activités et géographies, avec les spécifications décrites ci-dessous.

En tant que société consolidante du Groupe, seule société cotée du Groupe, et précédemment sujette à la NFRD, Clariane SE publie les informations en matière de durabilité pour l'ensemble des entités juridiques du Groupe.

Sujet	Spécifications
Correspondance périmètre reporting financier	Le périmètre de l'état de durabilité est identique à celui du reporting financier tel que décrit au § 6.1. Il n'existe pas de cas d'entreprise contrôlée opérationnellement par le Groupe et qui ne serait pas consolidée.
Période	**Du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025.** • Selon les types de données, les données peuvent correspondre soit à un cumul tout au long de la période soit à un statut au jour de clôture. Ces spécifications sont précisées dans la note méthodologique de l'état de durabilité au § 3.5.
Pays	**6 pays :** France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie et Espagne.
Activités	**Grand Âge :** Maisons de retraite médicalisées, Habitats partagés. **Santé :** Cliniques soins médicaux et de réadaptation (SMR), Cliniques en santé mentale, Cliniques médecine et chirurgie (MCO), dispositifs d'assistance sociale.
Principales évolutions de périmètre au cours de l'année	Dans le cadre de la finalisation de son plan de renforcement de sa structure financière, le Groupe a poursuivi ses **cessions d'actifs** au cours de l'exercice 2025. Parmi les plus significatives : • cession de l'activité **d'aide à domicile Petit-Fils** au 29 juillet 2025 (réseau de franchises de 292 agences, 39 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2025) ; • cession de **34 établissements et agences** dont 13 en Italie (cliniques de santé mentale et maisons de retraite) et environ 7 dans chacun des 3 pays France, Allemagne et Espagne. Dans le même temps, de **nouveaux établissements** ont été ouverts au cours de l'exercice, au **nombre de 30,** dont 9 en France (principalement des maisons partagées Âges & Vie) et 15 en Espagne (cliniques et services de santé mentale ainsi que SMR). L'intégration dans l'état de durabilité des informations relatives aux établissements acquis, ouverts, fermés ou cédés est conforme aux principes décrits ci-après, sauf exception signalée. Au vu de l'impact des entrées/sorties de périmètre, **la cible relative au NPS patients, résidents, familles a dû être recalculée pour l'année 2025** concernant le NPS patients, résidents, familles afin de prendre en compte l'impact de la cession du réseau de services d'aide à domicile Petit-Fils, cédé au 29 juillet 2025 et dont les résultats lors de l'enquête C-Satisfaction menée en Novembre 2025 ne seraient donc pas inclus. Ainsi la cible a été réduite de 42 à 39, le NPS de l'activité Petit-Fils étant plus élevé que le total Groupe.
Établissements	**Tous les établissements que Clariane exploite**, que ce soit en tant que propriétaire ou locataire (hors établissements en contrat de gestion en Espagne pour les données environnementales).

Sujet	Spécifications
Chaîne de valeur	Prise en compte des principaux éléments de la chaîne de valeur tels que décrits en § 3.1.3.1, notamment impliquant les principales parties prenantes suivantes : les patients, résidents et leurs familles, le personnel de l'entreprise, les fournisseurs et prestataires de service, les autorités de régulation, et les investisseurs. Ces informations proviennent, par ordre de priorité : • de données directement collectées par Clariane dans le cadre de ses prestations de service (ex. dossiers patients/résidents, bons de commande, factures, bons d'intervention, logiciels métier) ; • de questionnaires administrés par Clariane et/ou ses prestataires auprès des parties prenantes concernées (ex. questionnaire de satisfaction patients/résidents, évaluation RSE fournisseurs) ; • d'études ponctuelles visant la compréhension d'enjeux relatifs aux parties prenantes (ex. étude sur la gestion des déchets dans les différents pays, étude sur le vieillissement de la population, étude sur les conditions de travail du personnel de santé) ; • d'études sectorielles permettant l'utilisation d'indicateurs relatifs aux métiers de Clariane non disponibles pour le Groupe (ex. part modale déplacements employés dans certains pays, facteurs d'émission monétaires de certaines industries).
Informations classifiées ou sensibles	Aucune information classifiée ou sensible n'a été ou dû être omise lors de la préparation des informations matérielles à publier dans cet état. De même, aucune information relative à la propriété intellectuelle, à des savoir-faire spécifiques ou des résultats d'innovations n'a dû être omise lors de la préparation des informations matérielles à publier dans cet état.

Principes généraux d'intégration des données de durabilité relatives à des **acquisitions et cessions** en cours de période de reporting et consolidées intégralement financièrement :

Catégorie d'informations	Principes d'intégration au reporting
Informations environnementales	• Incluses dans les informations publiées, au prorata de leur temps de présence dans le Groupe pour les indicateurs de consommation et à compter de 12 mois glissants de consommation pour les indicateurs en intensité.
Informations sociales	• Incluses pour tous les indicateurs de type cumul annuel et (pour les acquisitions uniquement) pour les indicateurs en fin de période. • Spécificité concernant l'indicateur de certification ISO 9001 s'appliquant aux établissements présents dans le Groupe depuis trois ans et plus. • Incluses dans le questionnaire de satisfaction patients/résidents et le baromètre employés selon présence au moment du questionnaire (octobre à décembre).
Informations relatives à la conduite des affaires	• Incluses dans la majorité des indicateurs car cumul tout au long de l'année.

Note : Dans le cas d'acquisitions complexes et de grande taille, une période d'intégration peut être nécessaire afin de mettre en œuvre la remontée des informations de durabilité selon les processus Groupe. Dans un tel cas, une estimation est faite pour les acquisitions de taille significative si cela est possible. À défaut, un échéancier d'intégration des données est communiqué.

Précisions concernant la publication des informations de durabilité relatives à certaines **activités spécifiques du Groupe** :

Activité	Catégorie d'informations	Niveau d'intégration dans l'état de durabilité
Habitats partagés => Âges & Vie (FRA)	**Informations environnementales**	• Énergie/GES : intégrées. • Déchets : intégrées (estimation). • Eau : intégrées (estimation).
	Informations sociales	• Données RH en cours d'intégration. La majorité des informations reste non intégrées dans la publication 2025, hormis les parcours qualifiants (45 en 2025). La remontée des données sur ce périmètre a été décalée à la période de reporting 2027. L'impact est non significatif sur les indicateurs RH du Groupe (env. 1 400 ETP soit 2,2 % du total ETP Groupe). Des premières estimations sur certains indicateurs pourraient être fournies en 2026. • Baromètre employés et données de couverture dialogue social/protection sociale : intégrées. • Questionnaire de satisfaction patients/résidents : première intégration et publication en 2025. • Données relatives aux certifications ISO 9001 ou équivalent, aux conseils de parties prenantes locaux, aux réclamations et plaintes clients : intégrées. • Données concernant les fournisseurs : non intégrées.
	Informations relatives à la conduite des affaires	• Données concernant les paiements fournisseurs : non intégrées. • Données relatives aux incidents, pénalités, amendes, formations de prévention : intégrées.

Activité	Catégorie d'informations	Niveau d'intégration dans l'état de durabilité
Soins à domicile => réseau de franchise Petit-Fils (FRA)	**Informations environnementales**	• Consommations en énergie, eau et déchets des agences détenues en propre : intégrées. Selon la méthodologie du *GHG Protocol*, le Groupe n'exerçant pas de contrôle opérationnel sur les agences franchisées, seules leurs émissions des scopes 1 et 2 sont estimées et publiées dans le poste 3.14 « Franchises du bilan carbone Groupe ».
	Informations sociales	• Baromètre employés et données de couverture dialogue social/protection sociale : intégrées. • Questionnaire de satisfaction patients/résidents : première intégration et publication en 2025. • Données relatives aux certifications ISO 9001 ou équivalent, aux conseils de parties prenantes locaux, aux réclamations et plaintes clients, aux montants de réinvestissement dans la mission de soin : intégrées. • Données concernant les fournisseurs : non intégrées.
	Informations relatives à la conduite des affaires	• Données concernant les paiements fournisseurs : non intégrées. • Données relatives aux incidents, pénalités, amendes, formations de prévention : intégrées.
Établissements en contrat de gestion pour les services publics (DSP Espagne)	**Informations environnementales**	• Consommations en énergie, eau et déchets : non intégrées dans les indicateurs environnementaux. Intégralement suivies et pilotées par le gestionnaire public. Les consommations d'énergie pour les établissements en DSP sont intégrées en scope 3 (empreinte indirecte) du bilan carbone. • Impact non significatif sur le total des consommations d'énergie et d'émissions carbone du Groupe.
	Informations sociales	• Données RH : intégrées. • Questionnaire C-Satisfaction et certification ISO 9001 : intégrées. • Événements, incidents, plaintes : intégrées.
	Informations relatives à la conduite des affaires	• Données concernant les paiements fournisseurs, les incidents, pénalités, amendes, formations de prévention : intégrées.

3.1.1.2 Circonstances particulières lors de l'exercice [ESRS 2 BP-2]

Récapitulatif des **circonstances particulières** ayant pu impacter la comparabilité de l'état de durabilité de la période de référence par rapport aux publications des précédentes années :

Sujet	Spécifications
Horizons temporels	Court terme (1 an). Moyen terme (2 à 5 ans). Long terme (> 5 ans).
Écarts de définitions	Lorsque pour certains points de donnée, les définitions appliquées par Clariane s'écartent de celles définies par la norme ou les pratiques de place, celles-ci sont précisées à l'endroit de la publication de chaque indicateur concerné ainsi que dans la note méthodologique récapitulative au § 3.5.3. Les principaux indicateurs présentant des écarts de définition sont les suivants : • le nombre d'employés ayant quitté l'entreprise et le taux de rotation (turnover) calculés sur la base des employés permanents (cf. § 3.3.1.2.1) ; • le nombre d'accidents du travail calculé sur la base des accidents avec arrêt de travail (cf. § 3.3.1.6) ; • le ratio de rémunération annuelle calculé sur la base des employés présents dans l'entreprise depuis plus de 12 mois (cf. § 3.3.1.4.3) ; • l'écart de rémunération hommes-femmes calculé sur la base des employés permanents présents et temporaires ayant plus de 6 mois d'ancienneté dans l'entreprise (hors alternants et contrats professionnels) (cf. § 3.3.1.4.3). Les évolutions mineures de méthodologie d'une année sur l'autre sont précisées au cas par cas.

Sujet	Spécifications

Estimations et sources d'incertitudes	Les estimations sont mises en œuvre en cas de manque de données réelles ou d'effort disproportionné pour les obtenir.
	Lorsque mises en œuvre, celles-ci sont précisées à l'endroit de la publication de chaque indicateur concerné ainsi que dans la note méthodologique récapitulative au § 3.5.3.
	Ces estimations font l'objet d'une amélioration continue pour réduire le risque d'incertitude lié à leur mise en œuvre.
	Les principaux indicateurs ayant fait l'objet d'estimations sont les suivants :
	• une partie des données utilisées pour le calcul de l'empreinte carbone qui sont :
	  • soit estimées sur la base de ratios d'activité calculés sur d'autres établissements où les données réelles sont disponibles,
	  • soit estimées sur la base de données de benchmark au niveau national voire européen,
	  • ainsi, 36 % du bilan carbone 2025 du Groupe est établi sur des données estimées (contre 67 % en 2024) et/ou extrapolées à partir des données du 1er semestre, selon la croissance du chiffre d'affaires, des ETP ou du nombre de lits (cf. § 3.2.2.6) – Incertitude variant de 5% à 15% selon méthodologie outil carbone Tennaxia ;
	• les données de volumes de déchets collectées par les collectivités publiques, ainsi que les modes de valorisation des différentes filières, sur la base des ratios établissement ayant des données réelles, et d'études sectorielles pour la part de valorisation (cf. § 3.2.4.4) soit 60 % des volumes de déchets du Groupe en 2025 extrapolés ou estimés dans les différents pays (vs. 63 % en 2024) – Incertitude modérée, à l'échelle de l'établissement, car les ratios sont issus de l'entreprise et définis par un expert externe ;
	• les données de consommation d'eau d'une partie des établissements de l'entité Grupo 5 en Espagne (14 %) ainsi que la part d'eau rejetée, sur la base de données d'études sectorielles de l'ADEME (cf. § 3.2.3.4). – Incertitude faible car il s'agit de données réelles concernant le prélèvement et usages d'utilisation simples ;
	• les données d'achats nationaux sur la base de la déclaration des fournisseurs (cf. § 3.3.2.5.3) – Incertitude élevée en raison d'une revue limitée possible du déclaratif ;
	• les données relatives aux formations pluriannuelles, calculées *via* un *prorata temporis* et représentant environ 60 % du total d'heures de formation (cf. § 3.3.1.7.4) – Incertitude faible car les heures sont calculées sur la base de données réelles et l'effet est lissé d'une année sur l'autre ;
	• le nombre de personnes en situation de handicap en France qui inclut les personnes dont le certificat est arrivé à échéance en 2024 et 2025 mais engagées dans une démarche de renouvellement.

Changement dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité	• Aucun changement significatif. • Effort de simplification, harmonisation et amélioration de la lisibilité de l'état de durabilité 2025, sur la base des benchmarks de publication 2024. • Plusieurs initiatives d'amélioration continue initiées en 2025 et se poursuivant sur la période de reporting 2026 (cf. § 3.1.4.2).
Erreurs de reporting concernant les périodes antérieures	• Aucune erreur de reporting concernant la période antérieure n'a été identifiée.
Exigences minimales de publication concernant les politiques et actions	Les initiatives liées aux IRO des normes thématiques relatives aux informations sociales et de conduite des affaires sont souvent intégrées dans des plans d'action plus larges, pour lesquels Clariane ne dispose pas toujours de la granularité des données nécessaires pour pouvoir suivre et publier à ce jour les ressources financières actuelles et futures allouées à chaque action.
Publications d'informations issues d'autres actes législatifs ou de référentiels d'information sur la durabilité généralement admis	Aucune information issue d'autres actes législatifs s'appliquant à Clariane n'a été identifiée au-delà de celles déjà référencées dans l'ESRS 1. Appendice B. et listées dans le tableau fourni au paragraphe § 3.1.4.2. Par ailleurs, certains indicateurs quantitatifs publiés dans l'état de durabilité correspondent au cadre de référence international SASB – *Health Care Delivery* pour lequel une table de concordance est fournie au § 3.6.

Par ailleurs, les exigences de publication et points de donnée suivants ont été incorporés à l'état de durabilité au moyen de renvois vers d'autres chapitres du Document d'enregistrement universel, dûment référencés :

Exigence de publication	Chapitre de renvoi	Commentaires
ESRS 2 GOV-1 (§ 19 à 23) **Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance**	• Chapitres 1.12 Gouvernance (ESRS 2 GOV-1 § 21) et 4.1 Gouvernement d'entreprise (ESRS 2 GOV-1 § 21 à 23)	L'ensemble des points de données détaillés concernant la constitution et le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance est publié dans les chapitres référencés. Une information plus spécifique sur la gouvernance en matière de durabilité, les sujets traités et les interactions des différents organes est publiée au § 3.1.2.1 selon les exigences de la norme ESRS 2 GOV-2.

Exigence de publication	Chapitre de renvoi	Commentaires
ESRS 2 GOV-5 (§ 34 à 36) **Gestion des risques et contrôle interne relatifs aux informations en matière de durabilité**	• Chapitre 2.5 Contrôle interne et gestion des risques	Les processus de gestion des risques et de contrôle interne communs aux différents domaines d'expertise et s'appliquant également aux sujets de durabilité sont détaillés au sein du chapitre 2 référencé ci-contre. Ces éléments sont complétés par des détails spécifiques aux sujets de durabilité dans le chapitre 3.1.2.4.
ESRS 2 SBM-1 (§ 38 à 42) **Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur**	• 1.3 Activités et chiffres clés (ESRS 2 SBM-1 § 40.b.) • 1.2 Présence européenne (ESRS 2 SBM-1 § 40.a.) • 1.4. Stratégie (ESRS 2 SBM-1 § 40.g.) • 1.5. Modèle économique (ESRS 2 SBM-1 § 42) • 1.9. Les tendances du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g.) • 1.10. Les défis du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g.) • 1.11. Ancrage territorial (ESRS 2 SBM-1 § 40.a.iii). et § 40.f.) • 1.12. Gouvernance (ESRS 2 GOV-1, § 21)	La description du modèle économique du Groupe, de ses principales activités, de ses grands défis et tendances, la ventilation de son chiffre d'affaires par pays, par activité, la répartition de ses salariés par principales zones géographiques sont publiées au chapitre 1.

Parmi les points de données **obligatoires sur la période de reporting selon les normes ESRS, certains n'ont pu être publiés** ou seulement partiellement et sont listés ci-dessous. Dans ce cas, un plan d'action a été établi en vue de sa publication en 2026 et est détaillé à l'endroit de l'indicateur :

- les **dépenses et investissements** liés au plan de transition au-delà de l'année 2025 (cf. § 3.2.2.1) ;
- Concernant les effets financiers relatifs au plan de transition du Groupe, les investissements et dépenses d'exploitation significatifs nécessaires à l'exécution des plans de réduction des émissions de CO_2 scopes 1 et 2 (décrits au §3.2.2.1 Plan de transition) ne sont publiés que sur un horizon court-terme et encore en cours d'estimation sur le moyen et long-terme, compte tenu des diverses options de financement ainsi que des incertitudes inhérentes à cette donnée prospective. Concernant les plans de réduction relatifs aux émissions du scope 3, l'estimation quantitative des effets financiers est rendue difficile du fait de la complexité à isoler le surcoût d'autres éléments constitutifs du coût ainsi que des potentielles économies générées du fait des mesures de décarbonation. De ce fait le Groupe ne publie à ce stade qu'une évaluation qualitative de ces effets financiers.
- la répartition par principale catégorie d'employés de **l'écart de rémunération hommes-femmes** (cf. § 3.3.1.8) ;
- le **délai moyen de paiement fournisseurs** et la **part des factures échues non réglées** (cf. § 3.4.4.3).

Par ailleurs, l'information sur les actions visant à promouvoir le lien Nation-armée et à soutenir l'engagement dans les réserves n'est pas traitée dans le présent Document d'enregistrement universel car jugée non pertinente pour le Groupe.

Pour les points de données pouvant bénéficier d'une **mesure transitoire de publication ultérieure,** ceux-ci sont listés dans le tableau ci-dessous. Suite à la directive « *Stop the Clock* » et la loi DDADUE 5, un **décalage complémentaire de deux ans** a été acté par le Groupe, en attendant la confirmation par ailleurs de la version simplifiée des normes ESRS. Ceci étant dit, un travail a été engagé dès à présent et se poursuit afin de pouvoir collecter ces données et des informations qualitatives ont été fournies, d'ores et déjà, à chaque fois qu'elles pouvaient l'être pour apporter un éclairage au lecteur sur les enjeux de durabilité concernés.

Exigence de publication	Intitulé	Activation du décalage de publication
ESRS 2 SBM-3 48.e.	Effets financiers attendus des risques et opportunités matériels	Publication de ces éléments décalée de 3 ans. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2028 pour la période de reporting 2027.
ESRS E1-9	Effets financiers attendus des risques physiques et de transition matériels et des opportunités potentielles liées au climat	Publication d'éléments quantitatifs décalée de 3 ans. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2028 pour la période de reporting 2027.
ESRS E3-5	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Publication de ces éléments décalée de 3 ans. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2028 pour la période de reporting 2027.
ESRS E5-6	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Publication de ces éléments décalée de 3 ans. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2028 pour la période de reporting 2027.
ESRS S1-7	Caractéristiques des non-salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Publication de ces éléments décalée de 3 ans (2027).
ESRS S1-13	Formation et développement des compétences \ Évaluation annuelle de performance et compétences	Publication de ces éléments décalée de 3 ans (2027).
ESRS S1-14	Santé et sécurité \ cas de maladies professionnelles	Publication de ces éléments décalée de 3 ans (2027).
ESRS S1-14	Santé et sécurité \ non-salariés	Publication de ces éléments décalée de 3 ans (2027).
ESRS S1-15	Équilibre vie professionnelle et vie privée	Publication de ces éléments décalée de 3 ans (2027).

3.1.2 Gouvernance en matière de durabilité

3.1.2.1 Rôle et information des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [ESRS 2 GOV-1 et GOV-2]

Rôles et responsabilités des principaux organes de gouvernance

Les principaux organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité sont, au 1er janvier 2026 :

- **le Conseil d'administration** et ses comités spécialisés ;
- **le Comité exécutif de Clariane SE** et ses comités spécialisés ;
- **le Comité de direction générale** du Groupe ;
- **le Comité de mission** du Groupe.

Les détails de la composition de ces organes, de leur diversité, de leur rôle et de leur fonctionnement sont présentés au § 4.1 du présent Document d'enregistrement universel, pour le Conseil d'administration, le Comité exécutif de Clariane SE et le Comité de direction générale du Groupe, et au § 1.12, ainsi que dans le rapport du Comité de mission disponible sur le site internet de la Société, pour le Comité de mission.

En moyenne, la part de femmes au sein des organes d'administration, de direction et supervision est de 33% sur la base des effectifs fin de période présentés en synthèse ci-dessous :

Comité de Direction Générale	En fin de période (31/12/2025)	En fin de période (31/12/2025)
TOTAL MEMBRES	**16**	**100%**
Homme	12	75 %
Femme	4	25 %
Autre	0	0 %

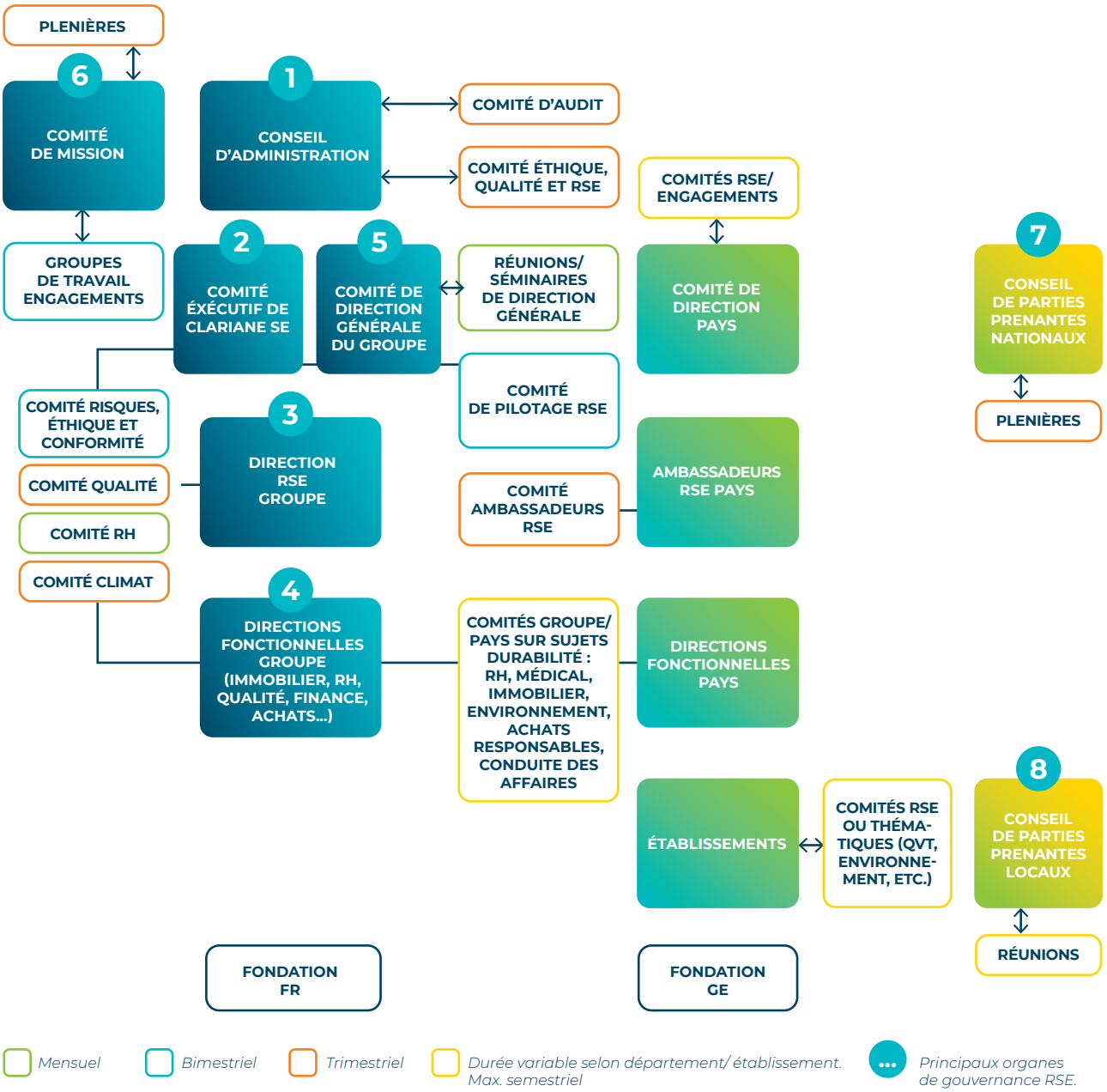
Conseil d'administration	En fin de période (31/12/2025)	En fin de période (31/12/2025)	En moyenne sur l'exercice 2025
TOTAL MEMBRES	**15**	**100 %**	**100%**
Homme	9	60 %	58 %
Femme	6	40 %	42 %
Autre	0	0%	0 %
Indépendants	7	47 %	
Non-indépendants	8	53 %	
Représentants de salariés	2	13 %	
Autres membres	13	87 %	
Exécutifs	1	7 %	
Non-exécutifs	14	93 %	

Comité de mission	En fin de période (31/12/2025)	En fin de période (31/12/2025)
TOTAL MEMBRES	**14**	**100 %**
Homme	9	64 %
Femme	5	36 %
Autre	0	0 %

L'analyse des compétences du Conseil d'administration est notamment présentée au § 4.1.3.1 selon trois niveaux avec plus de 79 % des membres ayant *a minima* des connaissances en matière d'enjeux sociaux (secteur de la santé, capital humain) et de conduite des affaires, 57 % en matière d'enjeux climatiques. Par ailleurs, près des trois quarts des membres ont une expérience internationale, cohérente avec les enjeux européens du Groupe. Ces compétences sont complétées par les expertises métier et pays des membres du Comité exécutif et de direction générale, ainsi que par les expertises externes apportées par les membres du Comité de mission, en cohérence avec les objectifs de mission.

Leur travail s'organise autour de séances plénières, comités et groupes de travail dédiés.

Au-delà des attributions de ses principaux organes, la gouvernance en matière de durabilité se décline à travers des organes et instances complémentaires afin d'assurer la mise en œuvre des politiques et actions aux différents niveaux de l'entreprise et jusque dans les établissements. L'intégralité de la gouvernance ainsi constituée au 1er janvier 2026 est présentée ci-après :



1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rôle	Définit la **stratégie RSE** couvrant l'ensemble des IRO matériels en matière de durabilité et suit sa bonne exécution par les organes de direction.
Instances	• **Conseil d'administration – plénière** *(au minimum bimestriel)* : Validation de la stratégie RSE, suivi de sa mise en œuvre et de la publication des informations de durabilité sur recommandation de deux de ses comités spécialisés (cf. ci-dessous). • **Comité éthique, qualité & RSE** *(trimestriel)* : Suivi de la progression générale des plans d'action, des indicateurs et objectifs en matière de durabilité. Interactions avec le Comité de mission et intégration de ses avis. • **Comité d'audit** *(bimestriel)* : Suivi du processus d'élaboration et de publication de l'information en matière de durabilité, incluant l'analyse de double-matérialité, la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne, le suivi des audits de durabilité et contrôle de la fiabilité et la clarté des informations en matière de durabilité. • Lors de ces comités, les informations sont préparées et présentées majoritairement par la Direction RSE Groupe, la Direction qualité et la Direction médicale.
IRO couverts lors de la période de reporting	L'ensemble des IRO matériels sont couverts par la revue du Conseil d'administration compte tenu du suivi transversal sur l'intégralité de la feuille de route RSE. Selon les priorités, certains IRO font l'objet de revues plus particulières d'une année sur l'autre. Plus spécifiquement cette année, les sujets d'approfondissement ont été : • la publication de l'état de durabilité ; • le résultat des indicateurs RSE prioritaires (tableau de bord RSE, soins et qualité, incidents) ; • l'avancement des travaux du Comité de mission et les résultats de l'audit société à mission (année 2024) ; • le résultat des enquêtes de satisfaction auprès des patients, résidents, familles et auprès des employés ; • la mise en œuvre du plan de transition du Groupe et l'élaboration du plan d'adaptation ; • la politique de restauration du Groupe ; • les actions en matière d'achats responsables ; • l'amélioration de la gestion des déchets.

2 COMITÉ EXÉCUTIF DE CLARIANE SE

Rôle	Le Comité exécutif de Clariane SE, dont le secrétariat exécutif est assuré par le Secrétaire général Groupe, assiste la Direction générale dans le pilotage de Clariane SE. Il suit notamment la mise en œuvre du programme Mieux vous soutenir, prépare et coordonne les interactions avec les instances de gouvernance de la Société.

Instance	• **Comité exécutif de Clariane SE** *(hebdomadaire)* :
	  • suivi des principaux indicateurs opérationnels extra-financiers.
	• **Comité de pilotage RSE** *(bimestriel)* :
	  • présidé par le Directeur général adjoint et réunissant les membres du Comité exécutif des principales Directions fonctionnelles de Clariane SE impliquées dans les sujets de durabilité ;
	  • information, discussion et validation concernant l'avancement des actions prioritaires en matière de durabilité ainsi que des indicateurs et cibles RSE pour validation en Comité de direction générale puis Comité d'administration.
	Le Comité de pilotage RSE est préparé par la Direction RSE Groupe en lien avec les autres Directions fonctionnelles Groupe qui peuvent intervenir sur leurs sujets d'expertise.

IRO couverts lors de la période de reporting	La majorité des IRO matériels sont couverts par les comités du Comité exécutif de Clariane SE. Selon les priorités, certains IRO font l'objet d'analyses et présentations plus particulières d'une année sur l'autre.
	Plus spécifiquement cette année, les sujets d'approfondissement lors du Comité de pilotage RSE ont été :
	• la publication de l'état de durabilité : année 1 CSRD (2024) et préparation année 2 (2025) ;
	• les synergies de processus entre management des risques, management de la qualité et management de la durabilité ;
	• le résultat des indicateurs RSE 2024, le suivi des indicateurs RSE 2025 et la préparation des cibles 2026 ;
	• l'avancement des travaux du Comité de mission et les recommandations issues des groupes de travail dédiés à chaque engagement de mission ;
	• la stratégie climatique du Groupe :
	  • la trajectoire de décarbonation et le déploiement d'un nouvel outil de pilotage de cette trajectoire,
	  • l'évolution du mix énergétique du Groupe à court et moyen terme,
	  • l'avancement de l'analyse de risques climatiques ;
	• le renforcement de la prise en compte des critères RSE dans les comités d'investissement et les appels d'offres ;
	• le plan de sensibilisation et formation à la mission ;
	• l'amélioration de la gestion des déchets et du taux de recyclage.

3 DIRECTION RSE GROUPE

Rôle	• Mène les travaux préparatoires à la définition de la stratégie RSE et des indicateurs et objectifs en matière de durabilité. • Coordonne et suit le déploiement des politiques et actions en matière de durabilité en lien étroit avec les Directions fonctionnelles Groupe ainsi que les ambassadeurs RSE pays. • Assure la préparation et l'animation du Comité de pilotage RSE, du Comité de mission, du Comité climat et du Comité ambassadeurs RSE.
Instances	• **Comité de pilotage RSE** (cf. ci-dessus) et **Comité de mission** (cf. ci-dessous). • **Comité climat** *(trimestriel)* : Pilotage des actions de décarbonation par chacune des Directions fonctionnelles Groupe en charge de leur mise en œuvre en lien avec les Directions fonctionnelles pays. • **Comité ambassadeurs RSE** *(bimestriel)* : Coordination des actions transversales Groupe en matière de durabilité à travers les pays, information/sensibilisation des ambassadeurs RSE, partage d'expériences et bonnes pratiques entre pays.
IRO couverts lors de la période de reporting	Par nature, le Comité climat traite des IRO matériels relatifs au changement climatique, et plus spécifiquement des actions d'atténuation, les actions d'adaptation étant couvertes dans le cadre du Comité de pilotage RSE. Le Comité ambassadeurs RSE couvre la majorité des IRO matériels à travers la revue des feuilles de route RSE des pays et les résultats du tableau de bord RSE. Par ailleurs, certains sujets font l'objet d'approfondissement. Plus spécifiquement cette année, les sujets d'approfondissement lors du Comité ambassadeurs RSE ont été : • la publication de l'état de durabilité, la préparation et suivi des audits de durabilité ; • l'animation de la feuille de route RSE au niveau des Comités de direction pays ; • l'optimisation du processus de bilan carbone, la mise en œuvre du plan de transition et l'élaboration du plan d'adaptation climatiques ; • l'amélioration du reporting et de la performance en matière de tri des déchets ; • les actions de sensibilisation et formation en matière de durabilité ; • l'engagement local et le suivi des actions des établissements en matière de durabilité ; • les travaux du Comité de mission ; • les actions en matière de diversité des genres et de lutte contre la stigmatisation ; • les actions de la Fondation Clariane France.

4 DIRECTIONS FONCTIONNELLES GROUPE

Rôle	• Conjointement avec les Directions fonctionnelles pays, définissent les politiques, actions, indicateurs et objectifs communs au Groupe en matière de durabilité sur leur domaine d'expertise respectif. • Suivent l'exécution des actions et coordonnent les projets de déploiement au niveau Groupe dans leur domaine respectif. • Animent les comités thématiques dédiés à la supervision de leurs IRO matériels spécifiques.
Instances	• **Comité risques, éthique et conformité** *(bimestriel)* : Suivi des indicateurs d'évolution des principaux incidents en lien avec des impacts et risques en matière de durabilité, d'éthique et de conformité. Revue des résultats et pilotage de l'avancement des audits internes et des programmes de conformité. • **Comité qualité** *(trimestriel)* : Suivi de la structuration, de la mise en œuvre et des résultats des audits et enquêtes qualité, des certifications ISO 9001 et des contrôles des autorités de régulation. • **Comité médical** *(mensuel)* : Suivi du déploiement des axes et actions prioritaires de la politique médicale, recherche et innovation à travers les pays. • **Comité RH** *(mensuel)* : Revue des principaux indicateurs de performance clés relatifs aux enjeux matériels en lien avec le personnel de l'entreprise, pilotage des politiques et plans d'action prioritaires pour le Groupe. • **Comité des directions RH pays** *(trimestriel)* : Suivi des politiques, actions, indicateurs et objectifs communs au Groupe concernant les IRO matériels RH. • **Comité énergie** *(mensuel)* : Suivi des indicateurs de performance clés relatifs aux énergies et pilotage des plans d'action en matière de sobriété, efficacité et mix énergétiques avec les Directions immobilières des pays. • **Comité immobilier** *(trimestriel)* : Suivi de l'évolution et de la gestion du parc immobilier exploité par Clariane et des plans d'adaptation pour faire face aux enjeux environnementaux. • **Comité achats** *(trimestriel)* : Suivi des indicateurs de performance clés liées aux achats et de l'harmonisation des pratiques et outils à mettre en œuvre pour adresser les enjeux de durabilité communs avec les fournisseurs et prestataires de service. • **Comité marque et politique d'offres** *(trimestriel)* : Définition et suivi des politiques en matière d'offres et services, de prix et de transparence de l'information. Les préparations de ces différents comités sont coordonnées par les Directions fonctionnelles Groupe qui organisent la contribution des Directions fonctionnelles pays.
IRO couverts lors de la période de reporting	L'ensemble des IRO matériels relatifs à ces Directions fonctionnelles sont couverts lors de ces comités particulièrement ceux relatifs aux parties prenantes patients/résidents, employés, environnement et fournisseurs.

5 COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Rôle	Valide les principales politiques et actions en matière de durabilité en lien avec la stratégie établie par le Conseil d'administration, suit l'exécution des actions sur chacun des objectifs sociaux et environnementaux de la mission couvrant l'ensemble des sujets de durabilité, et garantit l'alignement entre les Directions fonctionnelles Groupe et les Directions générales pays. Lors du Comité de direction générale, la Direction RSE est directement représentée par le Directeur général adjoint.
Instances	**Comité de direction générale – plénière** *(bimensuel [pilotage] + bimestriel [approfondissement])* : Revue tout au long de l'année des résultats des indicateurs prioritaires du tableau de bord RSE et pilotage des actions d'ajustement à court terme, arbitrage objectifs Groupe et contraintes pays, anticipation du déploiement des actions prioritaires à court- et moyen- termes, validation des propositions de cibles en matière de durabilité à proposer pour validation au Conseil d'administration.
IRO couverts lors de la période de reporting	La majorité des IRO matériels sont couverts par les comités du Comité de direction générale du Groupe à travers le suivi régulier du tableau de bord RSE et les points d'avancement des différentes Directions pays.

6 COMITÉ DE MISSION DU GROUPE

Rôle	• Apprécie l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que le Groupe s'est donné comme mission de suivre ainsi que la cohérence des indicateurs clés de suivi avec les objectifs opérationnels. • Challenge les politiques et plans d'action en matière de durabilité en lien avec la mission du Groupe. • Présente annuellement ses travaux, avis et recommandations dans un rapport joint au rapport de gestion, ainsi qu'à l'Assemblée générale chargée de l'approbation des comptes de Clariane.
Instances	• **Comité de mission – plénière** *(trimestriel)* : Présentation des travaux des groupes de travail à l'ensemble des membres du Comité de mission, validation des pistes d'approfondissement et des recommandations d'actions, suivi de la progression du tableau de bord de mission et préparation du rapport de Comité de mission. • **Groupes de travail** *(bimestriel)* : Revue de la progression des actions et indicateurs spécifiques à un engagement, de leur déploiement opérationnel dans les différents pays. Les différentes instances du Comité de mission sont préparées par la Direction RSE Groupe en lien avec les autres Directions fonctionnelles Groupe et pays qui sont invitées à intervenir sur leur sujet d'expertise. Le président du Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration participe en tant qu'invité aux séances plénières du Comité de mission.
IRO couverts lors de la période de reporting	Le Comité de mission concentre ses travaux sur 11 initiatives prioritaires définies dans le modèle de mission. Ces dernières couvrent chacun des cinq engagements statutaires ainsi que les actions en termes de gouvernance inclusive. L'ensemble des initiatives revues couvre les IRO les plus matériels du Groupe. Le détail des travaux du Comité de mission et des IRO couverts par ceux-ci est présenté dans le rapport du Comité de mission publié sur le site internet du Groupe.

7 CONSEILS DE PARTIES PRENANTES NATIONAUX

Rôle	• Sont informés, consultés et formulent des avis et recommandations relatifs à des enjeux matériels pour l'entreprise principalement en matière de durabilité à l'usage des Directions générales pays respectives. • S'assurent de l'intégration des engagements de mission dans les sujets couverts par le conseil, quatre présidents de conseils de parties prenantes nationaux étant également membres du Comité de mission.
Instances et IRO couverts	Tout en prenant en compte les spécificités et réglementations des différents pays, le Groupe attend de chaque pays qu'il garantisse une contribution active de chaque conseil de parties prenantes, notamment à travers une fréquence minimum de réunions. Les détails concernant les instances et IRO matériels couverts lors de ces conseils sont fournis au § 3.3.3.6.

8 CONSEILS DE PARTIES PRENANTES LOCAUX

Rôle	• Sont informés, consultés et formulent des avis et recommandations relatifs à des enjeux matériels pour l'établissement principalement en matière de durabilité à l'usage des Directions d'établissement.
Instances et IRO couverts	Tout en prenant en compte les spécificités et réglementations des différents pays, le Groupe attend de chaque pays qu'il garantisse une contribution active de chaque conseil de parties prenantes, notamment à travers une fréquence minimum de réunions. Les détails concernant les instances et IRO matériels couverts lors de ces conseils sont fournis au § 3.3.3.6.

Développement des compétences des organes de gouvernance

Les compétences des organes de direction ainsi que des Directions fonctionnelles Groupe et des Directions fonctionnelles et opérationnelles pays, en matière de durabilité font l'objet d'un **plan de développement des compétences validé par l'ensemble des Universités Clariane en juin 2025** et en cours de déploiement.

Ce plan de développement des compétences intègre **diverses formes d'action de formation et sensibilisation** à mener depuis l'intégration d'un nouveau collaborateur jusqu'à l'expertise dans son poste. Les actions de sensibilisation et communication aux enjeux de durabilité viennent participer également au développement des compétences et à la mobilisation des collaborateurs concernés.

Compte tenu des compétences plus communément présentes sur les sujets sociaux, notamment relatifs à la qualité des soins et aux ressources humaines, et au vu des expertises sélectionnées et des programmes de formation existants, le plan de développement des compétences se concentre prioritairement sur la **responsabilité sociétale des entreprises,** la **mise en œuvre de la Mission** (raison d'être et objectifs) de Clariane, les **enjeux environnementaux,** le **développement de l'impact local et des instances de gouvernance inclusive.**

Le suivi de l'ensemble de ces actions est détaillé au § 3.3.1.7 dans le cadre des informations publiées sur les actions de formation et développement des compétences des collaborateurs.

3.1.2.2 Prise en compte des objectifs en matière de durabilité dans les dispositifs de rémunération variable et de financement [ESRS 2 GOV-3]

Deux principaux dispositifs d'incitation et de rémunération variable sont mis en œuvre au sein du groupe Clariane, en lien direct avec la structuration de la rémunération variable de la Directrice générale du Groupe.

La rémunération variable annuelle

- Calculée en pourcentage du salaire fixe annuel.
- Conditionnée par l'atteinte de critères financiers et en matière de durabilité, en lien avec les principaux enjeux matériels du Groupe.
- La structure de la rémunération variable s'applique aux cadres dirigeants, Directeurs et à toute la ligne managériale dans chaque pays d'activité.
- Selon les pays, certains critères en matière de durabilité et pourcentage de répartition peuvent faire l'objet d'ajustement pour refléter aux plus proches les priorités du pays.

Le plan d'actions de performance long terme

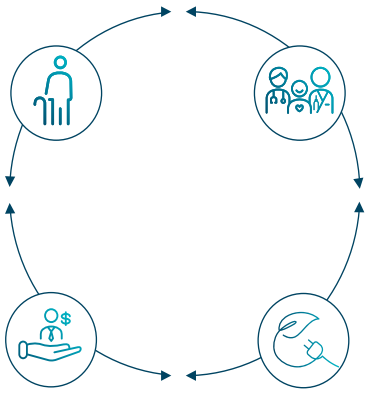
- Attribution d'un nombre d'actions gratuites de performance dont la période d'acquisition est de trois ans et soumise à condition de présence.
- Les bénéficiaires du plan d'attribution d'actions sont les membres du *Top Management,* certaines fonctions considérées comme clés pour l'entreprise ainsi que certains hauts potentiels.
- Conditionné par l'atteinte de critères financiers et en matière de durabilité, en lien avec les principaux enjeux matériels du Groupe.
- Critères identiques à l'ensemble du Groupe.

Les indicateurs et cibles en matière de durabilité intégrés à ces deux dispositifs de rémunération sont validés par le Conseil d'administration sur la base de l'analyse et la proposition de ses deux comités : le Comité éthique, qualité et RSE garant de la stratégie en matière de durabilité et le Comité de rémunération.

LIENS ENTRE LES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION ET LES PARTIES PRENANTES

RÉSIDENTS/PATIENTS/FAMILLES
- Satisfaction des patients/résidents/proches (NPS)
- Indicateur composite qualité des soins
- Score de considération

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS
- EBITDA
- Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)
- Chiffre d'affaires
- Cash-flow opérationnel



COLLABORATEURS
- Taux de fréquence des accidents de travail
- Parcours de formation qualifiante
- Engagement des collaborateurs
- Postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissements pourvus en interne

ENVIRONNEMENT
- Réduction des émissions de CO_2 liées à l'énergie (scopes 1.1, 2 et 3.3)

Critères de performance de la rémunération variable annuelle

Critères de performance de la rémunération variable long terme

Les objectifs en matière de durabilité intégrés dans les dispositifs de rémunération variable annuelle et long terme pour l'année 2025 ont été les suivants :

Critères de durabilité – rémunération variable 2025 Comité de direction générale et *Top Management* [1] (30 % du total rémunération variable)	8 %	5 %	5 %	7 %	5 %
	Satisfaction client mesurée par le NPS *(Net Promoter Score)*	Taux de fréquence des accidents de travail	Nombre d'employés engagés dans au moins un parcours de formation qualifiante	Indice composite qualité des soins en maisons de retraite (taux d'escarres, de contentions, projets personnalisés	Intensité énergétique (kWh/m²/an)
Critères de durabilité – plan d'actions de performance à long terme Comité de direction générale et *Top Management* [1] (2025-2027) (jusqu'à 20 % du total rémunération variable sous forme de coefficient multiplicateur de la performance financière)	5 %	5 %	5 %	5 %	
	Score de considération	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies	Taux d'engagement des employés	Part des postes de Directeurs de site (-adjoints) pourvus en interne	

(1) Top Management = cadres dirigeants des Directions support et opérationnelles du Groupe.

En 2026, les objectifs en matière de durabilité dans les dispositifs de rémunération variable annuelle et long terme seront les suivants :

Critères de durabilité – rémunération variable 2026 Comité de direction générale et *Top Management* [1]	**Total poids critères extra-financiers dans rémunération variable annuelle 30 %**			
	8 %	7 %	7 %	8 %
	Satisfaction client mesurée par le NPS *(Net Promoter Score)*	Taux de fréquence des accidents de travail	Nombre d'employés engagés dans au moins un parcours de formation qualifiante	Indice composite qualité des soins en maisons de retraite (taux d'escarres, de contentions, projets personnalisés
Critères de durabilité – plan d'actions de performance à long terme Comité de direction générale et *Top Management* [1] (2026-2028)	**Coefficient multiplicateur de 0,8 à 1,2 appliqué à la performance des critères financiers (0 % à 150 %) de la rémunération variable long-terme**			
	25%	25 %	25 %	25 %
	Score de considération	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies	Taux d'engagement des employés	Part des postes de Directeurs de site (-adjoints) pourvus en interne

(1) Top Management = cadres dirigeants des Directions support et opérationnelles du Groupe.

À ce jour, les **membres du Conseil d'administration** ne bénéficient **pas de rémunération variable soumise à critères de performance.**

Par ailleurs, depuis 2020, Clariane a mis en œuvre des financements adossés à des critères de durabilité, contribuant ainsi à lier plus étroitement performances financières, sociales et environnementales. Ces financements reposent soit sur un mécanisme d'ajustement du taux d'intérêt applicable (« *Sustainability-Linked* »), soit sur une logique d'allocation des sommes levées (« *Use of Proceeds* »).

La liste des financements mis en œuvre et encore en cours au 31 décembre 2025 est présentée dans le tableau ci-dessous :

Date d'émission → Date de maturité	Type de financement	Montant	Informations additionnelles

29 juin 2020 → 29 juin 2028	**Placement privé euro** *(Sustainability-Linked Euro PP)*	230 M€	• Placement privé structuré autour de trois indicateurs ESG :
			  • **qualité des soins :** déploiement de la certification ISO 9001 au sein des établissements ;
			  • **formation des collaborateurs :** doublement de la part de ses employés en formation qualifiante pour atteindre 8 % ;
			  • **décarbonation :** réduction des émissions de CO_2 liées aux énergies.
			• En fonction de la performance atteinte pour chacun de ces engagements, un mécanisme de bonus-malus pouvant s'élever jusqu'à 20 points de base peut faire varier le taux d'intérêt de ce financement. En cas de malus, la moitié de celui-ci sera affectée à des mesures de compensations internes et/ou versée à un ou des partenaires externes (comme des associations ou ONG), l'autre moitié étant reversée aux investisseurs.
			• Atteinte des objectifs fixée faisant l'objet d'une vérification avec assurance raisonnable de la part d'un organisme indépendant.

RÉALISATION DES OBJECTIFS ESG 2023 PLACEMENT PRIVÉ *SUSTAINABILITY-LINKED EURO PP*

Indicateurs de performance clés	Objectifs 2025	Atteinte	Résultats et commentaires
Certifications ISO 9001	100 % d'établissements certifiés ISO (sur la base d'un périmètre de 1 073 établissements en mesure d'obtenir une certification au 31 décembre 2025).	√	À la fin de l'année 2025, le Groupe atteint un taux de certification ISO 9001 de 87 % (soit 931 établissements) du réseau européen considéré dans le cadre du financement, à savoir l'ensemble des établissements dans le périmètre du Groupe au 31 décembre 2019 (hors Âges & Vie) et encore présents au 31 décembre 2025, ainsi que tout nouvel établissement acquis ou ouvert à compter du 1er janvier 2023 et en opération depuis 24 mois et plus.
Employés en parcours qualifiant	Avoir au moins 8 % des effectifs engagés dans des parcours qualifiants sur l'année, avec un minimum de 6 000 personnes.	√	Au cours de l'année 2025, 7 743 collaborateurs, soit 11,8 % des effectifs (ETP), étaient engagés dans au moins un parcours de formation qualifiant.
Réduction d'émission de CO_2 liées aux énergies	En vertu de la communication faite aux investisseurs par notice Euroclear du 24 décembre 2021, l'objectif retenu pour l'année 2025 est d'obtenir - 15 % de réduction d'émissions de CO_2 liées aux énergies par rapport aux émissions de 2019 qui s'établissaient à 41 $kgCO_2/m^2$.	√	À la fin de l'année 2025 le Groupe affiche un niveau d'émission de 28,6 $COkgeqCO_2/m^2$ représentant -30 % de réduction d'émission de CO_2 liées aux énergies par rapport au niveau d'émission de 2019. Le calcul des émissions de CO_2 est réalisé en méthodologie *location-based* et exclut les consommations d'énergie des établissements en délégation de service public en Espagne.

Date d'émission → Date de maturité	Type de financement	Montant	Informations additionnelles
Juillet 2021 → Février 2029	**Crédit syndiqué**	625 M€	• Amendement et extension du crédit syndiqué du Groupe initialement à échéance 2026. • Indexation sur trois critères de performance ESG relatifs à la qualité des soins (certification ISO 9001), la formation des collaborateurs (parcours qualifiants) et la santé et sécurité au travail (taux de fréquence des accidents du travail). • Atteinte des objectifs fixée faisant l'objet d'une vérification avec assurance modérée de la part d'un organisme indépendant.
15 juin 2021 → perpétuelle	**Obligation hybride verte non convertible**	200 M£	• Ce financement a pour objectif de financer la modernisation, l'acquisition ou le développement d'actifs immobiliers répondant aux critères définis dans le *Green Bond Framework* publié par le Groupe en mai 2021. • Le dernier rapport d'allocation des fonds issus du financement (alloués à 95 % au 31 décembre 2023) a été publié le 15 juin 2023 sur le site internet de Clariane sur la page Finance Durable (https://www.clariane.com/espace-investisseurs/finance-durable#green-bonds), il est accompagné de l'attestation d'allocation partielle des fonds remise par nos auditeurs.
15 octobre 2021 → 15 octobre 2028	***Social public bond***	300 M€	• Ce financement a vocation à financer ou refinancer des projets sociaux éligibles en accord avec le cadre de financement social du Groupe (*Social Financing Framework*) en octobre 2021, notamment pour financer les besoins croissants relatifs au soin en Europe, en médico-social, en établissements de santé, ainsi qu'en résidences d'habitat partagé ou en soins à domicile. • Le rapport d'allocation des fonds a été publié en octobre 2022 sur le site internet de Clariane sur la page Finance Durable (https://www.clariane.com/espace-investisseurs/finance-durable), il est accompagné de l'attestation d'allocation totale des fonds remise par nos auditeurs.
10 juillet 2023 → 25 janvier 2027	**Placement privé euro** *(Sustainability-Linked Euro PP)*	40 M€	• Mis en place avec Eiffel Investment Group, ce financement est lié à la nouvelle feuille de route ESG du Groupe. • Les conditions financières de ce prêt indexées sur la performance de trois critères ESG relatifs à la satisfaction patients/résidents/familles (NPS), la qualité des soins (indicateur composite) et la santé et sécurité au travail (taux de fréquence des accidents du travail). • Atteinte des objectifs fixés faisant l'objet d'une vérification avec assurance modérée de la part d'un organisme indépendant.

3.1.2.3 Processus de vigilance raisonnable [ESRS 2 GOV-4]

En tant que groupe européen, compte tenu de sa taille, Clariane se doit de garantir le respect des droits humains et la protection de l'environnement à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur. À cet effet le Groupe s'appuie sur les éléments suivants :

- **Signataire du Pacte mondial des Nations unies** depuis 2019, confirmation de son réengagement chaque année et Communication sur le Progrès de ses actions en faveur des 10 principes du pacte.
- Formalisation des engagements du Groupe dans la **Déclaration de politique en matière de droits humains,** la Charte éthique et la **Charte des achats responsables,** publiés sur le site internet du Groupe.
- Mise en œuvre d'un **processus de vigilance raisonnable** tel que défini dans les **Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme** et dont les étapes sont synthétisées dans le tableau ci–dessous.
- Conformément à la loi française n° 2017-399 sur le devoir de vigilance, les principaux éléments du processus de vigilance raisonnable sont également synthétisés dans le **plan de vigilance** du Groupe publié en annexe de l'état de durabilité, au § 3.8, et piloté par la Direction juridique Groupe.
- **L'identification et l'évaluation des impacts négatifs des activités** de Clariane sont mises à jour annuellement dans le cadre de la cartographie des risques et de l'analyse de double matérialité dont la méthodologie et les résultats sont détaillés au § 3.1.4.1 et § 3.1.3.3. Elles nourrissent directement les rubriques concernées du plan de vigilance.
- En termes de **gouvernance,** les étapes du processus de vigilance raisonnable sont supervisées par différents organes à travers des comités dédiés, décrits au § 3.1.2.1 dont plus particulièrement le Comité éthique, qualité et RSE et le Comité d'audit (Conseil d'administration) ainsi que le Comité qualité et le Comité risques, éthique et conformité (Direction générale).

Étapes clés du processus de vigilance raisonnable	Paragraphes de l'état de durabilité	Détail des éléments présentés dans les paragraphes référencés
Intégrer la vigilance raisonnable dans la gouvernance, la stratégie et le modèle économique	• § 3.1.2.1. (ESRS 2 GOV-2) • § 3.1.3.3. (ESRS 2 SBM-3) • § 3.1.2.2. (ESRS 2 GOV-3)	• Description des différents organes et comités en charge de la supervision des impacts et risques matériels ainsi que de l'identification et du pilotage des actions de prévention et de remédiation • Identification des principaux impacts matériels, leur lien au modèle économique. Intégration des actions de prévention et de remédiation des impacts dans les objectifs de mission du Groupe et dans sa stratégie dédiée en matière de durabilité • Intégration des enjeux matériels dans la politique de rémunération variable des organes d'administration, de direction et de surveillance
Dialoguer avec les parties prenantes affectées à toutes les étapes du processus de vigilance raisonnable	• § 3.1.2.1. (ESRS 2 GOV-2) • § 3.1.3.2. (ESRS 2 SBM-2) • § 3.1.4.1. (ESRS 2 IRO-1) • § 3.3.1.3 (ESRS S1-2 et S1-3) • § 3.3.2.3 (ESRS S3-2 et S3-3) • § 3.3.3.3 (ESRS S4-2 et S4-3) • § 3.3.3.6 (ESRS S4-1, S4-4 et S4-5)	• Présentation des principales parties prenantes et des modalités de dialogue avec celles-ci autour des enjeux avec des impacts matériels • Précisions sur les processus de dialogue et canaux d'alerte avec le personnel de l'entreprise, les communautés locales et les patients, résidents et leurs proches/familles • Information des organes d'administration, de direction et de surveillance concernant les enjeux avec des impacts matériels • Description de l'implication des parties prenantes dans le processus d'analyse de double matérialité
Identifier et évaluer les impacts négatifs	• § 3.1.4.1. (ESRS 2 IRO-1) • § 3.1.3.3. (ESRS 2 SBM-3)	• Description du processus d'analyse de double-matérialité et des enjeux ayant une matérialité d'impact moyenne à forte
Agir pour prévenir et remédier aux impacts négatifs	• Panorama général => § 3.1.3.3. (ESRS 2 SBM-3) • Environnement => §3.2.2.1. (ESRS E1-1), §3.2.2.4 et §3.2.2.5 (ESRS E1-2 à E1-3), §3.2.3.2. et §3.2.3.3 (ESRS E3-1 à E3-2), §3.2.4.2. et §3.2.4.3 (ESRS E5-1 à E5-2) • Droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes =>§3.3.1.4. à §3.3.1.9. (ESRS S1-1 et S1-4), §3.3.2.5. à §3.3.2.8. (ESRS S3-1 et S3-4), §3.3.3.4. à §3.3.3.9. (ESRS S4-1 et S4-4) • Conduite des affaires => §§3.4.3. à §3.4.6. (ESRS G1-1 à G1-4, G1-6)	• Description des politiques et actions mises en place pour prévenir et remédier aux impacts négatifs en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement
Mesurer l'efficacité des efforts et communiquer	• Tableau de bord des indicateurs clés => § 3.1.3.3. (ESRS 2 SBM-3) • Environnement => §3.2.2.1. (ESRS E1-1), §3.2.2.6 (ESRS E1-4 à E1-6), §3.2.3.4 (ESRS E3-3 et E3-4), §3.2.4.4 (ESRS E5-3 et E5-5) • Droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes => §3.3.1.4. à §3.3.1.8. (ESRS S1-5 à S1-6, S1-8 à S1-17), §3.3.2.5. à §3.3.2.7. (ESRS S3-5), §3.3.3.4. à §3.3.3.8. (ESRS S4-5) • Conduite des affaires => §3.4.3. à §3.4.5. (ESRS G1-1 à G1-4, G1-6)	• Description et communication des indicateurs et objectifs mesurant la survenance des impacts matériels négatifs ainsi que l'efficacité des actions de prévention et de remédiation des impacts en matière de droits humains et libertés fondamentales, de santé et sécurité des personnes et d'environnement

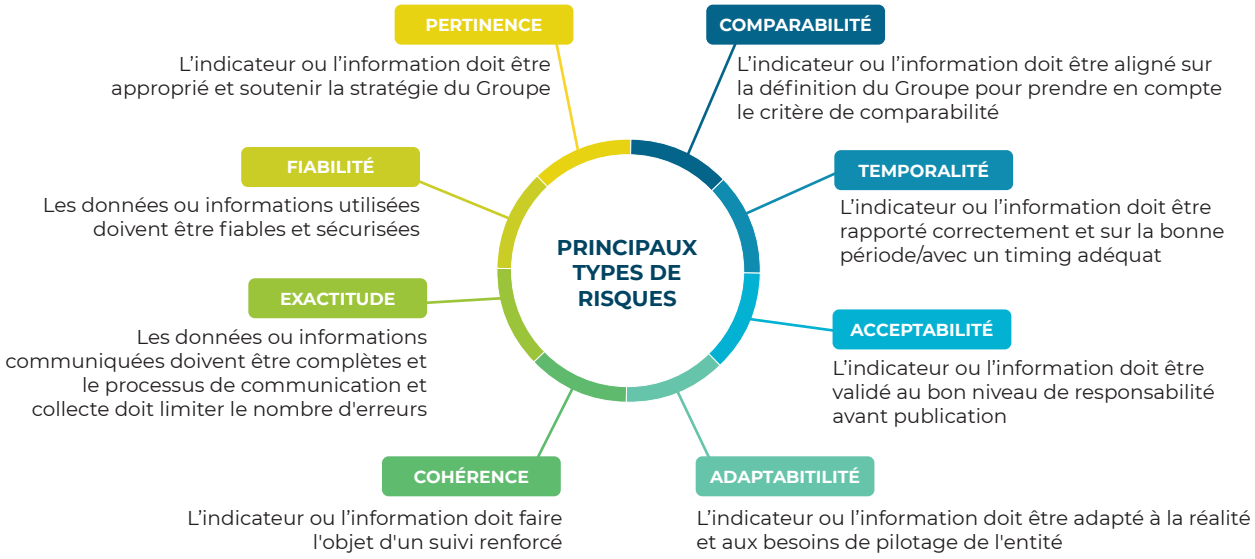
3.1.2.4 Gestion des risques et contrôle interne relatifs aux informations en matière de durabilité [ESRS 2 GOV-5]

La gestion des risques et les contrôles internes liés à l'état de durabilité reposent sur une **structure organisée selon les principes des trois lignes de défense** et il s'intègre dans un dispositif de contrôle interne global décrit au § 2.5.

Niveaux organisationnels	Description des activités de contrôle interne
1. Responsables opérationnels (dans établissements et équipes supports des sièges)	• Responsables de la **production des données de durabilité.** • Intégration dans les processus d'un **niveau de supervision et de contrôle adapté** garantissant la qualité des informations qui seront communiquées. • **Activités de contrôle intégrées aux outils informatiques (automatiques ou semi-automatiques)** dédiés à la production et collecte des données, tels que des systèmes de gestion des données locaux ou Groupe. • **Actions de contrôles plus manuelles** en fonction de la thématique abordée et du risque estimé.
2. Fonctions métiers et supports de chaque pays	• **RH, Médical, Immobilier/Maintenance, Achats, Finance, Opérations, etc.** • S'assurent que les données qui seront communiquées au Groupe soient **exactes et complètes** en mettant en place le bon niveau de contrôle (contrôles de cohérence, revues formalisées). • Déploiement à travers le **Standard Clariane** des priorités et pratiques en matière de durabilité dans tous les métiers de l'activité liés au management, aux fonctions support, aux activités de soins, de santé, de restauration et d'hôtellerie. • Dans chaque pays, un dispositif de contrôle qualité dit « **Audit 360°** » permettant d'évaluer **tous les deux ans *a minima*** l'ensemble des établissements sur l'ensemble des processus métiers et supports définis dans le standard Clariane. • Démarche de **certification ISO 9001** engagée depuis 2019 (voir 3.3.3.5.2), qui ajoute un **niveau de vérification externe** à la bonne mise en œuvre de ces pratiques. • Création d'un **département « Contrôle interne Groupe »** en 2024 avec pour mission de renforcer son degré d'assurance sur la qualité de l'environnement de contrôle des différents acteurs du Groupe, notamment concernant les informations publiées en matière de durabilité. • Première campagne d'évaluation du contrôle interne est en cours pour une restitution des résultats en avril 2026.
3. Département Audit Interne Groupe	• **Certifié par son organisme professionnel l'IFACI** (Institut français de l'audit et du contrôle interne). • Mène une **activité de contrôle périodique indépendante, à travers des audits ou études spécifiques**. • **Évalue l'efficacité du dispositif de contrôle sur les activités auditées** définies dans un plan d'audit annuel construit selon une approche par les risques. • Permet d'**identifier les risques systémiques** et donne une **assurance raisonnable sur la maîtrise des processus clés audités** – y compris pour assurer la qualité de l'état de durabilité pour les activités revues par les départements revus au cours de l'année.

Plus spécifiquement, concernant la gestion des risques liés à l'information de durabilité et son renforcement depuis la mise en œuvre de la CSRD :

- Lors de la réalisation du premier état de durabilité concernant la période de reporting 2024, le Groupe a mené un premier exercice d' **identification des processus de collecte et remontée des informations quantitatives** en lien avec les sujets de durabilité.
- Des **fiches descriptives des points de donnée** ont été établies et servent désormais de base pour l'amélioration continue des processus de contrôle interne liés à l'information de durabilité :
  - Définition et méthodologie des indicateurs, identification des risques, description des points de contrôle interne mis en œuvre ou à mettre en œuvre.
- Une **démarche de formalisation des politiques clés déployées** à travers le Groupe a été engagée.
- **À moyen terme,** Clariane intègre dans sa démarche une **analyse des risques** couvrant les types de risques suivants :



Pour limiter ces risques, plusieurs **actions de contrôle** sont présentes afin de fiabiliser les remontées d'information :

- Les **diligences de contrôles** dépendent de la complexité et de la robustesse du *workflow*.
- Elles sont **évaluées et priorisées en fonction de la criticité** de la donnée elle-même, de son **interdépendance** avec les autres informations et sur les **modalités et moyens de collecte.**
- Elles s'appliquent selon la **hiérarchie à trois niveaux** présentée précédemment.
- Le **département Contrôle interne Groupe** récemment créé vise à établir un cadre pour **l'amélioration continue des points de contrôle interne** :
  - Il couvre dans ses travaux l'environnement de contrôle interne sous-jacent aux points de données détaillés dans l'état de durabilité.
  - Cette compréhension et analyse se déclineront aux fils des plans de contrôles internes du Groupe afin d'atteindre une compréhension complète lors des exercices de vérification en assurance raisonnable.
- Les **résultats des contrôles internes** seront restitués *via* des rapports périodiques, adressés aux Comités de direction et aux organes de gouvernance, notamment au Comité d'audit.
- Ces rapports incluront les **conclusions des contrôles réalisés,** les écarts identifiés, et les plans d'action correctifs décidés.
- **Une synthèse des résultats sera intégrée à l'état de durabilité publié pour l'exercice 2026,** avec une explication des méthodologies utilisées et des limites identifiées.

3.1.3 Stratégie et enjeux matériels

3.1.3.1 Stratégie, modèle d'entreprise et chaîne de valeur [ESRS 2 SBM-1]

La description du modèle d'affaires de Clariane est publiée au chapitre 1, dans les sous-chapitres référencés dans le tableau figurant au § 3.1.1.2.

En complément de ces éléments, la chaîne de valeur de Clariane a été formalisée comme suit en identifiant le positionnement de ses principales parties prenantes et les principaux impacts, risques et opportunités matériels les concernant, tels que décrits plus en détail au § 3.1.3.3.

ENVIRONNEMENT

IROS

- Émissions GES
- Disponibilité des ressources en eau

AMONT

AUTORITÉS DE RÉGULATION

- Nationales, régionales, locales
- Autorisation d'installation, d'exploitation
- Permis de construire
- Certification, accréditation, audit des activités de santé et de soins

INVESTISSEURS ET PARTENAIRES FINANCIERS

- Investisseurs dette / actions
- Banques
- Actionnaires individuels

INVESTISSEURS ET PARTENAIRES IMMOBILIERS

- Investisseurs immobiliers
- Foncières
- Promoteurs immobiliers
- Bailleurs

FOURNISSEURS

- >36 000 fournisseurs dont près de 1 600 fournisseurs référencés
- 78 % fournisseurs nationaux, <1.5 % hors Europe
- Coûts d'achats de biens et de services = 19 % des coûts totaux opérationnels

CHIFFRES CLÉS 2025

- 45 % = part des revenus Clariane correspondant aux frais de soins et dépenses médicales directement facturés aux organismes publics
- 87 % des établissements audités, évalués A ou B

- 41 % de l'actionnariat détenu par des fonds d'investissement
- 0.7 % de l'actionnariat détenu par des employés
- 33 % de l'actionnariat en flottant
- 3,05 Mds € de dette financière nette
- Levier financier = 3,1x (Op Co.) et 5,1x (Whole Co.)

- 15 projets de construction livrés ou en cours de livraison sous Maîtrise d'Ouvrage Clariane
- 23 % de sites en propriété, 2,6 Mds € de valorisation des actifs immobiliers détenus
- 77 % des sites en location ou contrats de gestion
- 565 M€ loyers annuels externes (= 12 % des coûts totaux opérationnels)
- 173 M€ de loyers annuels internes (vers foncières co-détenues par Clariane)

Principales dépenses d'achats

Alimentation	13 %
Maintenance et gestion des bâtiments	10 %
Rénovation, mobilier	10 %
Énergie	9 %
Informatique, Télécom	9 %
Animation et services aux résidents	8 %
Produits & consommables médicaux	7 %
Blanchisserie, linge	5 %

IROS

- Qualité de l'offre de santé
- Éthique des soins
- Ancrage territorial et emploi local
- Dialogue et contribution des parties prenantes
- Canaux d'alerte
- Conduite des affaires
- Performance en matière de durabilité
- Gestion des énergies
- Empreinte carbone
- Risques climatiques

- Décarbonation des énergies et des achats
- Éthique des affaires
- Paiement des fournisseurs
- Anti-corruption et fraude
- Performance des fournisseurs en matière de durablité

ENVIRONNEMENT

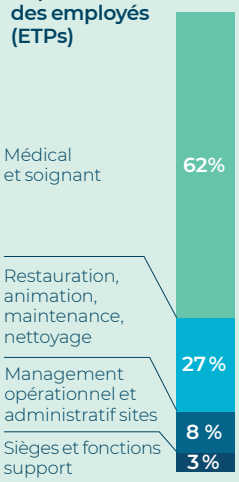
- Réchauffement climatique
- Disponibilité des ressources en eau
- Pollution par les déchets dangereux ou non valorisés

AVAL

PERSONNEL INTERNE ET EXTERNE

- 65 000 employés (ETPs) dont 78 % contrats permanents
- Travailleurs non-salariés :
  - intervenants libéraux
  - aides à domicile en réseau franchisé
  - interimaires
- Coûts de personnel = 69 % des coûts totaux opérationnels

Répartition des employés (ETPs)



- Rémunération & avantages sociaux
- Disponibilité du personnel & stabilité des effectifs
- Santé & bien-être des employés
- Formation & développement des compétences,
- Culture de diversité et non-discrimination
- Dialogue social

PROFESSIONNELS & ORGANISMES DE SANTE

- Organismes et professionnels de santé partenaires /prescripteurs
- Organismes académiques ou de recherche

- Taux d'adressage patients / résidents (ex. FR) = 16 % habitats partagés c.20 % maisons de retraite 100% cliniques SMR et santé mentale
- 9 (sur 16) articles indexés en co-écriture avec des organismes académiques ou de recherche

- Éthique & qualité des soins, innovation et amélioration des pratiques
- Contribution à la recherche médicale

PERSONNES EN SITUATION DE FRAGILITÉ, FAMILLES, AIDANTS

Maisons de retraite
Isolement, dépendance +++

Habitats partagés
Isolement, dépendance ++

Aide à domicile
Isolement, dépendance +

76 % CA

Cliniques SMR
Rééducation, réadaptation post-opératoire ou maladie longue

Santé mentale
Addictions, troubles psychiatriques, handicap mental

Services sociaux
Marginalisation, exclusion sociale

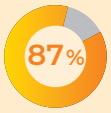
24 % CA

- Éthique et qualité des soins
- Personnalisation des soins
- Diversification des offres et services
- Protection des données personnelles
- Transparence de l'information et accessibilité de l'offre
- Dialogue et contribution des parties prenantes

GESTIONNAIRES DECHETS

- + de 10 catégories de déchets sur les sites
- + de 250 prestataires collecteurs de déchets
- De 50 % à 100 % des déchets en collecte publique selon les pays

Déchets valorisés



inclus 40 % déchets réutilisés / recyclés

Déchets médicaux dangereux



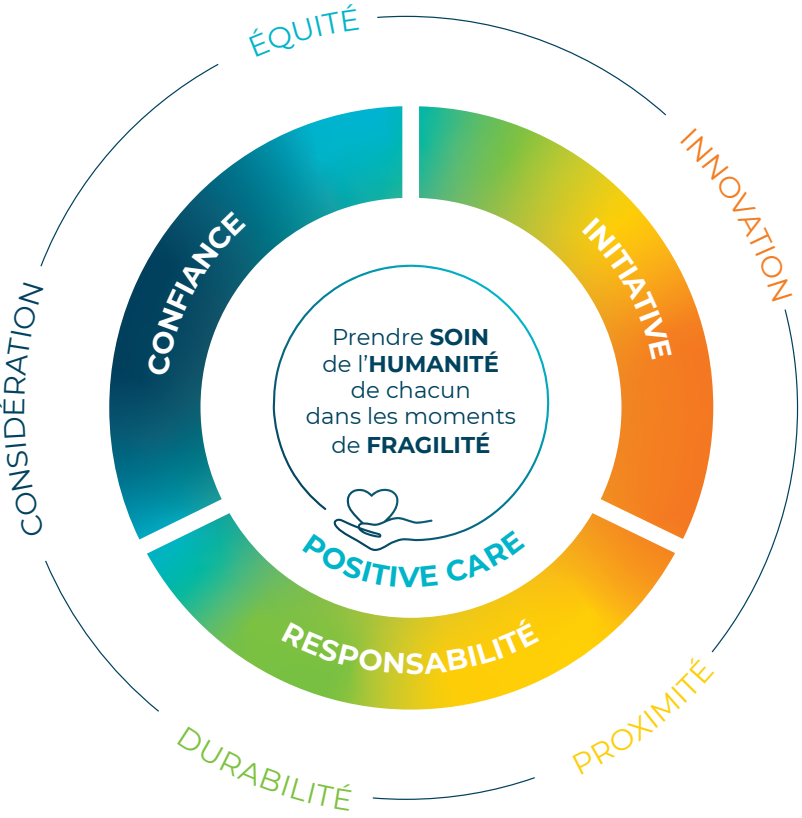
- Tri des déchets
- Gestion des déchets médicaux dangereux (incl. risques infectieux)

Depuis juin 2023, Clariane est devenue **société à mission,** inscrivant dans ses statuts, renouvelés et déposés au Tribunal de commerce, sa mission composée de sa raison d'être :

« Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité »

et de cinq objectifs sociaux et environnementaux, intégrant notamment les principaux IRO matériels du Groupe :

1. **Considération :** agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes que nous accompagnons ainsi que de ses proches, qu'envers chacun de nos collaborateurs et de nos parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination ;
2. **Équité :** faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à nos patients, à nos résidents et à leurs familles, nos collaborateurs et aux autres parties prenantes pour chacun de nos métiers et dans nos décisions d'investissement ;
3. **Durabilité :** protéger nos communautés en contribuant par nos pratiques et nos comportements quotidiens à la lutte contre le changement climatique et à la préservation de la biodiversité ;
4. **Proximité :** contribuer, par notre ancrage local et à travers notre réseau d'établissements, à l'accès aux soins, à construire un écosystème local résilient et à participer à la dynamique d'activité de chacun des territoires dans lesquels nous sommes présents ;
5. **Innovation :** favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et à la qualité de vie des patients, des résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes.



L'exécution de la mission de Clariane est également suivie par un **Comité de mission dédié composé de 14 membres** dont 10 personnalités qualifiées externes, et dont les travaux sont présentés dans le rapport du Comité de mission publié annuellement sur le site internet du Groupe. **Tous les deux ans, un audit par un organisme tiers indépendant** est mené pour vérifier la cohérence de la mission avec les enjeux matériels de l'entreprise, sa bonne exécution ainsi que le fonctionnement du Comité de mission. Les conclusions de cet audit sont publiées conjointement avec le rapport du Comité de mission.

Le Groupe a défini une **stratégie RSE 2024-2028** alignée directement avec les cinq objectifs sociaux et environnementaux de la mission, et synthétisant les politiques mises en œuvre face aux impacts, risques et opportunités matériels du Groupe, tels que présentés au § 3.1.3.3.

5 OBJECTIFS SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX	ENJEUX MATÉRIELS (ESRS)	POLITIQUES & ACTIONS	PRINCIPALES CONTRIBUTIONS AUX ODDS (non-exhaustif*)
1 AGIR AVEC **RESPECT ET CONSIDÉRATION** ENVERS TOUTES LES PARTIES PRENANTES	• Éthique & qualité des soins (S4) • Accessibilité financière de l'offre et transparence de l'information • Santé & sécurité des employés (S1) • Disponibilité du personnel & charge de travail (S1) • Diversité & inclusion (S1)	• Politique médicale, innovation & recherche (§ 3.3.3.4) • Positive Care (§3.3.3.4.2) • Charte éthique (§3.3.3.4.2) • Politique RH Groupe (§ 3.3.1.1) • Politique Santé & Sécurité au travail (§ 3.3.1.6) • Politique de rémunération (§ 3.3.1.4.3) • Politique Diversité, Equité & Inclusion (§ 3.3.1.8)	MISSION DE CLARIANE : **3.4** D'ici à 2030, réduire d'un tiers, par la prévention et le traitement, le taux de mortalité prématurée due à des maladies non transmissibles et promouvoir la santé mentale et le bien-être **4.4** D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat **5.2** Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles **5.5** Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique **7.2** D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial **7.3** D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique **8.5** D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale **8.6** [...] réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation **8.8** Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire
2 METTRE EN ŒUVRE UN MODELE D'ACTIVITÉ **DURABLE ET ÉQUILIBRÉ**	• Éthique des affaires (G1) • Relations fournisseurs (G1) • Offres & services (S4) • Données personnelles (S4) • Cybersécurité (G1) • Formation & développement (S1) • Rémunération & avantages sociaux (S1) • Équité H/F (S1)	• Charte éthique (§3.4.3) • Politique anti-corruption (§3.4.3) • Transparence des offres et prix (§3.3.3.5.2) • Charte des achats responsables (§3.4.4) • Politiques RGPD (§§3.3.3.8) et cybersécurité (§3.4.5) • Politique de gestion des talents et développement de carrière (§ 3.3.1.7) • Politique de rémunération (§ 3.3.1.4.3) • Politique Diversité, Equité et Inclusion (§ 3.3.1.8)	
3 ADAPTER NOS COMPORTEMENTS POUR PROTÉGER **L'ENVIRONNEMENT DE VIE DE NOS COMMUNAUTÉS**	• Changement climatique (E1) • Gestion des énergies (E1) • Consommation d'eau (E3) • Gestion et tri des déchets (E5)	• Plan de transition (§3.2.2.1) • Politique énergétique et environnementale (§3.2.2 ; §3.2.3 et § 3.2.4)	
4 CONSTRUIRE DES ÉCOSYSTEMES LOCAUX **DYNAMIQUES ET RÉSILIENTS**	• Ancrage territorial (S3) • Relations aux communautés locales (S3)	• Achats nationaux, locaux et inclusifs (§3.3.2.5) • Partenariats avec les parties prenantes locales (§3.3.2.6) • Actions philanthropiques (§3.3.2.7)	
5 AMÉLIORER LES PRATIQUES DE SOIN ET LA QUALITÉ DE VIE À TRAVERS **L'INNOVATION**	• Éthique et qualité des soins (S4) • Diversification des offres et services (S4) • Recherche médicale et innovation en santé et en soin (S4)	• Politique médicale, innovation et recherche (§ 3.3.3.7 et § 3.3.3.5.3)	
1 PRINCIPE TRANSVERSAL – GOUVERNANCE INCLUSIVE FAVORISER **L'ÉCOUTE ET LA CONTRIBUTION** DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES DANS LA RÉALISATION DE LA MISSION	• Dialogue social (S1) • Dialogue et contribution des parties prenantes (ESRS 2, S1, S3, S4)	• Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social (§3.3.1.5) • Modalités de dialogue parties prenantes et conseils de partie prenante (§ 3.3.3.3 et § 3.3.3.6)	

** Note : Contribution à d'autres cibles ODDs =1.5, 9.1, 9.4, 9.5, 10.2, 10.3, 11.2, 11.6, 11.7, 12.2 à 12.6, 12.8, 13;2, 13.3, 15.3, 15.9, 16.3, 16.5 à 16.7, 17.17*

Sur la base de cette stratégie :

- un **tableau de bord RSE** a été défini pour la période 2024-2026 réunissant **20 indicateurs de performance clés,** pour lesquels des cibles sont définies ;
- les **plans d'actions** évalués à travers ces indicateurs de performance clés sont présentés dans chacune des parties thématiques (cf. § 3.2 à § 3.4) ;
- des **indicateurs complémentaires relatifs aux IRO matériels,** sont également suivis par les Directions fonctionnelles Groupe et pays pour contrôler la mise en œuvre et les résultats des actions. Les principaux sont présentés dans l'état de durabilité (env. 100 supplémentaires).

TABLEAU DE BORD RSE 2024–2026 (1)

		2024	2025	Cibles 2026 (publié DEU 2023)
	Score de considération (/10) (S4)	8,3	8,4	≥ 8,0
	NPS patients/résidents/familles (- 100 à + 100) (S4)	44	45	≥ 40
	NPS collaborateurs (- 100 à + 100) (S1-6)	5	12	5
	Turnover (S1-6)	22 %	20 %	18 %
CONSIDÉRATION	**Qualité du soin (maisons de retraite médicalisées)** (S4)			
	• Résidents présentant une escarre	2,8 %	2,6 %	≤ 5 %
	• Utilisation de contentions physiques (barrières de lit, combinaisons, ceintures...)	11,5 %	9,4 %	12 %
	• Résidents ayant un projet personnalisé à jour	98,3 %	98,7 %	99 %
	Établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap (depuis plus de 3 ans dans le Groupe) (S4)			
	• Maisons de retraite et établissements de santé	98 %	99 %	≥ 95 %
	• Autres activités	64 %	93 %	≥ 95 %
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (S1-14)	31,4	28	29
	Absentéisme (S1-14)	10,4 %	10,6 %	10,8 %
ÉQUITÉ	**Employés engagés dans des parcours de formation qualifiants** (S1-13)	7 780	7 743	7 200
	Postes de directeurs d'établissement pourvus en interne (S1-13)	50 %	55 %	75 %
	Femmes dans les comités de direction Groupe et pays (S1-9)	38 %	40 %	≥ 40 %
	Femmes dans le top management (≈ Top 150) (S1-9)	53 %	51 %	50 %
DURABILITÉ	**Émissions de CO_2 liées à l'énergie (par rapport à 2021)** (E1-1)	- 15 %	- 23,5 %	- 27 %
	Déchets triés et recyclés (E3-5)	44 %	40 %	>= 30 %
	Actions de sensibilisation RSE (S1-13)	5/pays	9 moy./pays	Min. 4/pays
PROXIMITÉ	**Achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés** (S3)	78 %	78 %	≥ 75 %
INNOVATION	**Communications recherche médicale et innovation en santé** (S4)	105	79	80
GOUVERNANCE INCLUSIVE	**Établissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes** (S4)	89 %	91 %	≥ 95 %
	Conseils de parties prenantes nationaux actifs (S4)	5	5	6
	Directeurs d'établissement formés au dialogue social (S1-8)	42 %	68 %	≥ 95 %

(1) voir définitions en section 3.5 Note méthodologique

3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2]

10 catégories principales de parties prenantes forment l'écosystème de Clariane.

Diverses modalités de dialogue sont mises en œuvre à tous les niveaux de l'organisation (établissement, régional, national ou encore au niveau du Groupe), certaines réglementaires et d'autres volontaires.

Celles-ci permettent **d'informer ou de consulter** les parties prenantes sur les principaux enjeux de durabilité afin de prendre en compte leurs intérêts et points de vue dans la définition des politiques et plans d'action du Groupe.

Les **modalités de dialogue au niveau local** sont prioritaires car permettant la plus forte réactivité et sur la base de la connaissance la plus précise des faits.

Les **intérêts des principales parties prenantes** du Groupe peuvent être synthétisés comme suit :

- *Les patients, résidents, leurs proches, familles et leurs représentants* ont pour attentes matérielles la qualité et la personnalisation des soins, la disponibilité et l'amabilité du personnel, la qualité de l'alimentation et des animations en établissement, ainsi que la transparence de l'information et la communication régulière.
- *Les collaborateurs et leurs représentants* ont pour attentes matérielles la garantie de conditions de travail leur permettant de fournir des soins qualitatifs et personnalisés avec un personnel suffisant et qualifié, la diminution du travail administratif, la réduction de la pénibilité du travail, une rémunération adéquate, le développement de leurs compétences et les soutenir lorsqu'ils traversent des difficultés (personnelles, professionnelles, avec les familles).
- *Les communautés locales* ont pour attentes matérielles la disponibilité, la qualité et l'accessibilité de l'offre de santé et de soins sur leur territoire, la transparence des offres et services fournis ainsi que de la tarification, l'intégration dans la vie locale, les opportunités de formation et d'emploi dans les établissements.
- *Les autorités publiques* ont pour attentes matérielles la qualité de l'offre de santé et de soins proposée aux habitants du territoire, le respect des normes de santé publique, la contribution positive à l'économie locale notamment par l'emploi direct, les relations avec les fournisseurs locaux et les associations, la communication de manière transparente sur la situation financière, les difficultés et les incidents relatifs aux droits humains.
- *Les investisseurs et partenaires financiers* ont pour attentes matérielles le dialogue constructif et la définition d'objectifs autour des enjeux matériels du secteur (éthique et qualité des soins, disponibilité du personnel, santé et sécurité, changement climatique), la communication transparente sur les indicateurs de durabilité exigés par les investisseurs, la garantie d'une rentabilité et d'un équilibre financiers permettant de garantir la mission de soins, de rembourser les loyers et dettes, de rémunérer les actionnaires et d'investir dans le développement de nouvelles offres et services ainsi que dans l'amélioration des pratiques en santé et en soin.

Les **principales modalités de dialogue** avec les parties prenantes sont présentées ci-dessous. Des précisions sont par ailleurs apportées dans les différents chapitres thématiques lorsque pertinentes.

ÉCOSYSTÈME DES PARTIES PRENANTES ET MODALITÉS DE DIALOGUE MISES EN ŒUVRE

Partie prenante	Description des modalités de dialogue	
 **Patients, résidents et aidants**	Définition et périmètre	• Les **résidents, patients, bénéficiaires de services** ainsi que leurs **familles, proches et aidants**
	Modalités de dialogue	• **Communication continue** au niveau de l'établissement *(local/permanent)* • **Services clients** *(national/permanent)* • **Conseils de parties prenantes d'établissement** (ex. Conseil de vie sociale et Commission des usagers en France, *Heimbeiräte* en Allemagne) *(local/min. deux à trois par an selon le type d'assemblée)* • **Conseils de parties prenantes nationaux** *(national/min. quatre réunions par an)* • **Enquêtes de satisfaction** (Groupe avec déclinaison jusqu'à la maille établissement/ fréquence variable selon le type d'enquête, min. annuelle)
	Thèmes traités et prise en compte	• **Résultats enquête de satisfaction, activités & vie sociale, restauration, communication, soins, cadre de vie, personnel, réclamations, offre et prix, autres projets d'établissement, pratiques environnementales** • Selon le niveau du dialogue les informations sont transmises aux **services responsables des actions d'amélioration** pour prise en compte. Les actions prioritaires et d'envergure sont présentées aux **organes d'administration, de direction et de surveillance concernés**

Partie prenante	Description des modalités de dialogue	
 **Collaborateurs et leurs représentants**	Définition et périmètre	• Les **salariés,** stagiaires, alternants et toute personne en formation, ainsi que les **représentants du personnel** ou les organisations syndicales
	Modalités de dialogue	• **Management et responsables RH** *(à tous niveaux/permanent)* • **Parcours d'intégration, formations** (local ou régional, une à plusieurs fois par an) • **Entretien de performance et de développement** *(local, min. une fois par an)* • **Enquêtes de satisfaction Community Pulse** *(national et Groupe/annuel)* • **Dialogue social avec les partenaires sociaux** (ex. : Comités d'entreprise, réunions d'échange) *(à tous niveaux/min. mensuel et autant que de besoin)* • **Comité de mission** *(Groupe/min. trimestriel)* • **Communication interne :** intranet, newsletter, points collaborateurs/managers, événements collaborateurs *(à tous niveaux/permanent)* • **Service social ou ligne d'écoute et de soutien social et psychologique interne ou externe** *(national/à la demande)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Résultats enquête de satisfaction, planning et charge de travail, recrutement, santé et bien-être au travail, rémunération et avantages sociaux, formation, mobilité interne, diversité et inclusion, dialogue employeur-employés, stratégie générale de l'entreprise, résultats financiers et en matière de durabilité** • Selon le niveau du dialogue les informations sont directement prises en compte par les **lignes managériales responsables.** Elles sont également recueillies ou transmises aux **services responsables des actions d'amélioration** pour prise en compte. Les actions prioritaires au niveau national et Groupe sont présentées aux **organes d'administration, de direction et de surveillance concernés**
 **Autorités organisatrices et caisses d'assurance**	Définition et périmètre	• **Autorités nationales, régionales et locales liées aux activités du Groupe,** les élus et leurs représentants : par exemple ministère de la Santé, Agences régionales de santé et Conseils départementaux en France • Les **régulateurs du secteur sanitaire et médico-social :** par exemple Haute Autorité de santé, Agences régionales de santé en France
	Modalités de dialogue	• **Conseils de partie prenante locaux** (lorsque pouvant inviter les représentants des autorités à participer) *(local/min. deux à trois par an selon le type d'assemblée)* • Participation à diverses **instances de concertation locales, régionales et nationales** selon les spécificités des pays, en bipartite, multipartite ou bien à travers les fédérations ou organisations professionnelles *(à tous niveaux/plusieurs fois par an)* • **Audits et certifications des établissements par les agences diligentées** *(local et régional/variable selon les pays, une fois tous les trois à six ans)* • Présentation ou mise à jour des **projets d'établissement** (local et régional/à chaque nouveau projet puis révisable selon une durée variable, souvent annuelle)
	Thèmes traités et prise en compte	• **Offres et services proposés, capacité de l'établissement, niveaux de dépendance des patients, tarification, qualité des soins et prestations, satisfaction des patients/résidents, emploi local/régional, projets locaux, partenariats, dessertes par les services et infrastructures publics** • Les remarques et exigences des autorités et agences de régulation sont prises en compte par les **lignes managériales au niveau concerné,** prioritairement local et régional afin d'engager les actions correctives et préventives recommandées et d'adapter l'offre et le fonctionnement de l'établissement aux besoins et attentes du territoire
 **Société civile, fondations, associations et ONG**	Définition et périmètre	• Les **fondations et associations** soutenues par le Groupe, les acteurs de la société civile, et notamment les associations professionnelles, les associations à but non lucratif, les organisations non gouvernementales (ONG) et bénévoles en lien avec le Groupe au niveau national, régional ou local
	Modalités de dialogue	• **Fondations soutenues par le Groupe :** études scientifiques, etc. *(à tous niveaux/min. mensuel)* • **Conférences thématiques** *(national et Groupe/plusieurs fois par an)* • **Relations presse :** communiqué, petit-déjeuner, visite d'établissements, etc. *(national et Groupe/plusieurs fois par an)* • Conseil de parties prenantes nationaux *(national/min. quatre fois par an)* • **Comité de mission** *(Groupe/min. trimestriel)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Éthique et qualité des soins, innovation en santé et en soin, amélioration de la qualité de vie en établissement, valorisation des métiers du soin, soutien social et bien-être des professionnels de santé, développement des compétences, engagement territorial, volontariat/mécénat de compétences** • Les réflexions et résultats des actions engagées en commun nourrissent directement le plan d'amélioration continue de l'entreprise et assurent la diffusion des opinions et attentes de ces parties prenantes

Partie prenante	Description des modalités de dialogue	
Organismes de recherche, d'innovation et de formation	Définition et périmètre	• Les **centres universitaires ou hospitaliers dédiés** à la recherche médicale de pointe ou à l'innovation dans le secteur de la santé et de la longévité ainsi que les **établissements et organes de formations diplômantes, qualifiantes ou continues.** Par exemple la Fondation pour la Recherche médicale (FRM), l'Institut Pasteur, le Gérontopôle de Toulouse, etc.
	Modalités de dialogue	• **Partenariats** *(régional, national et Groupe/permanent)* • **Études scientifiques** *(régional, national et Groupe/plusieurs fois par an)* • **Participation à des colloques, séminaires** *(régional, national et Groupe/plusieurs fois par an)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Éthique et qualité des soins, innovation en santé et en soin, prévention en santé, recherche médicale, formation et développement des compétences dans les métiers du soin, partage et protection des données**
Professionnels de santé et leurs instances représentatives	Définition et périmètre	• La communauté des **professionnels de santé internes et externes** qui interagissent avec le Groupe, les patients, les résidents, les bénéficiaires des services ou leurs proches, tels que : médecins généralistes, spécialistes, aides-soignants, infirmiers, psychologues, masseurs-kinésithérapeutes, diététiciens, psychomotriciens ou professionnels de la pharmacie, etc. ainsi que leurs instances représentatives
	Modalités de dialogue	• **Réunions de coordination établissements** *(local/permanent)* • **Conseils de parties prenantes locaux** (ex. Conseil de vie sociale et Commission des usagers en France, *Heimbeiräte* en Allemagne) *(local/min. deux à trois par an selon le type d'assemblée)* • **Conseil de parties prenantes nationaux** *(national/min. quatre fois par an)* • **Commissions médicales d'établissement** pour les établissements de santé • **Participation à diverses instances de concertation locales, régionales et nationales** selon les spécificités des pays, en bipartite, multipartite ou bien à travers les fédérations ou organisations professionnelles *(à tous niveaux/plusieurs fois par an)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Offres et services proposés, niveaux de dépendance des patients, qualité des soins et prestations, satisfaction des patients/résidents, prévention, amélioration/optimisation des prises en charge, innovation en santé et en soin, tarification** • Les attentes et contraintes des professionnels de santé nourrissent en permanence et à tous les niveaux les propositions d'**amélioration continue** de l'offre de services et des pratiques en santé et en soin
Partenaires économiques	Définition et périmètre	• Les **entreprises, fournisseurs et sous-traitants partenaires,** notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, des biens et équipements de santé, de la conception et de la construction, de l'énergie, l'eau et les déchets, etc.
	Modalités de dialogue	• **Dialogue fournisseur/acheteur/usager** *(local ou national/à la demande, permanent)* • **Charte des achats responsables** fournisseurs et suivi *(national/min. une fois par an)* • **Conventions fournisseurs et salons** *(national/min. une fois par an)* • **Organisations professionnelles** (ex. Top AFEP) *(national/une fois par an)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Qualité des produits et des services, actions en matière de durabilité dans le cadre du contrat, engagements sur la chaîne de valeur, empreinte carbone, impact territorial, actions inclusives, procédures de commande/facturation/paiement** • Les informations sont directement prises en compte par les acheteurs dans le cadre de l'amélioration continue de leurs procédures ainsi que dans le suivi des engagements pris aux contrats
Investisseurs et partenaires immobiliers	Définition et périmètre	• **Les investisseurs immobiliers, les bailleurs, les promoteurs immobiliers, financeurs et/ou constructeurs d'établissements de santé et de soin**
	Modalités de dialogue	• **Réunions multipartites** *(Groupe ou national/min. bimensuel)* • **Rencontres lors des salons importants de l'immobilier** *(Groupe ou national, deux fois par an)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Offres et services en santé et en soin, capacité de l'établissement, qualité des soins, intégration/synergies avec les services et infrastructures publics, performance de l'établissement ou du portefeuille en matière de durabilité, investissement socialement responsable, réglementation, réinvestissement/maintenance, adaptation au changement climatique** • Les attentes des investisseurs et partenaires financiers sont prises en compte notamment pour améliorer la qualité, la transparence et l'accessibilité des informations fournies en matière de durabilité, ainsi que de nourrir la définition des objectifs et actions sur certains enjeux matériels de durabilité, notamment dans le cadre de financement et/ou conception de projets communs

Partie prenante	Description des modalités de dialogue	
 **Investisseurs et partenaires financiers**	Définition et périmètre	• Les **actionnaires** et détenteurs d'instruments ou produits financiers en capital ou en dette, émis ou garantis par le Groupe ou ses filiales, **banques et établissements financiers,** analystes financiers, agences de notation financière et extra-financière
	Modalités de dialogue	• **Assemblée générale des actionnaires** *(Groupe/annuelle)* • **Journées « investisseurs », conférences et rencontres** avec les investisseurs et analystes financiers, agences de notation extra-financière *(national et Groupe/min. trimestriel)* • **Présentations, rapports financiers annuels et semestriels, communiqués de presse,** Documents d'enregistrement universel, etc. *(Groupe/min. trimestriel)*
	Thèmes traités et prise en compte	• **Performance de l'entreprise en matière de durabilité, suivi des indicateurs, gouvernance en matière de durabilité, qualité des soins, recrutement et formation du personnel, santé et sécurité des collaborateurs, changement climatique (actions d'atténuation et d'adaptation), tri des déchets, réinvestissement dans la mission de soins** • Les attentes des investisseurs et partenaires financiers sont prises en compte notamment pour améliorer la qualité, la transparence et l'accessibilité des informations fournies en matière de durabilité, ainsi que de nourrir la définition des objectifs sur certains enjeux matériels de durabilité, notamment dans le cadre de financement

Au-delà de ces modalités de dialogue récurrentes, des **consultations spécifiques à grande échelle** peuvent être organisées pour recueillir les points de vue de multiples parties prenantes sur les questions de durabilité. Leurs résultats font systématiquement l'objet de présentation aux organes d'administration, de direction et de surveillance.

Ainsi, **en 2022,** dans le cadre de la préparation de son passage à la qualité de société à mission :

- consultation de plus de **1 500 personnes,** représentant les résidents, les familles, les patients, les collaborateurs et leurs représentants ainsi que les autorités publiques et la communauté des investisseurs ;
- **14 000 collaborateurs** de tous les pays d'implantation du Groupe ont également partagé leur avis lors de l'enquête annuelle d'engagement des collaborateurs ;
- **ateliers, entretiens, enquêtes, sessions de questions-réponses ou encore réunions dédiées** lors d'instances de gouvernance ou des conseils des parties prenantes.

Les résultats de cette consultation ont permis la définition des objectifs sociaux et environnementaux de la mission de Clariane, autour desquels a été ensuite élaborée la stratégie RSE 2024-2028, feuille de route actuelle du Groupe.

3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels [ESRS 2 SBM-3]

Sur la base de l'analyse de double matérialité dont la méthodologie est détaillée au § 3.1.4.1, **les impacts, risques et opportunités (IRO) matériels** pour le groupe Clariane ont été identifiés.

Ces derniers sont présentés ci-dessous, regroupés par **principaux enjeux.**

Le détail de chaque IRO est publié dans les ESRS thématiques aux sections correspondantes, ainsi que les politiques, actions et indicateurs visant à les limiter (pour les impacts négatifs ou risques) ou les renforcer (pour les impacts positifs ou opportunités).

Légende :

Nature de l'IRO :	IP	Impact positif	IN	Impact négatif	R	Risque	O	Opportunité
Positionnement dans la chaîne de valeur :	**Am**	Amont	**Op**	Opérations propres	**Av**	Aval		
Temporalité :	CT	Court terme	MT	Moyen terme	LT	Long terme		
Tendance :	—	Stable	↑	En hausse	↓	En baisse		

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

IRO	Temporalité et tendance	Chaîne de valeur	Description et effets	Résilience du modèle économique
Enjeu : GESTION DES ÉNERGIES				
2 IP 1 R	CT ↑	Am Op	• La tension sur les énergies au cours des dernières années et la forte hausse des prix ont fortement impacté la situation financière de Clariane avec un doublement des dépenses d'énergie et une capacité réglementée à ajuster ses prix. S'il n'est pas anticipé qu'une telle hausse se reproduise à moyen terme, elle présente possiblement un risque à long terme en fonction du niveau de dépendance aux énergies fossiles. • Compte tenu des divers leviers disponibles et de la mobilisation de ses ressources, le Groupe peut avoir un impact positif sur la transition énergétique à travers son réseau d'établissements et également ses exigences fournisseurs.	• Compte tenu de la multiplicité des actions possibles et de l'amélioration des durées de retour sur investissement, l'évolution vers un modèle économique moins exposé aux hausses de coût énergétique est réaliste et nécessaire. Les politiques et actions en ce sens depuis trois ans sont détaillées aux chapitres § 3.2.2.4 et § 3.2.2.5.
Enjeu : CHANGEMENT CLIMATIQUE				
3 IN	CT ↑	Am Op Av	• À travers ses émissions de gaz à effet de serre, le Groupe contribue au changement climatique dont les effets en termes d'augmentation des événements climatiques extrêmes impactent négativement les conditions de vie de la population et des personnes fragiles dont Clariane a la charge. • Les effets financiers actuels du changement climatique restent limités car liés à des sinistres locaux dus aux aléas climatiques, mais il est attendu qu'ils augmentent à long terme avec une assurabilité restant incertaine.	• Au-delà de la contribution au changement climatique qui fait l'objet d'une mobilisation importante et peut être synonyme d'innovation, la résilience du modèle économique de Clariane à long terme face aux enjeux de l'adaptation climatique est une priorité à moyen terme, d'ici fin 2026, concernant l'évaluation précise de la vulnérabilité des établissements et communautés Clariane, la définition et la quantification du plan d'adaptation nécessaire ainsi que de son financement. Il est à noter qu'une partie significative des ressources de Clariane dépendant des financements publics ou assurantiels, la progression des travaux engagés par ces derniers sur le sujet du financement de l'adaptation climatique dans le secteur de la santé sera particulièrement suivie par le Groupe.
Enjeu : CONSOMMATION D'EAU				
1 IP	CT ↑	Op	• Dans le contexte du changement climatique, les ressources en eau douce se font de plus en plus rares. Si le Groupe rejette plus de 90 % de l'eau qu'il prélève, il peut néanmoins impacter positivement les disponibilités d'eau en mettant en œuvre des mesures de sobriété et de recyclage et ainsi contribuer à limiter les risques de pénurie sur ses patients/résidents et les communautés locales.	• Contrairement à d'autres industries très dépendantes des ressources en eau, le modèle du Groupe est assez résilient face aux possibles limitations en eau du fait de ses consommations limitées, d'autant plus qu'en cas de pénurie, les établissements de santé et de soin font l'objet de mesures de protection et priorisation.
Enjeu : GESTION ET TRI DES DÉCHETS				
1 IN	CT –	Op Av	• Par son activité, le Groupe contribue à la production d'une part significative de déchets dont une part importante non recyclable actuellement (ex. produits d'incontinence) et également une part de déchets médicaux dangereux pouvant avoir un impact négatif sur l'environnement.	• Bien que la gestion et le tri des déchets soient souvent très locaux et difficiles à mesurer précisément, les filières de tri principales sont globalement mises en place et/ou ne peuvent que s'améliorer en termes de valorisation.

ENJEUX SOCIAUX

IRO	Temporalité et tendance	Chaîne de valeur	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Enjeu : SANTÉ ET SÉCURITÉ DES COLLABORATEURS				
1 IN 1 R	CT ↑	OP	• Les conditions de travail dans le secteur peuvent impacter la santé physique et mentale du personnel comme reflété dans la fréquence des accidents du travail et l'absentéisme dont les niveaux impactent les organisations, la disponibilité du personnel et les coûts liés au remplacement. Compte tenu des tensions actuelles et à long terme sur la disponibilité du personnel, la tension restera vive sur la disponibilité des personnes et ses conséquences.	• Ceci est l'un des enjeux les plus matériels du secteur pour garantir un taux de présence suffisant des effectifs et l'attractivité des métiers de soignant à long terme. Des politiques et plans d'action sont mis en œuvre (cf. 3.3.1.6) pour réduire la fréquence des accidents du travail et l'absentéisme et contrôler ainsi leurs effets négatifs tant sur la présence du personnel qualifié que sur les coûts de la main-d'œuvre.
Enjeu : FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES				
1 IP 1 R 1 O	CT ↑	Op	• À travers les programmes de formation et de qualification diplômants, le Groupe permet à ses collaborateurs de développer leurs compétences, leur employabilité et d'évoluer en interne ou en externe vers des postes à responsabilité. La formation et la mobilité interne favorisant la rétention du personnel, elles permettent de limiter les effets financiers liés aux coûts de recrutement et de remplacement des absents ou des départs.	• Avec le développement des Universités Clariane, le Groupe sécurise sa résilience sur cet enjeu à moyen et long terme. L'impact de ses actions est dépendant également de l'évolution des financements publics envers les différents dispositifs de formation.
Enjeu : DISPONIBILITÉ DU PERSONNEL ET STABILITÉ DES EFFECTIFS				
1 IN 1 R	CT ↑	Op	• Du fait de la disponibilité limitée du personnel dans le secteur, liée à l'inadéquation entre l'offre de main-d'œuvre, en baisse, et la demande de soins, croissante, la charge de travail et la désorganisation des services que cela engendre impactent les collaborateurs permanents. La rotation importante des effectifs engendre par ailleurs des coûts significatifs.	• Malgré les efforts importants notamment en termes de formation qualifiante, cet enjeu structurel risque a minima de se maintenir voir de s'aggraver sur le long terme avec l'augmentation de la demande de prise en charge, nécessitant également un renforcement des programmes publics pour réorienter les vocations et formations initiales vers le secteur de la santé et du soin.
Enjeu : RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX				
1 IP 1 R	CT ↑	Op	• À travers sa politique de rémunération et d'avantages sociaux, le Groupe peut garantir un niveau de vie décent à ses employés, d'autant que ses implantations exclusivement européennes garantissent une couverture sociale de qualité et des minimums salariaux révisés réglementairement. L'importance des effectifs et du capital humain par rapport à d'autres industries, induit une forte sensibilité aux hausses de salaire notamment lorsque décidées unilatéralement par ex. par les autorités de régulation, et souligne également l'importance de rester compétitif en termes de rémunération pour garantir l'attractivité par rapport aux concurrents.	• Compte tenu de la part représentée par les coûts du personnel, cet enjeu fait l'objet d'une attention particulière au vu de la sensibilité du modèle économique à cet enjeu, et également de la nécessité de proposer des conditions attractives face à la pénibilité du travail et à la disponibilité limitée du personnel.
Enjeu : DIALOGUE SOCIAL				
1 IN	CT —	Op	• En cas de représentation limitée, influencée ou insuffisante des collaborateurs, leurs besoins et intérêts pourraient ne pas être suffisamment pris en compte, impactant négativement leurs conditions de travail.	• Point de vigilance permanent, les dispositifs mis en place par le Groupe en matière de dialogue social doivent permettre de maîtriser cet impact et de garantir une contribution positive des collaborateurs notamment dans le pilotage des enjeux de durabilité matériels.
Enjeu : DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION				
1 IP	CT ↑	Op	• La promotion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion impacte positivement les collaborateurs en garantissant l'équité pour tous et l'expression de leur singularité, sans risque de discrimination.	• La diversité des équipes jusqu'au plus haut niveau de l'organisation permet d'améliorer la résilience de l'organisation en favorisant l'innovation et la multiplicité des points de vue et pratiques.

IRO	Temporalité et tendance	Chaîne de valeur	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Enjeu : ANCRAGE TERRITORIAL ET RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES*				
2 IP 1 R	CT ↑	Am Av	• À travers ses activités et ses implantations, le Groupe impacte positivement l'emploi local et contribue au dynamisme économique et social des territoires. À travers leurs bonnes relations avec les communautés locales, les établissements garantissent ainsi l'attractivité et la réputation du réseau Clariane.	• Composé de nombreuses implantations locales, la résilience du modèle économique du Groupe repose sur la force du maillon territorial et donc la capacité des Directeurs de site notamment à l'entretenir à court, moyen et long terme.
Enjeu : ÉTHIQUE ET QUALITÉ DES SOINS*				
2 IP 1 IN 4 R 1 O	CT ↑	Op Av	• Compte tenu de la vulnérabilité des patients et résidents que le Groupe accompagne, tout manquement à l'éthique et la qualité des soins peut avoir un impact négatif sur leur bien-être et leur état de santé et constituer un non-respect des droits humains élémentaires. Ce défaut à sa mission de bien commun serait lourd de conséquences notamment financières. Face à cet enjeu, la capacité de Clariane à personnaliser les soins à travers des pratiques et outils adaptés permet de générer un impact positif sur la qualité des soins et plus généralement la qualité de vie des patients et résidents, grâce à la pleine prise en compte de leurs attentes, de leurs besoins et de leurs capacités.	• Avec l'inscription de cet enjeu au cœur de sa mission statutaire, le Groupe s'engage à garantir la pérennité de celle-ci et la pleine mobilisation de ses ressources humaines, matérielles et financières sur la délivrance d'un niveau élevé de qualité et de personnalisation des soins.
Enjeu : DIVERSIFICATION DES OFFRES ET SERVICES				
1 IP 1 IN 1 O	CT ↑	Op Av	• L'adaptation des offres et services du Groupe aux enjeux de santé et à leurs évolutions permet de répondre positivement aux besoins des patients et résidents qui vont aller grandissant à moyen et long terme, tout en continuant à faire croître les activités du Groupe. Dans le cadre du développement de ses offres et services, une trop forte concentration géographique peut impacter négativement les populations éloignées des centres de vie.	• L'opportunité que constitue la demande croissante dans les différentes populations que Clariane accompagne, nécessite la bonne articulation des offres et services développés ainsi que la sécurisation d'une croissance auto-entretenue des capacités de services du Groupe. L'utilisation croisée des expertises et le développement des activités de prévention aideront à répondre à ces enjeux.
Enjeu : DIALOGUE ET CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES (Gouvernance inclusive)				
1 IP 1 R	CT ↑	Am Op Av	• En entretenant un dialogue régulier et contributif avec toutes les parties prenantes, Clariane impacte positivement la qualité de vie de ces derniers au sein des établissements. Ce principe fondamental garantit la sincérité et la crédibilité du Groupe en tant qu'entreprise à mission.	• La « contribution active » comme objectif des dialogues des parties prenantes assure la bonne délivrance du modèle de mission à long terme et la résilience de ce dernier.
Enjeu : ACCESSIBILITÉ FINANCIÈRE DE L'OFFRE ET TRANSPARENCE DE L'INFORMATION				
1 IP 1 IN	CT —	Av	• Compte tenu de la complexité des offres, services et dispositifs de financement en matière de soins et santé, le Groupe peut avoir un impact positif en facilitant l'information et l'orientation des demandeurs de soin. Selon ses implantations, l'accessibilité financière des offres et services Clariane à travers des dispositifs adaptés permettant d'aider les plus démunis peut être critique.	• À travers sa transformation en société à mission, Clariane s'engage à générer une valeur sociétale tout en répondant à ses impératifs économiques.

IRO	Temporalité et tendance	Chaîne de valeur	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Enjeu : PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES PATIENTS, RÉSIDENTS ET FAMILLES				
1 IN	CT ↑	Op Av	• La sensibilité des données personnelles des patients et résidents, particulièrement celles relatives à leur santé, engendre un risque latent en cas de violation de données ou d'utilisation non conforme aux finalités pour laquelle elles ont été recueillies pouvant impacter négativement les patients, résidents et leurs familles ainsi que la fiabilité de la communauté Clariane.	• Dans un contexte de croissance des cyber-attaques, le Groupe doit sécuriser sa résilience à long terme sur cet enjeu afin de limiter au maximum les violations de données.
Enjeu : RECHERCHE ET INNOVATION EN SANTÉ ET EN SOIN*				
1 IP	CT —	Am Op	• En mobilisant son réseau, ses données et ses expertises, Clariane peut avoir un impact positif sur l'amélioration de la qualité des soins par l'innovation en santé et en soin et par la participation à la recherche médicale autour du sujet cœurs de métier pour le Groupe.	• La recherche médicale et l'innovation en santé et en soin contribuent à l'amélioration continue du modèle économique du Groupe en assurant l'évolution des pratiques de soin, la pertinence des offres et services proposés, et la réputation des équipes Clariane.

** Spécifique à l'entité.*

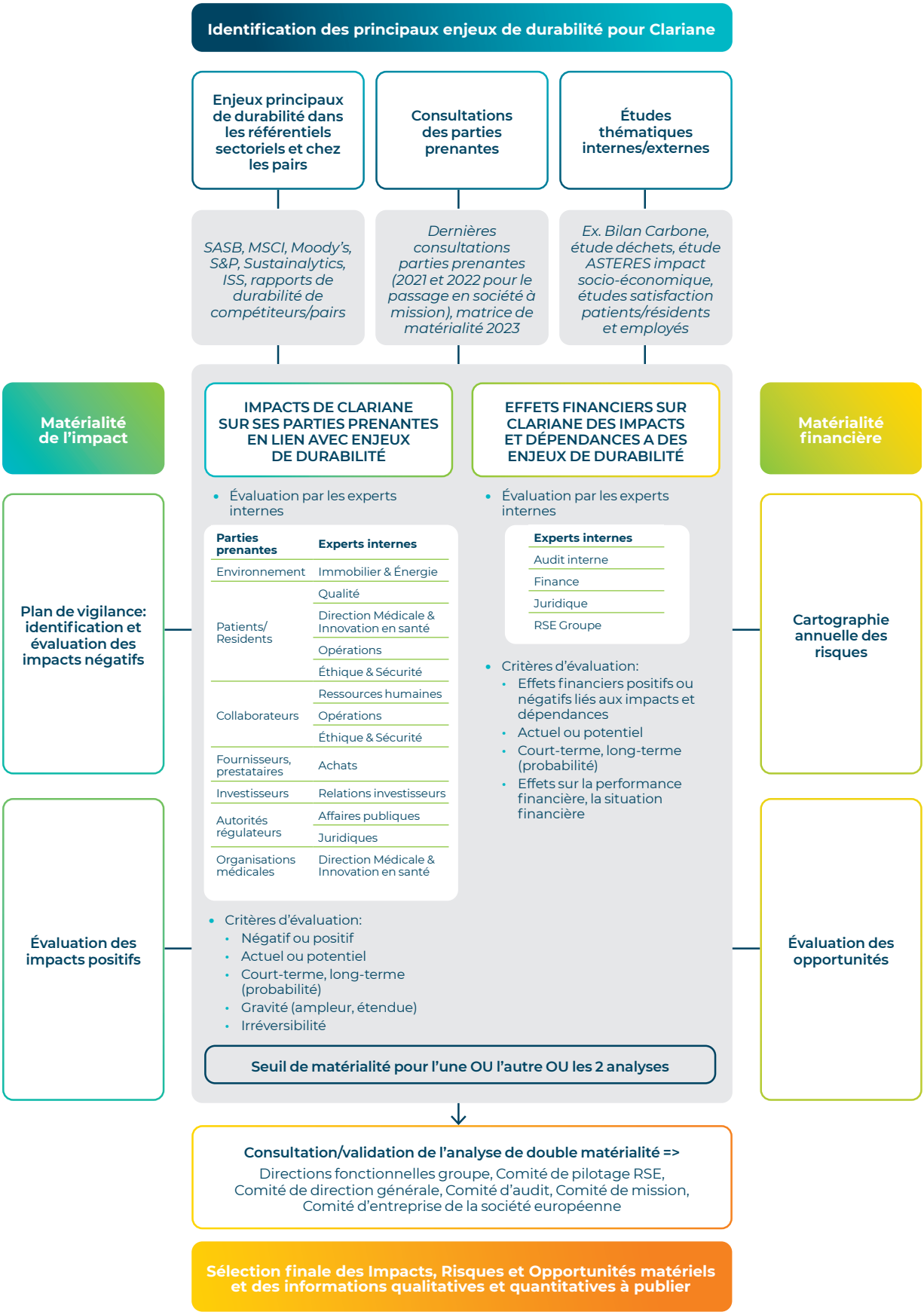
ENJEUX DE GOUVERNANCE ET CONDUITE DES AFFAIRES

IRO	Temporalité et tendance	Chaine de valeur	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Enjeu : DIALOGUE ET CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES (Gouvernance inclusive)				
1 R	CT ↑	Am Op	• La non-atteinte ou l'atteinte partielle des objectifs de la société à mission pourrait engendrer une perte de confiance des autorités et partenaires économiques et financiers ainsi qu'une mauvaise réputation. Celles-ci auraient des conséquences sur l'attractivité, les financements et les opportunités de croissance du Groupe.	• L'ancrage fort du Comité de mission au cœur de la gouvernance Clariane ainsi que la structuration de la stratégie RSE autour des engagements de mission doivent permettre de limiter ce risque en concentrant l'ensemble des métiers sur la réalisation de la mission.
Enjeu : ÉTHIQUE DES AFFAIRES				
2 IN	CT —	Am Op	• Le non-respect des normes techniques et éthiques en matière de conduite des affaires peut impacter négativement les partenaires économiques, et plus largement les parties prenantes de Clariane, et mettre à risque la bonne gouvernance du Groupe.	• La multiplicité des établissements et les différents niveaux décisionnaires impliquent une vigilance permanente sur la formation et le respect des normes et bonnes pratiques de conduite des affaires pour garantir la résilience du modèle, notamment économique, à moyen et long terme.
Enjeu : RELATIONS FOURNISSEURS				
1 IP 1 IN	CT —	Am	• Avec près de 39 000 fournisseurs en relation avec le Groupe, dont une majorité de petite ou moyenne taille, des relations commerciales conformes aux règles éthiques et le respect des bonnes pratiques de négociation et de paiement permettent d'éviter les impacts négatifs sur la santé financière des entreprises fournisseurs et de travailler conjointement sur les enjeux de durabilité. • Compte tenu de sa puissance commerciale, le Groupe peut faire évoluer positivement les pratiques de ses partenaires économiques sur les sujets de durabilité, et garantir ainsi la résilience de son écosystème.	• De nombreux enjeux de durabilité impliquant une mobilisation croissante des fournisseurs et prestataires, leur mobilisation et contribution active à court et moyen terme sont requises pour renforcer la résilience du modèle économique du Groupe et notamment de l'ensemble de sa chaîne de valeur.
Enjeu : CYBERSÉCURITÉ*				
1 R	CT ↑	Op	• Au-delà des données personnelles, les défauts de cybersécurité peuvent induire des perturbations voire interruptions des systèmes informatiques de plus en plus utilisés par les équipes opérationnelles et constituer un risque financier selon l'étendue et la gravité des attaques.	• Ainsi qu'indiqué concernant la protection des données personnelles, dans un contexte de croissance des cyber-attaques, le Groupe doit sécuriser sa résilience à long terme en matière de cybersécurité.

** Spécifique à l'entité.*

3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités

3.1.4.1 Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels [ESRS 2 IRO-1]



Approche générale et périmètre

Pour sa **première analyse de double matérialité en 2024,** Clariane s'est appuyée sur les précédents exercices d'analyse de matérialité, de cartographie des risques et de plan de vigilance. Par ailleurs, les résultats des précédentes consultations des parties prenantes, dont la plus récente menée en 2022 dans le cadre du projet de passage à société à mission ont été pris en compte, ainsi que leur intégration dans la stratégie RSE 2024-2028.

En termes de périmètre, l'analyse de double matérialité a couvert **l'ensemble des activités et marchés significatifs** du Groupe au cours de l'exercice 2024 à savoir :

- **les maisons de retraite, les établissements et services de santé spécialisés (dont SMR et santé mentale), les habitats partagés et les services d'aide à domicile ;**
- **six pays (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, et Espagne).** Depuis le mois d'avril 2024, les activités au Royaume-Uni ont été vendues sans impact sur les résultats de l'analyse de double-matérialité ;
- **le point de vue et les enjeux relatifs aux principales parties prenantes** telles que présentées au § 3.1.3.2, et considérant leurs positions et leurs rôles dans la chaîne de valeur telle que décrite au § 3.1.3.1.

La **documentation utilisée** pour l'exercice d'analyse de double-matérialité a permis :

- d'actualiser les enjeux de durabilité les plus matériels pour Clariane en incluant le rapprochement avec les nouvelles normes ESRS et le tableau de référence des enjeux de durabilité tel que présenté dans l'ESRS 1 AR16 ;
- de prendre en compte les attentes ainsi que les perceptions des principales parties prenantes impactées par ces enjeux RSE et formuler lors des consultations majeures précédentes dans le cadre du passage à société à mission ;
- d'intégrer les enseignements d'études internes et externes dont les principales sont présentées dans le tableau ci-après.

Sur la base de la liste des enjeux identifiés, des **ateliers avec les différents experts internes** ont été menés pour évaluer les impacts, risques et opportunités relatifs aux différents enjeux de durabilité. Les Directions fonctionnelles impliquées dans ces ateliers sont présentées dans le tableau de synthèse de la méthodologie d'analyse de double matérialité ci-avant. Elles ont été invitées à exprimer leurs avis en lien avec les parties prenantes externes dont elles avaient une connaissance étendue compte tenu de leurs responsabilités et de leur rôle respectif central dans les différentes modalités de dialogue avec les parties prenantes concernées.

Une fois, les impacts, risques et opportunités matériels identifiés, les **résultats de l'analyse de double matérialité ont été présentés pour information, consultation et/ou validation** par les organes d'administration, de direction et de surveillance concernés. Ainsi :

- le Comité de direction générale => sur rapport du Comité de pilotage RSE pour recommandation au Comité d'audit ;
- le Comité d'audit = > pour validation ;
- le Comité de mission => pour information/consultation ;
- le Comité d'entreprise européen et CSE = > pour information/consultation.

En 2025, prenant en compte :

- les efforts déployés pour la première année de mise en œuvre de la CSRD et les initiatives d'amélioration continue engagées en 2025 et présentées au § 3.1.4.2 ;
- les modifications importantes et toujours en cours apportées à la réglementation CSRD, y compris les exigences liées à l'analyse de double-matérialité ;
- les impacts non significatifs sur les IRO matériels des évolutions du périmètre d'activité de Clariane ainsi que des évolutions de l'environnement politique, réglementaire et commercial ;
- le comparatif avec les états de durabilité des concurrents et pairs de Clariane,

le Groupe a décidé de **maintenir les résultats de son analyse de double-matérialité tels que publiés en 2024** et ses principales conclusions comme base pour son état de durabilité 2025 :

- la **mise à jour de la cartographie des risques** dont les résultats sont présentés au chapitre 2 du DEU, confirme les risques matériels identifiés en matière de durabilité ;
- la décision de maintien de l'analyse de double-matérialité 2024 a été **présentée et validée en Comité de pilotage RSE** puis en **Comité d'audit.** Elle a également fait l'objet d'une **information au CE-SE.**

Détermination des enjeux et sources d'information prises en compte dans les analyses de matérialité

Sur la base des analyses de matérialité et des consultations de parties prenantes existantes, l'identification et l'évaluation des impacts, risques et opportunités se sont centrés sur 22 enjeux de durabilité.

ENJEUX PRINCIPAUX DE DURABILITÉ CONSIDÉRÉS POUR L'IDENTIFICATION ET L'ÉVALUATION DES IRO

Environnement	Social	Gouvernance
Climat	Rémunération, avantages sociaux	Gouvernance inclusive
Gestion de l'énergie	Recrutement et charge de travail	Éthique des affaires
Pollution	Santé et sécurité des employés	Relation fournisseurs
Gestion des ressources en eau	Employabilité et développement des talents	Cybersécurité
Ressources naturelles et biodiversité	Dialogue social	
Circularité et gestion des déchets	Diversité, équité et inclusion	
	Travail et droits de l'Homme dans la chaîne de valeur	
	Ancrage territorial et communautés locales	
	Accessibilité de l'offre et transparence de l'information	
	Offres et services	
	Éthique et qualité des soins	
	Recherche médicale	
	Protection des données personnelles	

Au-delà des avis d'experts développés au contact des parties prenantes externes ainsi que lors des partages de bonnes pratiques et d'expériences dans les divers cercles de réflexion thématiques auxquels les Directions fonctionnelles Groupe de Clariane participent, les **analyses de matérialité sectorielles ainsi que celles des entreprises du secteur de Clariane** ont été prises en compte.

Par ailleurs, selon les enjeux, les **résultats d'études internes et externes** ont nourri l'avis des experts internes et ont motivé leurs évaluations respectives. La liste de ces études est détaillée dans la note méthodologique au § 3.5.1.

Au total, ce sont **94 impacts, risques et opportunités,** sur l'ensemble des enjeux cités précédemment, **pour lesquels la double matérialité a été évaluée.**

Évaluation de la matérialité de l'impact

Les **impacts réels ou potentiels sur la société ou l'environnement à court, moyen ou long terme,** directement engendrés par l'entreprise ou auxquels elle a contribué possiblement à travers sa chaîne de valeur en amont et en aval, ont été évalués selon la une **méthodologie suivante** :

Gravité									
Ampleur		Étendue		Irréversibilité		Probabilité		Évolution long terme
4 niveaux (Faible à Élevée)	×	2 niveaux (Local, i.e. un établissement, à Global Groupe)	×	4 niveaux (Facilement remédiable à impossible de restaurer l'état antérieur)	×	4 niveaux (Rare à Presque certain)	×	2 niveaux (Stable ou Accroissement)

Dans le cadre de la démarche d'amélioration continue de notre méthodologie, des évaluations d'impact plus spécifiques à certaines activités du Groupe comme, par exemple, la santé mentale ou les services sociaux pourront être approfondies pour confirmer leur correspondance avec le cadre général ou au contraire préciser leurs spécificités et déterminer leur éventuelle significativité.

Évaluation de la matérialité financière

Concernant les effets financiers, **les risques et opportunités ont été évalués en brut en fonction de leur influence ou probabilité d'influence sur les flux de trésorerie actuels et futurs à court, moyen ou long terme,** selon la méthodologie suivante :

Effets financiers actuels		Effets financiers à long terme		Probabilité
4 niveaux (Faible à Élevé)	×	4 niveaux (Faible à Élevé)	×	4 niveaux (Rare à Presque certain)

Concernant l'évaluation des effets financiers, celle-ci s'est appuyée sur l'échelle existante définie par la Direction de l'audit interne et du contrôle interne pour la mise à jour annuelle de la cartographie des risques au sein du Groupe. Cette échelle à quatre niveaux correspondant à des intervalles en millions d'euros couvre à la fois les effets financiers possibles en matière de chiffre d'affaires, de charges et/ou d'EBITDA et les effets possibles en matière d'actifs, de passifs ou de capitaux propres.

Sélection des IRO matériels

Les **seuils de matérialité** suivants ont été validés :

- **matérialité de l'impact : ≥ 2** sur un maximum de 4 ;
- **matérialité financière : ≥ 2** sur un maximum de 4.

Les seuils de matérialité ont été définis sur la base :

- de la matérialité des informations pour les parties prenantes, y compris les utilisateurs d'informations extra-financières ;
- de la cohérence avec les précédents exercices de matérialité ;
- de la continuité en termes d'engagements stratégiques RSE.

3.1.4.2 Plan d'amélioration continue relatif à la gestion des impacts, risques et opportunités [ESRS 2 IRO-1]

Dans le cadre de l'**amélioration continue** de son processus d'analyse de double-matérialité et plus généralement de management de la durabilité, Clariane a initié en 2025, trois actions dont le déploiement et/ou les résultats seront visibles sur l'année 2026 :

Actions d'amélioration continue	Objectifs/Statut
1. Harmonisation des méthodologies d'évaluation des impacts, risques et opportunités	**Objectif :** Harmoniser et mutualiser les processus d'évaluation des impacts, risques et opportunités sur les sujets de durabilité et autres thématiques menés par les Directions de l'audit interne, du juridique & conformité et de la RSE. **Étapes menées ou en cours en 2025 :** Établissement d'une librairie commune d'IRO Définition d'une méthodologie d'évaluation commune répondant aux besoins des différentes Directions Adaptation de l'outil de cartographie des risques pour intégrer les résultats de l'analyse de double-matérialité
2. Cycle de consultation des parties prenantes sur trois ans	**Objectif :** En complément des canaux de dialogue et de consultation déjà en place tout au long de l'année, pérenniser un cycle de consultation sur trois ans dédié spécifiquement aux enjeux de durabilité et permettant de recueillir l'opinion de l'ensemble des catégories principales de parties prenantes. **Étapes menées ou en cours en 2025 :** Définition des parties prenantes à consulter et répartition sur trois ans Précision des modalités de consultation
3. Étude de risques ESG de la chaîne d'approvisionnement	**Objectif :** Approfondir la compréhension de Clariane sur les risques sociaux, environnementaux et de conduite des affaires liés à sa chaîne d'approvisionnement (fournisseurs & prestataires de services). **Étapes menées ou en cours en 2025 :** Appel d'offres expert externe spécialisé dans ce type d'étude Lancement de l'étude en novembre 2025 pour livrables finaux en mars 2026

Dans la continuité de ces actions, le processus cible pour la **mise à jour de l'analyse de double matérialité** est précisé comme suit :

- **mise à jour annuelle de l'évaluation** des impacts, risques et opportunités par les **parties prenantes internes** ;
- **consultation des parties prenantes externes** sur les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité **sur un cycle de trois ans.**

3.2 Informations relatives aux enjeux environnementaux

3.2.1 Taxonomie européenne (article 8 du règlement (UE) 2020/852)

3.2.1.1 Contexte

Dans le cadre du Pacte vert pour l'Europe, la Commission européenne vise à réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable, contribuant directement à la limitation des impacts environnementaux du fait des activités humaines ainsi qu'à la garantie et l'amélioration des conditions de vie des êtres humains particulièrement en matière de santé, de logement, d'éducation, d'emploi, d'équité et de justice.

À ce jour, seul le règlement européen Taxonomie (UE) 2020/852 [1] relatif à la Taxonomie environnementale a été défini, la Taxonomie sociale étant encore en cours de définition sans calendrier établi.

La Taxonomie environnementale établit un système de classification des activités économiques durables selon six objectifs environnementaux :

- Atténuation du changement climatique (« CCM ») ;
- Adaptation au changement climatique (« CCA ») ;
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines (« WTR ») ;
- Transition vers une économie circulaire (« CE ») ;
- Prévention et réduction de la pollution (« POL ») ;
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes (« BIO »).

(1) Le cadre réglementaire européen de la Taxonomie verte inclut le Règlement européen 2020/852 du 18 juin 2020, Règlement (UE) 2021/2139 modifié par les Règlements (UE) 2022/1214 et 2023/2485, le Règlement (UE) 2023/2486 et celui du (UE) 2026/73 ainsi que les différentes FAQ publiées au Journal officiel de la Commission européenne

En application du cadre réglementaire Taxonomie, Clariane publie, pour l'exercice 2025 sur l'ensemble de son périmètre de consolidation financière, la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx) du Groupe, qui sont associées aux activités économiques éligibles à la Taxonomie au titre des six objectifs environnementaux.

Le Groupe est aussi tenu de publier la part alignée, c'est-à-dire durable, de ces indicateurs au titre de ces six objectifs environnementaux. Le 4 juillet 2025, la Commission européenne a publié un le Règlement délégué (UE) 2026/73 présentant plusieurs mesures de simplifications, dont la mise en place d'un seuil de matérialité fixé à 10 % du dénominateur des indicateurs Taxonomie et de nouveaux tableaux réglementaires. Clariane a appliqué ces simplifications à la suite de la publication de ce Règlement délégué début janvier 2026 au Journal officiel de la Commission européenne.

3.2.1.2 Synthèse

Du fait de son cœur d'activité centré sur le soin, la santé et l'hospitalité des personnes traversant des moments de fragilité, le groupe Clariane a un impact social prédominant, dont la pleine valeur pourra être évaluée à travers la Taxonomie sociale, une fois cette dernière établie par les autorités européennes compétentes.

La majorité du chiffre d'affaires de Clariane provient des revenus perçus en échange de ces **activités de services aux personnes, soins et traitements médicaux** prodigués aux personnes en situation de fragilité. Par définition ce chiffre d'affaires a donc une vocation sociale, qui devrait **pouvoir être valorisée lors de la mise en œuvre de la Taxonomie sociale.** En l'état actuel de la Taxonomie environnementale, le Groupe ne peut reconnaître ce chiffre d'affaires au titre de l'activité 12.1 « Hébergement médico-social et social » rattachée à l'objectif d'adaptation au changement climatique. Ainsi, seuls les revenus liés aux locations et ventes immobilières sont pris en compte au titre de la Taxonomie environnementale.

En matière d'environnement et avec plus de 1 200 établissements dans six pays, Clariane peut contribuer aux objectifs environnementaux définis par la Taxonomie sous diverses formes :

- en construisant, acquérant ou détenant des bâtiments conçus pour être faiblement consommateurs en énergie et résilients face aux événements climatiques ;
- en menant des actions d'amélioration de la performance énergétique, de l'adaptation des bâtiments ou d'installation de production d'énergies renouvelables sur ces sites ;
- en mettant en œuvre des solutions de gestion des déchets ; ou encore
- en protégeant la biodiversité existante, la restaurant lorsque cela est possible, et limitant l'impact des établissements existants et à développer.

Compte tenu du nombre d'investissements du Groupe (« CapEx ») et dans un souci de constante amélioration, seuls les **projets supérieurs à 0,5 million d'euros en 2025 (contre 0,8 million d'euros en 2024)** ont fait l'objet de l'analyse d'alignement. L'ensemble des initiatives du Groupe visant à améliorer son empreinte environnementale sont décrites à la section 3.2.2 Changement climatique [ESRS E1] et suivantes du présent état de durabilité.

Pour ce reporting 2025, Clariane applique l'exemption de matérialité permise par le Règlement délégué du 4 juillet 2025 sur son chiffre d'affaires lié aux locations et ventes immobilières, qui représente environ 2 % du chiffre d'affaires consolidé en 2025 et continue d'appliquer l'exemption de publication sur ses OpEx. Ainsi, seul le tableau détaillé des CapEx du Groupe est présenté dans cette note, le chiffre d'affaires et les OpEx ne sont présentés que dans le tableau de synthèse ci-dessous et ne font pas l'objet d'un tableau détaillé par activité.

Le tableau ci-dessous présente la synthèse des résultats de l'analyse Taxonomie :

Année de reporting (N)	2025				Répartition des activités alignées à la Taxonomie par objectifs environnementaux											
KPI (1)	Total (2)	Part d'activités éligibles à la Taxonomie (3)	Activités alignées à la Taxonomie (4)	Part d'activités alignées à la Taxonomie (5)	CCM (6)	CCA (7)	Eau (8)	Economie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Part des activités habilitantes (12)	Part des activités transitoires (13)	Activités non analysées considérées non matérielles (14)	Activités alignées à la Taxonomie l'année précédente (N-1) (15)	Part d'activités alignées à la Taxonomie l'année précédente (N-1) (16)
	m€	%	m€	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	m€	%
Chiffre d'affaires	5 310,3	0 %	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2 %	-	-
CapEx	685,6	70 %	12,7	2 %	1 %	1 %	-	-	-	-	-	-	-	90,8	10 %
OpEx	112,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Par rapport à 2024, **la part des CapEx éligibles du Groupe augmente de 7 points pour atteindre 70 %** au 31 décembre 2025. Cette augmentation s'explique principalement par la baisse des CapEx totaux en 2025 (dénominateur), parmi lesquels les droits d'utilisation représentent une part plus importante qu'en 2024. Ces augmentations de droits d'utilisation étant principalement liées à des locations d'actifs immobiliers servant les activités du Groupe, ils viennent augmenter la part de CapEx éligibles à la Taxonomie.

La part des CapEx alignés diminue de 8 points par rapport à l'exercice précédent pour atteindre 2 %, s'expliquant notamment par la baisse des prises à bail des centres Âges & Vie. Pour rappel, en 2024, l'alignement des CapEx se composait pour 6 % des prises à bail des centres Âges & Vie et pour 4 % d'hébergements médico-sociaux et cliniques, principalement en France et en Espagne. Clariane continue de travailler sur la politique d'adaptation du Groupe et du suivi de ses mesures par établissement. En 2025, les mesures d'adaptation à mettre en oeuvre étaient en cours de formalisation au niveau de chaque établissement, une des conditions primordiales pour reconnaitre ses centres comme alignés au sens de la Taxonomie. Par prudence, Clariane a considéré ses CapEx éligibles non alignés en l'absence de mesures précises et spécifiques par établissement. Le Groupe travaille de manière continue à la définition des plans d'adaptation à moyen et long terme.

3.2.1.3 Méthodologie

Analyse d'éligibilité des activités du Groupe au regard du règlement Taxonomie européenne

Le groupe Clariane a identifié parmi ses différentes activités (cf. chapitres 1.3 et 1.11 du Document d'enregistrement universel, pour la présentation des activités du Groupe) celles éligibles au regard des six objectifs environnementaux du règlement Taxonomie européenne.

Ces activités éligibles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

OBJECTIF	ACTIVITÉ LISTÉE DANS LES ANNEXES II DU RÈGLEMENT DÉLÉGUÉ TAXINOMIE	DESCRIPTION DES ACTIVITÉS DU GROUPE CLARIANE	ÉLIGIBILITÉ		
			CHIFFRE D'AFFAIRES	CAPEX	
1. Atténuation du changement climatique (CCM)	**7.1.** Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Ages et Vie)	Éligible**	Éligible	
	7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Solutions résidentielles (résidences services & colocations entre seniors)	Éligible (loyer uniquement)**	Éligible	
2. Adaptation au changement climatique (CCA)	**12.1.** Hébergement médico-social et social*	Maisons de retraite médicalisées	Non éligible	Éligible	
		Cliniques de soins de suite et réadaptation et cliniques de santé mentale (hors solutions ambulatoires)	Non éligible	Éligible	
4. Transition vers une économie circulaire (CE)	**3.1.** Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Ages et Vie)	Éligible**	Éligible	

* *Activité non habilitant. Dans le cadre de la Taxonomie verte, aucun chiffre d'affaires ne peut être reconnu au titre de cette activité.*
** *Pour ces activités, le Groupe a utilisé l'exemption de matérialité permise par l'Acte délégué du 4 juillet 2025.*

En complément de ces activités éligibles, le Groupe réalise des investissements liés à l'amélioration de la performance énergétique de ses maisons, notamment au travers de l'utilisation de e-LED. Ces investissements sont éligibles au titre de l'activité CCM 7.3 « Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique ».

Les activités de maisons de retraites médicalisées du Groupe s'inscrivent dans l'objectif 2 « Adaptation au changement climatique », section 12.1 « Hébergement médico-social et social ». Du fait de la similitude des prestations (hébergement prolongé et soins médicalisés) des cliniques de soins de suite et réadaptation et des cliniques de santé mentale (à l'exclusion des solutions ambulatoires), ces dernières sont considérées comme se rapportant également à la section 12.1.

Analyse d'alignement des activités du Groupe au regard des objectifs environnementaux climat

Le Groupe a analysé les critères techniques des activités présentées ci-dessous selon le cadre réglementaire de la Taxonomie verte et a tenu compte des différentes interprétations et foires aux questions (FAQ) publiées par la Commission européenne et de son dernier projet de FAQ mis à disposition le 17 décembre 2025.

Lorsque qu'une activité éligible existe au titre de plusieurs objectifs environnementaux, telles l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments », Clariane a analysé l'alignement de ces activités sous l'angle des deux objectifs climatiques.

Enfin, compte tenu de l'exposition géographique du Groupe et du volume d'investissements éligibles à analyser, le Groupe a procédé à une vérification du respect des critères d'examen technique pour une sélection de projets matériels (*i.e.* supérieurs à 0,5 million d'euros). Les autres projets éligibles sont considérés non alignés. Le Groupe a pour objectif de continuer à abaisser, pour les prochains exercices, le seuil des montants inclus dans l'analyse. Cela permettrait de valoriser en mesures individuelles les sources de dépenses mentionnées à la section 3.2.2.1 dans le cadre des mesures d'atténuation au changement climatique.

Objectif Atténuation du changement climatique

Activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments

Comme résumé dans le tableau d'analyse d'éligibilité, tous les CapEx du Groupe au titre de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments » sont considérées comme éligibles.

Afin d'analyser l'alignement de l'activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments » au titre de l'objectif atténuation du changement climatique, le Groupe s'est concentré sur les investissements relatifs à son offre de solutions de colocation en France et a appliqué les critères de contribution substantielle et les DNSH prescrits par l'Annexe 1 au règlement Climat.

Critère de contribution substantielle

Pour les bâtiments dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 2020, l'analyse a été réalisée sur la base des seuils « NZEB moins 10 % », équivalent en France, soit à « RT 2012 moins 10 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation thermique 2012, soit à « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation environnementale 2020.

Pour les bâtiments dont le permis de construire est antérieur au 31 décembre 2020, l'analyse s'est basée sur les certificats de performance énergétique (DPE) et les seuils de consommation en énergie primaire du Top 15 % établi par l'Observatoire de l'immobilier durable en France et ceux fournis par Index ESG (initiative de Deepki mettant à disposition du public l'évaluation des seuils de Top 15 % et 30 %) pour le reste des pays de l'Union européenne.

DNSH Adaptation au changement climatique

Le Groupe étant implanté en Europe, Clariane a considéré comme matériel les risques climatiques liés aux vagues de chaleur, la sécheresse, la dégradation des sols, les fortes intempéries et l'érosion du littoral pour ses centres proches de la mer.

Clariane a réalisé une analyse d'exposition aux aléas physiques climatiques grâce à l'outil R4RE (BatAdapt), en se basant sur les projections pessimistes (scénario RCP 8.5 « *Business as Usual* ») et la durée de vie de ses bâtiments. Cette analyse est détaillée à la section 3.2.2.3.2.

Le Groupe est en cours de mise en oeuvre des plans permettant l'adaptation de ses actifs au(x) risque(s) climatique(s) concerné(s) incluant les actions à mettre en œuvre.

Activité CCM 7.3. Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique

Cette activité vise les mesures de rénovations individuelles du Groupe consistant en l'installation, la maintenance ou la réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique, tels que les sources lumineuses écoénergétiques en utilisant des LED.

Critère de contribution substantielle

Les LED utilisées par le Groupe doivent, relever de deux classes d'efficacité énergétique les plus élevées conformément au règlement (UE) 2017/1369.

DNSH

En complément du DNSH Adaptation présenté au titre de l'activité CCM 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments, l'activité CCM 7.3 demande de s'assurer que les composants et matériaux de construction respectent les critères établis en Annexe C du Règlement délégué Climat Taxonomie relatif au DNSH Pollution « générique ».

Objectif Adaptation au changement climatique

Critère de contribution substantielle

Pour les activités d'adaptation au sens de la Taxonomie, une analyse des risques physiques climatiques (comme décrite au paragraphe précédent cf. « DNSH Adaptation au changement climatique ») et la définition et/ou la mise en œuvre d'un plan d'adaptation sont requis afin de considérer les projets comme éligibles. Cette analyse permet aussi de valider le critère de contribution substantielle des activités d'adaptation.

De telles analyses ont été réalisées au cours de l'exercice 2025 pour une sélection d'actifs matériels (*i.e.* supérieurs à 0,5 million d'euros) en France et en Europe afin d'évaluer si leurs CapEx liées aux nouvelles constructions d'établissements, rachats d'immeubles et croissance externe étaient éligibles. Aucune extrapolation n'a été réalisée aux actifs n'ayant pas fait l'objet d'analyse des risques physiques climatiques qui ont par conséquent été considérés non éligibles.

Activité CCA 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments

DNSH

Seul le DNSH Atténuation du changement climatique est applicable à l'activité 7.7. Afin de valider ce DNSH, Clariane a analysé :

- Pour les bâtiments dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 2020, l'analyse a été réalisée sur la base des seuils « NZEB% », équivalent en France, soit à « RT 2012 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la Réglementation Thermique 2012 soit « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la Réglementation Environnementale 2020.
- Pour les bâtiments dont le permis de construire est antérieur au 31 décembre 2020, l'analyse s'est basée sur les certificats de performance énergétique (DPE) et les seuils de consommation en énergie primaire du Top 30 % établi par l'Observatoire de l'immobilier durable en France et ceux fournis par Index ESG (initiative de Deepki) pour le reste des pays de l'Union européenne.

De plus, aucun des bâtiments du Groupe n'est destiné à l'extraction, au stockage, au transport ou à la fabrication de combustibles fossiles

Activité CCA 12.1. Hébergement médico-social et social

DNSH

Seul le DNSH Pollution est applicable à l'activité 12.1. Le Groupe a validé pour chaque pays où il est présent, l'existence d'un plan de gestion des déchets traitant les déchets d'activité de soins à risques infectieux, tout en favorisant le recyclage et la réutilisation des autres types de déchets.

En application des précisions fournies par la Commission européenne dans sa foire aux questions du 19 décembre 2022, Clariane a retenu comme alignés au sens de l'activité 12.1 :

- uniquement les CapEx d'adaptation au changement climatique pour les bâtiments déjà existants ;
- pour les bâtiments en construction, l'ensemble des CapEx liés au bâtiment sont pris en compte considérant que les mesures d'adaptation sont incluses dans les différentes caractéristiques du bâtiment (par exemple, les matériaux utilisés, la profondeur des fondations, etc.) et qu'il n'est pas possible de les identifier séparément. En plus des analyses de risques physiques climatiques menées dans le cadre de l'éligibilité, les nouvelles normes en vigueur dans les pays de ces nouvelles constructions favorisent l'adaptation au changement climatique du bâtiment dans son ensemble.

Activité CCM 7.3. Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique

DNSH

Seul le DNSH Atténuation du changement climatique est requis pour cette activité.

Aucun des bâtiments du Groupe n'étant destiné à l'extraction, au stockage, au transport ou à la fabrication de combustibles fossiles, ce critère est validé.

Garanties minimales

Clariane s'est assuré du respect des garanties minimales concernant les quatre piliers suivants :

- **les droits humains :** le Groupe est notamment soumis et respecte les obligations de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre (cf. § 3.8 « Plan de vigilance ») ;
- **la corruption :** le Groupe est notamment soumis et respecte les obligations de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin 2 » (cf. § 3.4.3 Gestion des impacts, risques et opportunités relatifs à la gouvernance inclusive et à l'éthique des affaires [G1-1, G1-3, G1-4]). Clariane s'assure aussi de la qualité de ses fournisseurs au travers d'évaluations afin de vérifier le respect par ces derniers des principes internationaux et de réglementations applicables à Clariane telles que rappelés au sein de sa Charte éthique et sa Charte des achats responsables (cf. § 3.4.4 Gestion des relations avec les fournisseurs et pratiques de paiement (G1-2, G1-6)) ;
- **la fiscalité :** au travers de sa politique fiscale, Clariane veille au respect des législations fiscales nationales et de la bonne application des textes dans lesquels le Groupe est installé ;
- **l'éthique des affaires** (cf. § 3.4.3 Gestion des impacts, risques et opportunités relatifs à la gouvernance inclusive et à l'éthique des affaires [G1-1, G1-3, G1-4]).

L'ensemble des processus du Groupe en lien avec les sujets des droits humains, droit du travail, éthique des affaires, de corruption ou encore de fiscalité sont en place et permettent de garantir les exigences du règlement Taxonomie.

De plus, Clariane n'a pas identifié de cas de condamnations remettant en cause la validation des garanties minimales en rapport avec les différentes dimensions ci-dessus.

Détermination des indicateurs

a) Part du chiffre d'affaires associée à des activités économiques de la Taxonomie européenne :

La part du chiffre d'affaires associée à des activités éligibles à la Taxonomie européenne a été déterminée à partir de la segmentation du chiffre d'affaires par activité dans les systèmes d'information du Groupe et réconcilié à la ligne « Chiffre d'affaires et autres produits » des états financiers consolidés au 31 décembre 2025 (cf. chapitre 6, section 6.1 du présent document).

En application du règlement délégué 2021/2178 publié par Commission européenne du 6 juillet 2021 (Annexe I 1.1.1), le chiffre d'affaires des activités de maisons de retraite médicalisées et cliniques répondant à l'objectif 2 « Adaptation au changement climatique », a été exclu du fait du caractère non habilitant de l'activité.

Seul le chiffre d'affaires correspondant aux loyers perçus sur les solutions résidentielles et liés à l'exploitation des centres Âges & Vie (activité 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments », soit 90 millions d'euros en 2025 contre 63 millions d'euros en 2024) et aux ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (activité 7.1 « Construction de bâtiments neufs », soit 1 million d'euros en 2025 contre 19 millions d'euros en 2024) est considéré comme éligible.

Pour ce reporting 2025, Clariane applique l'exemption de matérialité permise par le Règlement délégué du 4 juillet 2025 sur son chiffre d'affaires dont la partie éligible représente environ 2 % du chiffre d'affaires consolidé en 2025 et en 2024, et ne réalise pas les analyses d'éligibilité et d'alignement.

b) Part des dépenses d'investissement (CapEx) associée à des activités économiques de la Taxonomie européenne :

La part des CapEx associée à des activités éligibles a été calculée sur la base du montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des augmentations de droits d'utilisation (nouveaux contrats et modifications des contrats existants), y compris celles résultant de regroupements d'entreprises, associées à des activités éligibles du Groupe.

La segmentation par activité des CapEx a été réalisée sur la base des droits d'utilisation repartis par entité et du reporting des dépenses d'investissement du Groupe puis réconcilié aux états financiers consolidés au 31 décembre 2025 (voir chapitre 6, note 5 « Goodwill », immobilisations incorporelles et corporelles). Les dépenses d'investissement (y compris les augmentations de droits d'utilisation) de faible montant (inférieurs à 0,5 million d'euros) ou ne pouvant être allouées à une seule activité (par exemple CapEx des sièges, CapEx IT, CapEx de maintenance non détaillés) ont été exclues.

Le tableau ci-dessous présente la réconciliation aux états financiers consolidés du Groupe du total CapEx (incluant les augmentations et les variations de périmètre) :

(en millions d'euros)	31/12/2025	Voir
Immobilisations incorporelles	44	Chap. 6 note 5.2
Immobilisations corporelles	219	Chap. 6 note 5.3
Droit d'utilisation IFRS 16	422	
TOTAL CAPEX – TAXONOMIE	**685**	

La part des CapEx éligibles et alignés au 31 décembre 2025 s'élève respectivement à 70 % et 2 %, (contre 63 % et 10 % en 2024) dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous.

Les CapEx alignés se composent pour 1 % des prises à bail des centres Âges & Vie et pour 1 % des hébergements médico-sociaux et cliniques, principalement en France et en Espagne.

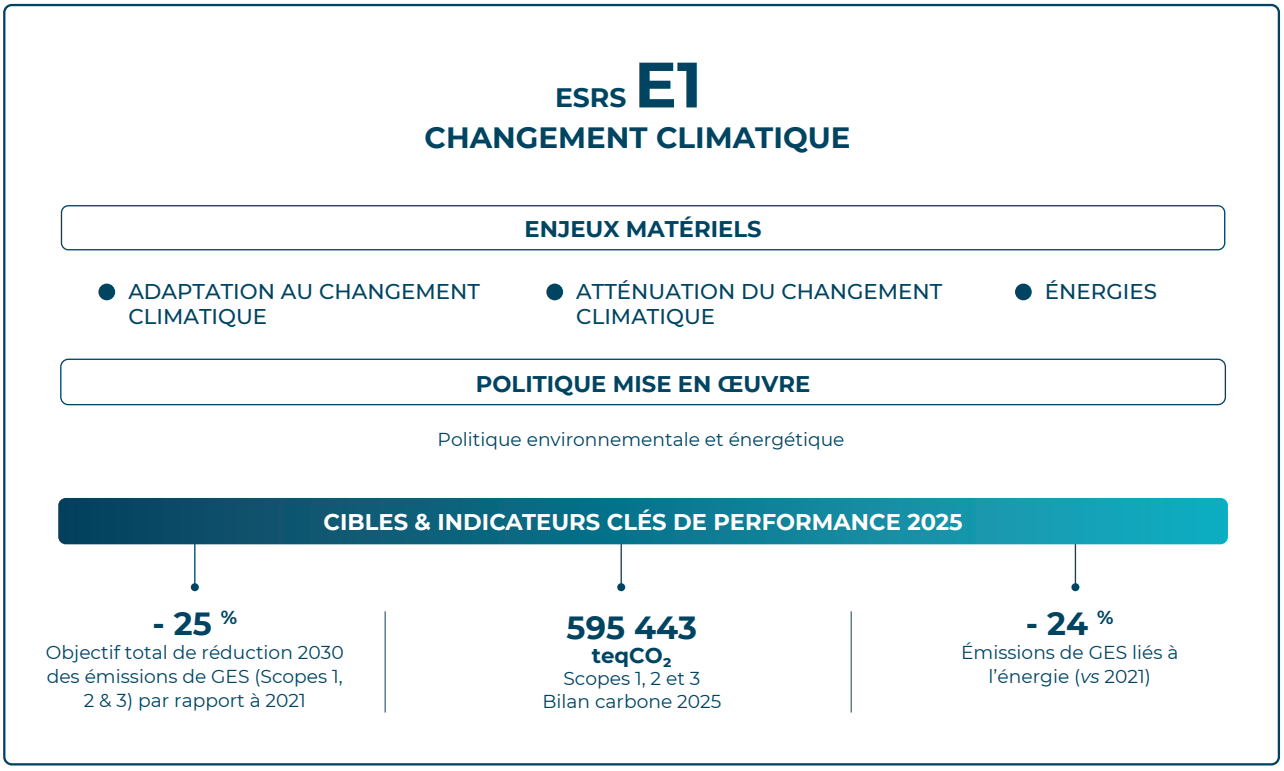
KPI		CapEx											
Année de reporting (N)		2025			Activités alignées à la Taxonomie par objectif environnemental								Part des activités alignées rapportées aux activités éligibles (14)
Activités	Code (2)	Part des CapEx éligibles (3)	CapEx alignés en devise (4)	Part des CapEx alignés (5)	CCM (6)	CCA (7)	Eau (8)	Économie circulaire (9)	Pollution (10)	Biodiversité (11)	Activité habilitante (12)	Activité transitoire (13)	
		%	m€	%	%	%	%	%	%	%	H ou vide	T ou vide	%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	2 %	4,21	1 %	1 %	-	-	-	-	-	-	-	29 %
Installation, maintenance et réparation d'équipements favorisant l'efficacité énergétique	CCM 7.3	1 %	0,00	0 %	0 %	-	-	-	-	-	H	-	0 %
Hébergement médical et social	CCA 12.1	67 %	8,5	1 %	-	1 %	-	-	-	-	-	-	2 %
Alignement par objectif environnemental					1 %	1 %	-	-	-	-			
TOTAL CAPEX		**70 %**	**12,7**	**2 %**	**1 %**	**1 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**-**	**-**	**3 %**

c) Part des dépenses d'exploitation (OpEx) associée à des activités éligibles à la Taxonomie européenne :

Les OpEx telles que définies par le règlement Taxonomie inclut les dépenses de Recherche et Développement, les charges de maintenance et d'entretien ainsi que les charges de location non capitalisées.

L'assiette des dépenses d'exploitation du groupe Clariane répondant à la définition de la Taxonomie représentant 2,7 % (contre 2,8 % en 2024) des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2025, soit 112 millions d'euros pour un total de dépenses d'exploitation de 4 175 millions d'euros (contre 117 millions d'euros et 4 148 millions d'euros en 2024). Comme pour l'exercice 2024, le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption de matérialité permise par le paragraphe 1.1.3.2 de l'annexe I du règlement délégué de juillet 2021.

3.2.2 Changement climatique [ESRS E1]



3.2.2.1 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique [E1-1, E1-4]

Dans le cadre de sa **politique environnementale et énergétique** publiée en 2024 et de l'objectif de Durabilité, l'un des cinq objectifs de sa mission, Clariane a construit progressivement son plan de transition afin de répondre aux enjeux du changement climatique et son atténuation à travers la réduction de ses émissions carbone.

La structure et les éléments déjà disponibles de ce plan sont présentés ci-après. Ce plan de transition est néanmoins incomplet au sens de la norme ESRS E1 particulièrement concernant **les investissements et dépenses d'exploitation significatifs nécessaires à l'exécution des plans d'action définis**. Le Groupe vise à améliorer progressivement la complétude et la précision de ses données afin d'aligner son reporting avec les attentes réglementaires et les meilleures pratiques du secteur.

Définition des objectifs de réduction

Le plan de transition du groupe Clariane a été défini sur la base des scénarios *Shared Socio-economic Pathways* SSP1, 1.6 et 2.9 tels qu'établis par le GIEC dans son sixième rapport, qui correspondent à la limitation du réchauffement climatique bien en dessous des 2 °C à l'horizon 2100 et préférablement à 1,5 °C. Les objectifs du plan de transition ont été calculés selon la méthode de la réduction absolue *(Absolute Contraction Approach)* par rapport à l'année de référence 2021.

	Scénarios	Réduction 2026 *vs* 2021	Réduction 2030 *vs* 2021	Réduction 2031 *vs* 2021
Émissions GES totales Clariane (scopes 1, 2, 3)	SSP1 2.9 (WB 2 °C)	- 15 %	- 25 %	- 28 %
Émissions GES scopes 1 et 2	SSP1 1.6 (1,5 °C)	- 27 %	- 43 %	- 46 %

Afin de faire valider la démarche scientifique de détermination de ses objectifs, Clariane a rejoint l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) auprès de laquelle le Groupe a déposé des objectifs dits « court terme » à horizon 2031. En mai 2024, le SBTi a validé les objectifs du Groupe sur la base de son empreinte carbone 2021 concernant ses scopes 1 et 2, selon une trajectoire 1,5 °C et un objectif scope 3 couvrant 73 % du périmètre de son scope 3, selon une trajectoire *Well Below 2°C,* conformément aux ambitions de l'Accord de Paris [1]. Les postes du scope 3 dont les objectifs de réduction ont été validés par le SBTi sont les suivants :

- 3-1 Produits et services achetés ;
- 3-5 Déchets générés ;
- 3-6 Déplacement professionnels ;
- 3-7 Déplacement domicile-travail.

(1) Clariane n'est pas exclu des Indices de référence « Accords de Paris » de l'UE, conformément aux critères d'exclusion définis dans l'article 12.1, points (d) à (g) 17, et l'article 12.2 du Règlement sur les normes de référence en matière de climat.

Considérant le poids important de ses émissions indirectes (le scope 3 représentant 81 % du bilan carbone 2025) ainsi que la forte dépendance aux leviers de réduction collectifs nécessitant l'implication totale ou partielle de secteurs dont l'activité du Groupe dépend (83 % des leviers selon l'étude du *Shift Project* « Décarbonons le secteur de l'Autonomie »), Clariane a prioritairement travaillé sur un objectif de réduction à 2030. Des objectifs de réduction ultérieurs à 2030 et par période de cinq ans jusqu'en 2050 seront définis à moyen terme sur la base des premiers retours d'expérience des actions de réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) notamment sur les émissions du scope 3.

Définition des leviers de réduction

Afin d'atteindre ses objectifs de réduction 2030, l'identification et le chiffrage de leviers de réduction individuels des émissions ont été réalisés sur la base de groupes de travail pour les différentes catégories d'émission avec les communautés métiers concernées (Achat, Immobilier, Ressources Humaines, Systèmes d'Information, Énergie, Opérations) et avec l'accompagnement d'un cabinet externe expert en carbone.

Le Groupe a participé à l'élaboration des rapports du *Shift Project* « Décarboner le secteur de la santé » et « Décarboner le secteur de l'autonomie », qui ont également permis de confirmer cette identification de leviers.

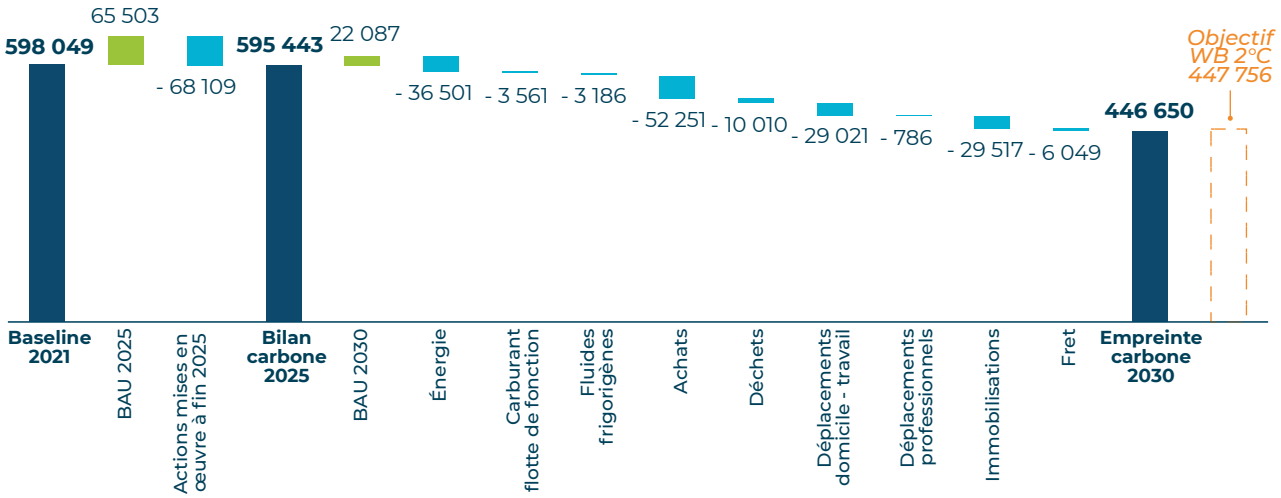
Des leviers collectifs de réduction impactant positivement l'empreinte carbone du Groupe ont été estimés par le cabinet de conseil externe en carbone, du fait de l'implantation européenne de Clariane et des engagements Net Zéro pris par l'Union européenne, des engagements des États européens au sein de l'Accord de Paris, des engagements sectoriels publics de la part de filières dont dépend l'activité du Groupe, et de l'obligation pour les acteurs économiques européens de communiquer leur plan de transition, au titre de la CSRD.

Sur le scope 3, le Groupe n'a pas la maîtrise directe des impacts générés, et ne peut agir que de manière indirecte : à travers des clauses contractuelles et l'engagement fournisseurs pour ses achats de biens et services et la sensibilisation et mise en place de consignes, procédures et incitations visant à faire évoluer les pratiques des collaborateurs (amélioration du tri, groupement des commandes, choix des types de transport pour les déplacements...).

Le Groupe s'est concentré en 2025 sur le renforcement d'un processus d'évaluation et de sélection de ses fournisseurs intégrant le critère carbone en appel d'offre et en Comité d'investissement, afin d'adresser la catégorie la plus importante en poids d'émissions de son scope 3, liée aux achats de biens et services (voir « Achats responsables » au sein de la section 3.2.2.5).

Synthèse du plan de transition Clariane 2021-2030

Par rapport à son année de référence 2021, et à l'évolution *Business as Usual* de son empreinte à horizon 2030, en tenant compte d'hypothèses de croissance en activité, chiffre d'affaires et effectifs, la mise en place des leviers de réduction identifiés par le Groupe permet d'atteindre en 2030 une réduction cumulée de - 25 %.



Le détail de ces leviers de réduction avec leur potentiel de réduction est communiqué ci-dessous.

Nomenclature *GHG Protocol*	Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Empreinte 2021 de cette catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	Potentiel de réduction à 2030 *(teqCO_2)* après prise en compte de la croissance
SCOPES 1 ET 2				
1-1 Émissions directes des sources fixes de combustion **2-1 Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité** **2-2 Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid** **3-3 Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)**	Énergie	166 336	Développer la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique	82 517 scopes 1 , 2 et 3
			Réduire les volumes de consommation d'énergie	22 093 dont 15 607 en scope 1 et 6 486 en scope 3
1-2 Émissions directes des sources mobiles de combustion	Consommations de carburant de la flotte de fonction	4 340	Électrification de la flotte de fonction	3 561
1-4 Émissions directes fugitives	Fluides frigorigènes	4 225	Adoption de fluides moins émissifs	2 906
			Réduction de l'usage et/ou de l'intensité de l'air conditionné	279
SCOPE 3				
3-1 Produits et services achetés	Achats	248 299	Sélection des fournisseurs sur la base de critères notamment d'impact environnemental	4 850
	Restauration	126 919	Introduire des repas végétariens	17 628
			Réduction des émissions dans le secteur de la restauration	29 410
	Blanchisserie	18 609	Choix de linge dont la production et l'utilisation sont moins émissives	340
			Réduire l'intensité énergétique de l'activité de blanchisserie	23
3-2 Biens immobilisés	Construction	62 614	Réduction de l'impact des bâtiments par les exigences et critères dans les cahiers des charges (matériaux, méthodes constructives…)	20 756
	Mobilier	10 916	Étendre la durée de vie du mobilier utilisé	3 446
			Intégrer des références de produits éco-conçus pour le mobilier et les équipements médicaux	1 015
	Équipement IT	5 446	Étendre la durée de vie du matériel informatique	1 970
			Choisir les équipements IT notamment sur la base de l'impact carbone	1 214
	Flotte de fonction	4 524	Choisir des modèles de véhicules moins émissifs (plus compacts)	1 116
3-4 Transport de marchandises amont et distribution	Fret	12 936	Optimiser les distances et la mutualisation du fret pour les livraisons en établissement	3 888
			Réduction des émissions dans le secteur du fret	2 160
3-5 Déchets générés	Déchets	26 902	Réduction de la production de déchets usage des bouteilles plastiques, papier, emballage, biodéchets…	7 332
			Privilégier le compost à la méthanisation des biodéchets	498
			Rediriger une partie des déchets résiduels vers une filière qui peut être compostée	2 181

Nomenclature *GHG Protocol*	Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Empreinte 2021 de cette catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	Potentiel de réduction à 2030 ($teqCO_2$) après prise en compte de la croissance
3-6 Déplacements professionnels	Déplacements professionnels	2 702	Réduction des déplacements professionnels	786
3-7 Déplacements domicile travail	Déplacements domicile-travail	48 808	Encourager l'usage des transports en commun	9 703
			Encourager le covoiturage	9 866
			Réduction des émissions en lien avec l'électrification des véhicules personnels	9 451
TOTAL POTENTIEL DE RÉDUCTION À 2030				**238 989**

Le Groupe n'a pas d'émissions verrouillées significatives du fait de la détention et l'utilisation d'infrastructures ou actifs très émissifs qui pourraient menacer l'atteinte de ses objectifs de réduction d'émissions carbone. Clariane a une activité de prise en soins au sein d'établissements médico-sociaux et sanitaires et ne commercialise ni ne fabrique de produits qui reposeraient sur des processus industriels. Son activité a lieu au sein d'établissements que le Groupe opère, et dont il est propriétaire à hauteur de 23 % et locataire ou agissant sur mandat de délégation de services au sein d'établissements publics pour 77 % des établissements.

Gouvernance du plan de transition

Le plan de transition est intégré dans la stratégie du Groupe et sa mise en œuvre est supervisée par les organes de gouvernance suivants :

- le Conseil d'administration, et spécifiquement son Comité éthique, qualité et RSE ;
- le Comité de pilotage RSE, dirigé par le Directeur général adjoint ;
- le Comité de mission pour les objectifs et initiatives liés à la transition énergétique ;
- le Comité climat, qui réunit les fonctions Groupe en charge de la décarbonation sur leurs périmètres respectifs.

La mise en œuvre du plan de transition du Groupe est portée par l'intégration de critères d'impact carbone au sein de la stratégie de gestion des biens immobiliers et des actifs, dans le processus d'investissement et dans la stratégie d'achats.

Des critères de performance liés aux consommations énergétiques et à la réduction de l'empreinte carbone associée, en ligne avec la trajectoire SBTi, sont intégrés aux rémunérations variables à court et long terme (voir le détail en ESRS 2 GOV-3, § 3.1.2.2).

Financement du plan de transition

Le modèle de financement favorisé par le Groupe pour les investissements réalisés au titre de la transition énergétique (amélioration de l'efficacité énergétique et hausse de la part des consommations en énergie renouvelable) est un financement porté par des tiers. Le détail des montants alloués sur fonds propres et *via* des tiers est présenté ci-dessous.

La définition et la réalisation de ces investissements visent de permettre l'atteinte des objectifs de réduction que le Groupe a fixé sur ses scopes 1 et 2, qui sont alignés avec le scénario climatique SSP1 1.6 (1,5 °C).

Le montant financé en fonds propres (CapEx et OpEx) par le Groupe au titre de l'année 2025 s'élève à **9,8 millions d'euros**, finançant :

- la redevance annuelle acquittée à compter de la fin des travaux, dans le cadre de contrats de performance énergétique (CPE), en cours en France, en Belgique et en Italie ;
- la redevance mensuelle pour les systèmes de Gestion technique du bâtiment (GTB) et LED en Allemagne ;
- le déploiement d'un réseau LoraWan au sein de nos établissements, utilisé pour les *smart meters* qui automatisent la remontée des données de consommation énergétique ;
- le virtual Power Purchase Agreement (PPA) en Italie concernant notamment des systèmes de production solaire sur site.

Le reporting Taxonomie environnementale 2025 publié par le Groupe n'intègre pas ces montants car :

- l'exemption de matérialité est appliquée pour les dépenses d'exploitation répondant à la définition de la Taxonomie car elles sont non significatives ;
- seuls les CapEx dépassant le seuil de 500 000 euros ont été analysés ;
- il s'agit de nouveaux CapEx 2025, pour lesquels il n'existe pas encore de plan d'adaptation climatique.

Le texte de la Taxonomie environnementale ne permet de reconnaître que les revenus issus des locations et ventes immobilières – au titre de l'activité 12.1 « Hébergement médico-social et social » rattachée à l'objectif d'adaptation au changement climatique – ce qui écarte les revenus issus de la prise en soin des résidents et patients, principale activité du Groupe.

Du fait de critères d'éligibilité et d'alignement propres au cadre de la Taxonomie environnementale ne permettant pas d'intégrer le cœur d'activité de Clariane, et des limites actuelles mentionnées ci-dessus dans l'établissement du reporting Taxonomie environnementale, celui-ci ne permet pas de valoriser l'ensemble des actions d'atténuation réalisées et mentionnées au sein de l'ESRS E1.

Le Groupe n'a pas défini d'objectif d'alignement de son chiffre d'affaires, ni de ses OpEx et CapEx avec la Taxonomie environnementale.

Pour l'année 2025, les investissements planifiés dans les budgets et identifiés comme contribuant à la transition énergétique du Groupe, qu'ils soient financés en direct ou par des tiers (par exemple dans le cadre de Contrats de Performance Énergétique (CPE)), pour l'ensemble du Groupe, sont estimés à **21 millions d'euros**. Ils sont en hausse de 3,7 points par rapport à 2024 ; cette hausse s'explique par des montants concernant cette année également l'Espagne et la Belgique, et notamment par une accélération du déploiement de CPE sur les établissements du Groupe.

Ce montant inclus de nombreuses initiatives spécifiques à certains sites parmi lesquelles :

- **pour la France :** travaux d'entretien et changement d'équipement de chauffage, ventilation et climatisation (CVC), investissements de rénovation énergétique réalisés au sein des bâtiments propriétés des foncières dont nous détenons une partie du capital et autres investissements énergétiques engagés au sein de notre parc immobilier existant (remplacements d'équipements, amélioration de l'isolation ...) ;
- **pour l'Allemagne :** campagne de mise en place d'équipement LED et investissements énergétiques identifiés concernant notamment le raccordement à des réseaux de chaleur et sources d'énergie biomasse, ainsi que mise en place de Contrats de performance énergétique (CPE) ;
- **pour la Belgique :** poursuite de la mise en œuvre de CPE ;
- **pour l'Italie :** installation de pompes à chaleur, de panneaux photovoltaïques et mise en place de systèmes de gestion technique du bâtiment (GTB/BMS) ;
- **pour le Groupe :** poursuite de la campagne de mise en place de capteurs radio longue portée (LoRa) pour la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne, permettant l'automatisation de remontée de donnée énergétiques, notamment liées aux températures ambiantes dans les sites.

	2024	2025	2026
Sources de dépenses allouées aux actions de décarbonation, portés par le Groupe ou par des tiers (en millions d'euros)	18,7	21	27
Alignement de ces sources de dépenses avec la Taxonomie environnementale	0 %	0 %	0 %

Près de **15 ETP** sont consacrés au sein du Groupe à la mise en œuvre des actions du plan de transition énergétique au sein de fonctions variées (direction, technique, immobilier, maintenance, processus et outils...).

Une évaluation qualitative des investissements et dépenses d'exploitation significatifs requis pour la mise en œuvre des leviers individuels du plan de transition a été réalisée, dont le récapitulatif est présenté ci-dessous.

Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	CapEx/OpEx significatifs liés à la mise en œuvre du plan de transition
Énergie	Développer la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique Réduire les volumes de consommation d'énergie	**Oui** Un premier chiffrage a été établi avec l'aide d'un cabinet expert en énergie, qui est précisé au fur et à mesure de la progression des études techniques et également en vue de confirmer les modalités de financement. Le modèle de financement favorisé par le Groupe est un financement porté par des tiers : • Signature avec des sociétés expertes de contrats de performance énergétique où des économies d'énergie garanties sur de longues durées assurent le financement des investissements des établissements concernés et le maintien de performance. • Partenariats avec les propriétaires bailleurs qui peuvent contribuer financièrement à la réalisation d'actions structurantes sur les établissements (isolation, remplacement de production de chauffage...). • Signatures de *Power Purchase Agreement* (PPA), notamment liés à des systèmes de production solaire sur site (on-site PPA) ou virtuel (vPPA). • Tiers financement ou rachat d'actifs pour certains projets (mise en place de systèmes LED notamment). • Aides et subventions liées aux économies d'énergie (CEE en France par exemple).
Consommations de carburant de la flotte de fonction	Électrification de la flotte de fonction	**Non** concernant le déploiement de la flotte **Oui** concernant l'équipement en bornes électriques de l'ensemble des sites Mise en place d'une stratégie d'électrification des flottes de fonction, déjà en cours sur la France et l'Allemagne. Le renouvellement et la transformation de la flotte en véhicules électrique sont évalués *a minima* à iso-coûts. La mise en place de bornes électriques progressivement sur l'ensemble des établissements peut représenter une dépense de CapEx significative mais lissable sur plusieurs années et parfois pouvant bénéficier de subventions selon les réglementations locales. Un appel d'offres a été réalisé en France en 2025 afin de sélectionner le prestataire pour l'installation des bornes électriques en établissements. Un engagement budgétaire visant à couvrir environ 60 établissements prioritaires a été validé pour 2026, d'un montant d'1 million d'euros.

Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	CapEx/OpEx significatifs liés à la mise en œuvre du plan de transition
 **Fluides frigorigènes**	Adoption de fluides moins émissifs	**Potentiels surcoûts** Diffusion de consignes aux départements exploitation pour le renouvellement d'équipements et les recharges, afin de favoriser les fluides les moins émissifs dès que possible et au plus tard au moment de changement d'équipements (si nécessaire selon le fluide). Les fluides émissifs étant par ailleurs progressivement sortis des marchés suite à des réglementations.
	Réduction de l'usage et/ou de l'intensité de l'air conditionné	**Non** Sensibilisation des responsables techniques et diffusion de consignes sur les niveaux de climatisation en ligne avec les réglementations sanitaires, suivi du respect de ces consignes à travers les systèmes de gestion technique du bâtiment existants.
 **Achats**	Sélection des fournisseurs sur la base de critères notamment d'impact environnemental	**Potentiels surcoûts** Déploiement effectué : • Matrice de critères RSE à utiliser par les acheteurs en appel d'offres et incluant des critères d'impact environnemental, conjointement à une formation des acheteurs à l'utilisation de l'outil. Le poids des critères RSE dans l'évaluation des fournisseurs est de 15 %. • Évaluation RSE intégrée au Comité d'Investissement pour les engagements > 100 K€ (CapEx) ou > 1 M€ (OpEx). La sélection de fournisseurs répondant à un plus haut niveau d'exigences environnementales pourrait entraîner une hausse des coûts. Ces exigences conduisent néanmoins à raisonner en coût global (durée de vie des produits, robustesse, réparabilité, niveau des garanties, santé des collaborateurs en lien avec les produits utilisés, disponibilité des matières premières etc.), ce qui compense les éventuelles hausses et rendent ces éventuels surcoûts difficiles à isoler.
 **Restauration**	Introduire des repas végétariens	**Étude à mener** Étude à mener sur la base des expériences françaises et italiennes déjà en place d'évolution des menus afin d'accroître la proportion de denrées alimentaires moins émissives, tout en respectant les apports nutritionnels et les goûts des résidents et patients. Le coût de cette mesure ne peut pas être dissocié des évolutions de coût global lié aux denrées alimentaires et à l'offre de restauration au sein des établissements.
 **Blanchisserie**	Choix de linge dont la production et l'utilisation sont moins émissives	**Potentiels surcoûts** Critères intégrés en appel d'offres par les acheteurs sur la base de la matrice de critères RSE déployée en 2024. Dialogue et engagements contractuels des fournisseurs à sécuriser. La sélection de fournisseurs répondant à un plus haut niveau d'exigences environnementales pourrait entraîner une hausse des coûts.
	Réduire l'intensité énergétique de l'activité de blanchisserie	**Non** Dialogue et engagements contractuels des fournisseurs à sécuriser pour la blanchisserie externalisée (majoritaire), éco-efficience des machines utilisées et écogestes pour la blanchisserie internalisée. Une étude est en cours pour évaluer l'écart d'impact financier et environnemental en cas d'internalisation plus large de l'activité de blanchisserie.
 **Construction**	Réduction de l'impact des bâtiments par les exigences et critères dans les cahiers des charges (matériaux, méthodes constructives)	**Étude en cours** Étude en vue d'identifier et de chiffrer les leviers techniques de décarbonation dans la construction afin d'adapter le cahier des charges appliqué par le Groupe pour ses nouvelles constructions. Courant 2025, une première étude a été menée par la Direction Immobilière du Groupe afin de préciser l'empreinte carbone des établissements du Groupe sur la base d'un échantillon d'établissements, et pour lister et modéliser l'impact des actions identifiées permettant de décarboner la construction.
 **Mobilier**	Étendre la durée de vie du mobilier utilisé	**Non** Diagnostic à mener sur les durées de vie et de renouvellement par typologie de mobilier et intégration ou évolution de critères dans la sélection des fournisseurs sur l'entretien, la réparabilité et la qualité des matériaux, sur la base de la matrice de critères RSE déployée en 2024 auprès des acheteurs.
 **Mobilier**	Intégrer des références de produits éco-conçus pour le mobilier et les équipements médicaux	**Potentiels surcoûts** Études et référencement à mener par les départements d'architecture intérieure, médicaux et achats. Intégration ou évolution de critères de sélection en appel d'offres sur la base de la matrice de critères RSE déployée en 2024 auprès des acheteurs, qui intègre notamment des critères d'éco-conception. La sélection de fournisseurs répondant à un plus haut niveau d'exigences environnementales pourrait entraîner une hausse des coûts. Selon les types de produits pour le second œuvre, des analyses de références courant 2025, ont montré un écart avec un potentiel de réduction de - 25 % ou de surcoût allant jusqu'à + 25 %.

Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	CapEx/OpEx significatifs liés à la mise en œuvre du plan de transition
 **Équipement IT**	Étendre la durée de vie du matériel informatique	**Non** Diagnostic à mener sur les durées de vie et de renouvellement par typologie d'équipement informatique et intégration ou évolution de critères dans la sélection des fournisseurs concernant l'entretien, la réparabilité et l'obsolescence, sur la base de la matrice de critères RSE déployée en 2024 auprès des acheteurs.
	Choisir les équipements IT notamment sur la base de l'impact carbone	**Potentiels surcoûts** Intégration ou évolution de critères dans le référencement et la sélection de fournisseurs IT pour intégrer l'impact environnemental, sur la base de la matrice de critères RSE déployée en 2024 auprès des acheteurs. La sélection de fournisseurs répondant à un plus haut niveau d'exigences environnementales pourrait entraîner une hausse des coûts.
 **Flotte de fonction**	Choisir des modèles de véhicules moins émissifs (plus compacts)	**Non** Critères sur les gabarits des véhicules intégrés à la flotte de fonction.
 **Fret**	Optimiser les distances et la mutualisation du fret pour les livraisons en établissement	**Non** Consignes opérationnelles à diffuser aux établissements pour grouper les commandes auprès d'un même fournisseur et échanges avec les fournisseurs sur leurs pratiques d'optimisation des distances de livraison pour les valoriser. . En 2025, des consignes ont été transmises aux établissements, par exemple en France et en Belgique, afin de réduire les livraisons de certains produits (de maintenance et nettoyage) à une fois par mois sur chaque établissement. Les coûts économisés n'ont pas pu être isolés des montants globaux de prestation.
 **Déchets**	Réduction de la production de déchets : usage des bouteilles plastiques, papier, emballage, biodéchets…	**Non** Poursuite des sensibilisations et du suivi des pratiques de réduction des volumes de déchets et de tri en établissement. Études des alternatives aux produits à usage unique à réaliser dans les différents métiers. Intégration et évolution des critères appliqués pour la sélection des fournisseurs concernant l'emballage de leurs produits, sur la base de la matrice de critères RSE déployée en 2024 auprès des acheteurs. Courant 2025, une sensibilisation au gaspillage alimentaire a notamment été réalisée en Espagne, afin de réduire à la source les volumes de biodéchets.
	Privilégier le compost à la méthanisation des biodéchets	**Potentiels surcoûts** Sélection des fournisseurs pour la collecte des biodéchets sur la base des modes de traitement appliqués. Les potentiels surcoûts seraient issus de la mise en place de la collecte de biodéchets pour les établissements/pays qui n'ont pas encore la filière et d'un changement de mode de traitement si la filière est existante mais qu'il s'agit de méthanisation.
	Rediriger une partie des déchets résiduels vers une filière qui peut être compostée	**Non** Poursuite des sensibilisations et du suivi des pratiques de réduction des volumes de déchets et de tri en établissement. Initiatives à mener sur le développement de nouvelles filières de valorisation.
 **Déplacements professionnels**	Réduction des déplacements professionnels	**Non** Adaptation des politiques voyage pour réduire le volume des déplacements professionnels et garantir autant que possible l'usage de modes de transport décarbonés.
 **Déplacements domicile-travail**	Encourager l'usage des transports en commun	**Potentiels surcoûts** Généraliser les incitations à l'usage des transports en commun (comme par exemple un remboursement partiel par l'employeur, comme cela est le cas en France, cette prise en charge pourrait générer de potentiels surcoûts). Développer les initiatives permettant de réduire la distance entre le lieu de travail et le domicile lorsque cela est possible.
	Encourager le covoiturage	**Non** Développement d'offres, de partenariats et d'initiatives de mise en relation, visant à développer le covoiturage pour les collaborateurs utilisant leur véhicule personnel ou de fonction pour se rendre sur leur lieu de travail.

La mise en œuvre des leviers de décarbonation permet dans certains cas de réaliser des économies de coûts opérationnels. C'est le cas par exemple pour les réductions de volumes de consommations d'énergie ou de déchets, ou encore pour l'allongement de la durée d'utilisation des matériels et équipements. Comme détaillé pour chacun des leviers, il est souvent difficile d'isoler le sur-coût ou l'économie générée du fait de mesures qui contribuent à la décarbonation, mais dont ce n'est pas le seul objectif, car elles peuvent également contribuer à une meilleure efficacité opérationnelle ou à l'amélioration du bien-être des résidents et patients, ainsi que des collaborateurs.

3.2.2.2 Description des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique [ESRS 2 IRO-1]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1 du présent état de durabilité, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec le changement climatique :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Adaptation au changement climatique	Difficulté à maintenir la qualité de soins pour les résidents et patients et les conditions de travail des employés en cas d'événement climatique extrême		IN	
Atténuation du changement climatique	Impact sur les écosystèmes et la santé humaine du fait des émissions carbone générées par les opérations du Groupe et par sa chaîne de valeur	IN	IN	IN
Énergie	Réduction des volumes de consommation d'énergie et de transition vers une consommation d'énergie bas carbone pour l'activité du Groupe		IP	
	Critères appliqués envers les fournisseurs sur la gestion de l'énergie	IP		
	Hausse des coûts de l'énergie liée à la volatilité des prix sur les matières premières		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

Aussi, au-delà de ces IRO identifiés et concernant plus spécifiquement les impacts du changement climatique et du plan de transition sur les conditions de travail des collaborateurs (ESRS 2 SBM-3), les principaux impacts suivants ont été identifiés :

- les **travaux d'adaptation des bâtiments** ou, si nécessaire, le déménagement de certains bâtiments peuvent avoir une incidence sur les conditions de travail des collaborateurs et travailleurs non-salariés et l'éloignement par rapport à leur domicile. L'information et la consultation sur ces évolutions sont essentielles dans le cadre du dialogue social pour bien anticiper les impacts et attentes du personnel ;
- la mise en œuvre d'**éco-gestes** notamment pour réduire la consommation d'énergie, trier les déchets ou limiter le gaspillage alimentaire doit être bien accompagnée afin de ne pas générer de charge de travail supplémentaire. Ces éléments sont inclus dans les objectifs de formation et développement des compétences relatifs aux enjeux de durabilité ;
- un changement dans **l'alimentation et les boissons** avec une modification de la composition des menus afin de réduire leur empreinte carbone peut déstabiliser les résidents et les patients et ainsi perturber l'organisation du travail en requérant un surcroît d'attention ou de travail ;
- **l'éco-conception** des traitements et des pratiques de soins peut avoir un impact sur la capacité des collaborateurs et travailleurs non salariés à répondre aux exigences en matière d'hygiène telles qu'elles sont définies aujourd'hui, et pouvant à la fois renforcer les enjeux déjà matériels en matière de santé et sécurité au travail ou encore de formation et adaptation des compétences ;
- le développement de **l'e-santé** et de **la télémédecine**, qui sont des leviers pour un service de santé moins intensif en carbone, nécessite une adaptation des outils et des compétences pour permettre la transition d'un modèle à l'autre. Ces évolutions peuvent présenter une opportunité pour le personnel de développer son employabilité ;
- le déploiement d'un **parc de véhicules électriques et de moyens de transport à faible émission de carbone** peut avoir un impact sur les collaborateurs en fonction de l'accessibilité et de la facilité d'utilisation des bornes de recharge. Des impacts sont également à prendre en compte en matière de conditions de vie au travail.

L'ensemble de ces éléments sont pris en compte dans les actions mises en œuvre et décrites au § 3.2.2.5.

3.2.2.3 Analyse de résilience au changement climatique [ESRS 2 SBM-3 & ESRS 2 IRO-1]

Le groupe Clariane a démarré les différents travaux permettant d'établir son analyse de résilience.

Cette analyse est construite en ligne avec le plan de transition publié au § 3.2.2.2 et avec les risques de transition identifiés à date sur la base de l'analyse de double matérialité du Groupe. L'identification des risques de transition couvre les opérations propres du Groupe ainsi que sa chaîne de valeur, sur la base d'un scénario d'action climatique volontariste (SSP1-1.9). Ces risques de transition seront approfondis dans le cadre d'un groupe de travail et des procédures d'évaluation des risques réalisés en 2026.

Étude d'exposition et de vulnérabilité des actifs (2024-2025)

Afin de répondre à l'impact négatif sur ses activités propres, en lien avec des événements climatiques extrêmes, Clariane a mené, à partir de 2024, une analyse de l'exposition de ses actifs à quatre aléas climatiques : vagues de chaleur, fortes précipitations et inondations, grands froids et sécheresse, sur la base de leur localisation, en prenant en compte un scénario *Business as Usual* (scénario climatique calculé par le GIEC correspond aux RCP8.5 ou SSP5-8.5) à horizon 2050. Cette analyse est actualisée plusieurs fois par an pour intégrer les nouveaux actifs : la dernière mise à jour a été effectuée en décembre 2025.

Les résultats indiquent que le patrimoine de Clariane est à date principalement exposé à deux aléas, qui s'accroissent du fait du changement climatique : les fortes chaleurs et les fortes précipitations et inondations.

En 2025, pour déterminer le niveau de risque de ses actifs en exploitation, Clariane a engagé une analyse relative à la vulnérabilité aux aléas climatiques de ses établissements, sur la base des caractéristiques techniques de chaque bâtiment.

Identification et estimation financière des actions d'adaptation sur les établissements (2025-2026)

À partir d'un échantillon de ses actifs, le groupe Clariane a conjointement démarré en 2025 l'identification d'un catalogue d'actions permettant d'améliorer la résilience des actifs telle qu'analysée sur la base d'un scénario climatique *Business as Usual* (RCP8.5 ou SSP5-8.5), avec l'accompagnement d'un cabinet expert. Le coût de cette étude, dont une première partie a été acquittée en 2025, est non significatif (< 150 milliers d'euros). Le Groupe a pour objectif la définition, courant 2026, d'un plan d'adaptation et de ses modalités de déploiement sur son parc immobilier, qui sera à affiner conjointement avec les propriétaires-bailleurs et à intégrer aux baux locatifs, le Groupe étant principalement exploitant locataire de ses établissements.

Recensement, analyse et évolution des procédures de gestion opérationnelle des événements climatiques extrêmes en établissement (2025-2027)

Outre la définition et la mise en œuvre du plan d'adaptation, les établissements de santé et médico-sociaux du Groupe ont déjà dans leur gestion opérationnelle des procédures destinées à prévenir, anticiper et gérer l'exposition à des aléas climatiques, afin de garantir la qualité des soins et la continuité de la prise en charge pour les résidents et patients.

En 2025, la Direction de la stratégie médicale et innovation en santé du Groupe a réalisé une analyse des procédures existantes pour faire face aux vagues de chaleur dans l'ensemble des pays d'implantation, et de leur mise en œuvre sur 2025. Ces procédures recouvrent : la prévention des risques, la surveillance des résidents et patients vulnérables, l'organisation des équipes, les protocoles cliniques spécifiques, ainsi que les dispositifs de communication et d'escalade opérationnelle. Une étude comparative a ensuite été dressée avec une identification des bonnes pratiques et des opportunités d'harmonisation et de renforcement (voir section 3.3.3.4.4 au sein de l'ESRS S4 pour davantage de détails).

Ce travail a permis de nourrir les réflexions de l'instance médicale du Groupe, le *Health Committee,* pour :

- structurer davantage la gouvernance médicale autour des risques climatiques ;
- renforcer la capacité du Groupe à anticiper les épisodes de chaleur intense ;
- garantir une protection optimale des résidents, patients et collaborateurs, en ligne avec les standards de sécurité attendus au niveau européen.

Pour compléter ce travail d'analyse sur l'aléa vagues de chaleur, la Direction RSE a effectué un recensement des procédures opérationnelles en œuvre dans les pays du Groupe sur les autres aléas climatiques : incendies, sécheresse et stress hydrique, fortes pluies et inondations, tempêtes et vents violents, et froid extrême.

Ce travail de collecte identifie les procédures existantes, leurs prérequis réglementaires, la manière dont elles sont communiquées aux Directions d'établissement, les actions de sensibilisation et formations, ainsi que les axes d'amélioration prévus. Ces procédures recouvrent les mesures opérationnelles en place pour prévenir, anticiper et gérer les risques pour la continuité d'activité, du fait de l'exposition à des aléas climatiques, et pour garantir la qualité des soins et de la prise en charge pour les résidents et patients. Les procédures d'urgence (sûreté, évacuation), sont personnalisées, notamment en fonction de la conception et structure de l'établissement, ainsi que de son exposition spécifique à certains risques climatiques, et sont disponibles à l'échelle de l'établissement. Suivant les types de risque, certaines formations régulières sont obligatoires pour les collaborateurs du Groupe.

Ces procédures réglementaires, sont également revues dans le cadre de la certification ISO 9001, ou encore, pour les établissements italiens, dans le cadre de la certification ISO 45001 (Système de management sur la santé et la sécurité), qui requiert également de mener des exercices réguliers d'évacuation adaptés aux risques identifiés.

Dans le cadre de l'analyse de résilience, le contenu des procédures de gestion opérationnelle en vigueur sera également analysé au regard des derniers résultats de l'étude de vulnérabilité des actifs et des événements indésirables graves liés à des aléas climatiques, pour proposer des perspectives d'évolution.

3.2.2.4 Politique en matière de changement climatique [E1-2]

La **politique environnementale et énergétique** de Clariane, précise les principales priorités pour faire face aux enjeux du changement climatique comme suit :

- **mesurer et réduire l'empreinte carbone énergétique** en adoptant des pratiques de sobriété énergétique, en exploitant des équipements et bâtiments plus économes en énergie, et en réduisant fortement la part des énergies fossiles dans notre consommation d'énergies ;
- **mesurer et réduire l'empreinte carbone de l'ensemble de la chaîne de valeur** en collaborant avec les fournisseurs et les parties prenantes pour diminuer les émissions de gaz à effet de serre liées aux achats de biens et services, aux déplacements, à la construction des bâtiments et à la gestion des déchets ;
- **analyser les risques climatiques physiques et de transition** et leurs impacts à court, moyen et long terme sur les établissements et les activités ;
- adapter les installations et les processus pour **atténuer les impacts des changements climatiques sur les installations** et maintenir la qualité de vie des résidents et patients, et des collaborateurs.

La politique environnementale et énergétique s'applique à **l'ensemble des pays d'opération et des activités du Groupe** et est déclinée dans les contrats qui lient le Groupe à ses **partenaires commerciaux.** Cette politique est déclinée par les Directions Groupe et pays dans les stratégies respectives de chaque communauté métier et repose sur leur appropriation des objectifs.

Sa mise en œuvre est suivie conjointement avec les autres enjeux en matière de durabilité, par le **Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration** et par le **Comité de pilotage RSE** présidé par le Directeur général adjoint. Elle est **publiée** sur le site Internet de Clariane.

3.2.2.5 Actions mises en œuvre [E1-3]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel de la politique environnementale et énergétique du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants : la formation et la sensibilisation ; la réduction des consommations énergétiques et des émissions de gaz à effet de serre ; et les actions hors énergie, sur les autres postes d'émissions.

Actions de formation et sensibilisation à la durabilité

- Ateliers Fresque du climat pour les CODIR Espagne et Allemagne.
- Module dédié abordant ces enjeux dans le parcours d'intégration des cadres.
- Des événements spécifiques lors de la Semaine du développement durable avec l'organisation de tables rondes et ateliers sur l'alimentation durable en France, ainsi qu'un quiz diffusé aux collaborateurs pour évaluer leurs connaissances et un concours de recettes réalisé avec les établissements des six pays d'implantation.
- Newsletters RSE diffusées aux établissements sur l'adaptation au changement climatique et la gestion et le tri des déchets.

Pour davantage de détails sur le plan de développement des compétences en matière de durabilité des organes d'administration, de direction et de surveillance, ainsi que des Directions fonctionnelles Groupe et des Directions fonctionnelles et opérationnelles pays, cf. § 3.3.1.7.

Actions de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre associées

Les leviers d'action opérationnels et leur impact en termes de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre associées ont été identifiés et évalués d'un point de vue technique et financier.

Les leviers décrits ci-dessous sont intégrés dans les feuilles de route au niveau Groupe et pays et sont déployés par les équipes sur des plans pluriannuels depuis 2022 :

Excellence opérationnelle : amélioration de l'efficacité énergétique et du fonctionnement des installations techniques

- Maintenance préventive et corrective : installation et réalisation d'opérations de maintenance pour réduire la consommation d'énergie : installation de têtes thermostatiques sur les radiateurs (pilotées ou non pilotées), équilibrage de réseaux, désembouage, revue des paramètres de régulation des systèmes…

Remplacement d'équipement :

- Remplacement de systèmes de production de chauffage :
  - mise en place de chaudières à haut rendement ;
  - installation de pompes à chaleur.

Rénovation thermique :

- Sur certains établissements, des opérations d'ampleur de rénovation énergétique (isolation par l'extérieur, remplacement d'ouvrants…), peuvent être mises en place en lien avec le propriétaire du site pour le financement de ces opérations.

Décarbonation des consommations d'énergie

- Installation de systèmes de production photovoltaïque pour produire une électricité décarbonée dans certains pays.
- Raccordement à des réseaux de chaleur.
- Achat de garanties d'origine renouvelables :
  - par l'Espagne et les Pays-Bas pour lesquels une part du mix électrique dispose de garanties d'origine ;
  - *via* un *Virtual Power Purchase Agreement* (vPPA) sur 10 ans pour couvrir 16 GWh de consommation des établissements italiens par an (soit environ 40 % de la consommation d'électricité de l'Italie), l'installation n'est pas entrée en exploitation sur l'année 2025 ;
  - sur le marché des garanties d'origine pour couvrir en 2025 8 000 MWh de consommation d'électricité en Allemagne et 12 000 MWh de consommation d'électricité en Italie. L'achat de garanties par le groupe Clariane est en ligne avec les critères de qualité suivants : elles sont issues d'actifs photovoltaïques de moins de 15 ans présents dans l'un des pays où Clariane opère, et dont l'énergie renouvelable a été produite en concordance avec la période calendaire de consommation annuelle.

Suivi et pilotage des performances

- Installation de capteurs de température d'ambiance et de systèmes de remontées de données LoRa *(Long Range)*, dont le déploiement s'est achevé en 2025.
- Mise en place de systèmes de supervision des consommations et de pilotage de certains usages énergétiques (notamment chauffage et eau chaude sanitaire) *via* l'installation de Gestion technique de bâtiments (GTB).
- Mise en œuvre d'outils digitaux pour assurer le suivi, faciliter le reporting et alerter en cas de volatilité importante dans les consommations ou les mesures des températures intérieures.
- Plateforme commune de suivi et consolidation des consommations d'énergie et d'eau du Groupe, utilisée pour suivre et piloter la performance énergétique ainsi que l'empreinte carbone des consommations du parc immobilier.

Financement de la transformation du parc pour améliorer l'efficacité énergétique et la durabilité de la fourniture d'énergie

Le financement des actions mentionnées ci-dessus est assuré par le Groupe, en propre, ou par des tiers :

- Investissements directs par le Groupe et les pays (plan de CapEx).
- Signature avec des sociétés expertes de contrats de performance énergétique (CPE) où des économies d'énergie garanties sur de longues durées assurent le financement des investissements de ces établissements et le maintien de performance. Par exemple, en 2025, près d'une centaine d'établissements étaient couverts par des CPE signés ou en cours de signature en France. Partenariats avec les propriétaires bailleurs qui peuvent contribuer financièrement à la réalisation d'actions structurantes sur les établissements (isolation, remplacement de production de chauffage, remplacement d'ouvrants…).
- Tiers financement ou rachat d'actifs pour certains projets (mise en place de systèmes LED et GTB notamment).
- Aides et subventions liées aux économies d'énergie (certificats d'économie d'énergie (CEE) en France par exemple).

Montée en compétences des équipes et communication

Ces investissements, qui mènent à une meilleure efficacité énergétique et à des évolutions dans le mix énergétique, sont complétés par des actions de sensibilisation et de formation sur les écogestes :

- auprès de **l'ensemble des équipes :** déploiement d'un module d'e-learning sur les écogestes ;
- auprès des **collaborateurs en établissement :** campagnes de communication ciblées pendant les saisons d'hiver et d'été, rappel des consignes de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) et des exigences réglementaires nationales et locales en termes de température intérieure adaptée aux activités du Groupe ;
- auprès des **techniciens sur site et des responsables régionaux de gestion du parc :** formations sur site ou en ligne au contrôle et à l'entretien des systèmes de chauffage, d'eau chaude, de ventilation et de climatisation.

Actions de réductions hors énergie

Pour assurer le pilotage des actions de réduction hors énergie, le Comité climat du Groupe a été créé début 2024, afin de réunir les fonctions en charge de la réduction de l'empreinte des différents postes.

Le Groupe est conscient du poids important de ses émissions indirectes (le scope 3 représentant 81 % du bilan carbone 2025) ainsi que de sa forte dépendance à la décarbonation de secteurs dont son activité dépend (notamment restauration et transports) pour pouvoir les réduire. La position en aval du Groupe au sein de la chaîne de valeur nécessaire à son activité, est un enjeu pour l'atteinte de ses objectifs, qui nécessite de se concentrer sur les postes comportant des leviers d'action pour le Groupe et de définir des objectifs communs avec ses principaux fournisseurs.

Concernant les leviers identifiés au sein du plan de transition du Groupe (voir section 3.2.2.2), les actions détaillées ci-dessous ont été poursuivies en 2025 :

Combustion liée à la flotte de fonction (poste 1-2 du *GHG Protocol*)

Le Groupe s'est engagé en 2024 à transformer son parc automobile thermique en parc 100 % électrique. La France et l'Allemagne sont les premiers pays à mettre en place cette transformation, pour ses véhicules de service et véhicules de fonction.

À fin 2025, 30 % des véhicules de fonction et de service en France avaient été convertis en véhicules électriques. Cette action a été complétée par la création d'une offre de mobilité durable flexible permettant aux collaborateurs français éligibles à un véhicule de fonction de choisir entre un véhicule électrique et un crédit mobilité durable consistant à avoir un budget alloué à ses déplacements avec des modes de transport non carbonés en contrepartie du renoncement total à son véhicule de fonction ou de son remplacement par un véhicule plus compact.

Achats de biens et services (poste 3-1 du *GHG Protocol*)

Achats responsables

- La Charte achats responsables est intégrée à tous les nouveaux contrats avec les fournisseurs référencés. Elle mentionne notamment l'engagement du Groupe au sein de l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) et ses objectifs de réduction d'émission, en expliquant qu'ils reposent sur l'engagement des fournisseurs à réduire l'empreinte de leurs produits et services et sur la valorisation de leurs initiatives, par exemple d'éco-conception, de limitation des emballages ou encore d'optimisation de la logistique grâce au partage de données spécifiques à leurs produits et services.
- Une matrice de critères RSE, incluant des critères d'impact environnemental pour chaque catégorie d'achats permet aux acheteurs de différencier les fournisseurs sur leur impact en appel d'offres. Elle a été déployée en 2024 au sein des Directions achats pays au travers de formations.
- Au dernier trimestre 2025, une évaluation RSE a été intégrée à la procédure du Comité d'investissement du Groupe, pour les décisions d'investissement relatives aux nouvelles constructions, acquisition d'établissement, achat de nouveaux équipements ou contrat avec un prestataire, dépassant 100 000 euros de CapEx ou 1 million d'euros en OpEx. Cette évaluation regroupe les critères d'évaluation de l'offre de services ou du

projet soumis, dont un prix carbone estimé (voir section « Prix interne du carbone E1-8 »), ainsi que les engagements contractuels fixés pour garantir l'amélioration de l'impact environnemental.

- Des premières discussions ont été initiées en 2025 avec certains fournisseurs sur leurs initiatives de décarbonation, ainsi que sur la mesure de l'empreinte de leurs produits et sur l'adaptation de leur offre de produits ou services afin d'en réduire l'impact. Courant 2026, des consultations et groupes de travail seront réalisés avec un panel des principaux fournisseurs du Groupe afin d'améliorer la connaissance des initiatives existantes et de leur impact, de se fixer des objectifs communs et d'explorer les possibilités de partenariat et d'innovation autour de la décarbonation.

Restauration

Plus de 80 millions de repas sont servis par an au sein du Groupe. La restauration représente la deuxième source d'émission de gaz à effet de serre du Groupe après l'énergie. Les menus reposent sur un plan alimentaire validé par des diététiciens diplômés, dans le respect des apports nutritionnels recommandés. Une étude réalisée en France avec un cabinet de conseil spécialisé en restauration responsable, a permis d'identifier des leviers de réduction des émissions à court et moyen terme, sur la base d'un échantillon de menus. Ces leviers sont notamment :

- privilégier les protéines végétales par rapport aux protéines animales, lorsque cela est possible ;
- privilégier la viande blanche à la viande rouge ;
- privilégier une origine locale des approvisionnements ;
- réduire le gaspillage alimentaire.

Lors de cette étude, il a été tenu compte des habitudes alimentaires des résidents, ainsi que des plats emblématiques ou régionaux. De nouvelles recettes, avec des apports nutritionnels équivalents, mais une empreinte environnementale le moindre, ont ainsi été validées et intégrés à l'offre de menus en France.

En Italie, un jour végétarien a été mis en place au sein des établissements, afin de prendre en compte les résultats de cette étude.

Le soutien aux producteurs locaux, qui fait l'objet d'un engagement du Groupe depuis 2019, par le suivi de la part des achats locaux et régionaux, permet également de contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la production et au transport des ingrédients utilisés pour la préparation des repas en établissement. À titre d'exemple, en 2025, 82 % des achats restauration France étaient des achats nationaux et 22 % étaient réalisés au sein de la même région d'implantation que l'établissement qui avait passé commande.

Immobilisations (poste 3-2 du *GHG Protocol*)

Nouvelles constructions

- Certifications : depuis 2020, le Groupe s'est engagé à ce que l'ensemble des nouveaux projets de construction fassent l'objet d'une certification environnementale : principalement HQE en France, LEED ou BREEAM en Italie et Belgique, et DGNB en Allemagne.
- L'utilisation de matériaux et méthodes constructives moins émissives :
  - à compter de 2022, les nouveaux projets lancés en France ont anticipé les évolutions réglementaires de la RE2020 (Réglementation Environnementale 2020) en matière de construction neuve, en visant le niveau E2 C1 du label français E+C-, pour assurer un niveau de performance énergétique et un impact carbone de construction maîtrisé ;
  - en 2025, le Groupe a affiné les facteurs d'émission utilisés pour ses nouvelles constructions, sur la base d'une analyse des données environnementales des Produits et Construction des lots de construction d'une sélection de projets de maisons de retraite médicalisées et de cliniques en France, ainsi qu'en utilisant les résultats d'une plateforme de comptabilisation de l'empreinte carbone de l'immobilier dans le monde. Des leviers de décarbonation par lot de construction ont été identifiés et partagés entre les Directions immobilières des pays ;
  - le Groupe a pour objectif de tester de nouvelles méthodes constructives hors site, moins émissives et consommatrices de matières premières.

Mobilier et équipement

- Le Groupe a intégré des références d'équipements et de mobilier éco-conçus ou reconditionnés à son catalogue achats. C'est le cas par exemple d'une table basse dont le plateau est constitué de plastiques et masques chirurgicaux recyclés, qui a été co-conçue en 2025 par l'équipe d'architectes d'intérieur de la Direction immobilière France en partenariat avec un fabricant de mobilier éco-responsable. Ce processus de design collaboratif a permis de valider un prototype adapté aux établissements du Groupe en termes d'esthétique, de qualité, dimensions, robustesse et coloris.

Déchets générés (poste 3-5 du *GHG Protocol*)

- Le Groupe s'est fixé pour objectif la valorisation de 30 % de ses volumes de déchets en 2026. La politique et les plans d'action en matière de gestion des déchets sont décrits au § 3.2.4, au sein de l'ESRS E5.

Déplacements domicile-travail (poste 3-7 du *GHG Protocol*)

Pour le Groupe, les enjeux de la mobilité des salariés sont triples : réduction de l'empreinte carbone, mais également santé et sécurité des collaborateurs, et qualité de vie au travail. Il est à noter que la majorité des collaborateurs travaillent sur site, au sein des établissements. La réflexion du Groupe pour améliorer son impact porte sur les moyens de transport utilisés, l'organisation du travail, l'accessibilité des sites et leur proximité avec les lieux de vie des collaborateurs, les aménagements en termes de places de stationnement et d'infrastructures de recharge, ainsi que les indemnités pour l'utilisation de transports publics. Outre le télétravail quand cela est possible, une participation financière aux abonnements aux transports publics et une indemnité kilométrique vélo ou la subvention pour l'achat d'un vélo ont été mises en place dans certains pays. En 2025, le remboursement des cartes de transport public a été étendu aux zones éloignées des centres et des possibilités de leasing de bicyclettes ont été proposées en Belgique.

En 2025, dans le cadre du dialogue social, la Direction du groupe Clariane et le Comité de la société européenne (CE-SE), instance de représentation transnationale des salariés, ont adopté une Charte, pour soutenir le plan de réduction des émissions carbone défini par le Groupe, en formulant des recommandations. Les principes d'action identifiés au sein du document reposent sur l'information, la formation, la transformation des pratiques et la protection des salariés, résidents et patients face au changement climatique.

3.2.2.6 Cibles et indicateurs clés de performance [E1-4, E1-5, E1-6, E1-7, E1-8, E1-9]

Consommation d'énergie et mix énergétique [E1-5]

Les données de consommations d'énergie en MWh incluent toutes les sources d'énergie et tous les établissements du périmètre, y compris ceux sortis en cours d'année 2025.

Les données d'intensité en kWh/m² et en kgeqCO_2/m² lié aux consommations d'énergie ne prennent en compte que les sites ayant eu une consommation d'énergie sur l'ensemble de l'année, les sites ayant quitté le périmètre en cours d'année ne sont donc pas considérés dans cet indicateur mais le sont pour les années précédentes où ils étaient présents toute l'année.

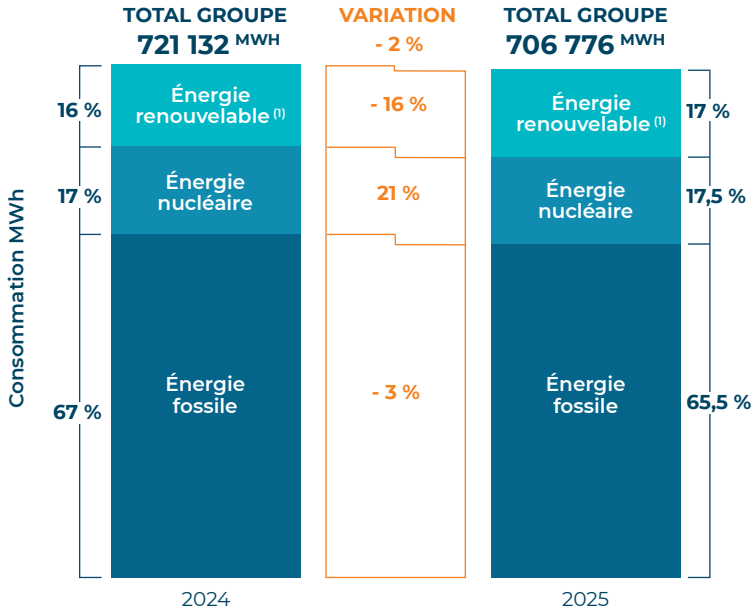
Les données de consommation de l'année 2024 ont été ajustées dans le présent état de durabilité, en lien avec les ajustements effectués post-clôture (correspondant notamment à des régularisations sur des consommations précédemment estimées).

- Les **consommations et sources d'énergie** du Groupe sont détaillées dans le tableau suivant :

(en MWh)	2023	2024	2025	Var. en % entre 2024 et 2025
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE	**737 047**	**721 132**	**706 776**	**- 2 %**
Consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles	**493 050**	**480 128**	**462 756,88**	**- 4 %**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	*67 %*	*67 %*	*65 %*	*- 3 %*
Consommation totale d'énergie provenant de sources nucléaires	**105 479,91**	**123 677,31**	**123 471,42**	**-**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	*14 %*	*17 %*	*17 %*	-
Consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables	**138 516,56**	**117 326,83**	**120 548,10**	**3 %**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	*19 %*	*16 %*	*17 %*	*6 %*
• inclut : la consommation de carburant provenant de sources renouvelables, y compris la biomasse, les biocarburants, le biogaz, l'hydrogène provenant de sources renouvelables, etc.	16 567,18	16 411,95	15 959,71	- 3 %
• inclut : la consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	117 484,46	96 723,05	98 188,51	2 %
• inclut : la consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	4 464,92	4 191,83	6 399,88	53 %
Production d'énergie renouvelable	**Non calculé**	**3 960 050,92**	**4 873 918**	**23 %**

Les évolutions du mix énergétique de Clariane en 2025 sont liées :

- aux modifications des mix énergétiques de chaque pays (raccordement réseau de chaleur, passage en pompe à chaleur, démarrage de PPA, etc.) ;
- à la stratégie d'achat et d'approvisionnement mise en œuvre pour l'énergie :
  - achat d'électricité d'origine renouvelable dans deux pays : Pays-Bas et Espagne,
  - achat d'une part de biogaz dans l'approvisionnement en gaz des établissements en France,
  - achat et annulation sur le marché des garanties d'origine pour couvrir 8 000 Mwh de consommation d'électricité en Allemagne et 12 000 Mwh de consommation d'électricité en Italie.



(1) Énergie renouvelable : électricité achetée, électricité autoproduite, autre.

En complément des détails par sources ci-dessus, les consommations d'énergie par pays et en intensité sont données ci-dessous.

CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE *(kwh)*

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Intensité énergétique
2025	272 630 014,15	200 588 927,36	99 374 081,42	94 040 040,94	20 148 562,42	19 994 780,04	145,46 kwh/m²
2024	278 904 629,81	202 573 844,92	100 508 003,34	101 221 887,00	18 142 679,96	19 781 092,22	148,35 kwh/m²

Les consommations énergétiques du groupe Clariane regroupent la totalité des consommations d'énergie des établissements Clariane, hors établissements en délégation de service public en Espagne.

Le calcul d'intensité énergétique intègre les consommations d'énergie du Groupe uniquement pour les sites possédant 12 mois de consommation continue en 2025, et les surfaces correspondantes à ces sites.

- Les **émissions carbone liées à l'énergie des scopes 1 et 2** sont détaillées ci-dessous :

Cet indicateur inclut toutes les émissions des scopes 1 et 2 liées aux consommations d'énergie, hors établissements en délégation de service public en Espagne. Les émissions des scopes déconsolidés concernent les sites étant sortis du périmètre courant 2025 ; les émissions des scopes consolidés concernent les sites appartenant au périmètre consolidé du Groupe à la clôture.

TOTAL ÉMISSIONS GAZ À EFFET DE SERRE ($TEQCO_2E$)

	Scope 1 consolidé	Scope 1 non consolidé	Scope 2 consolidé	Scope 2 non consolidé
2024				
Total émissions gaz à effet de serre *(teqCO_2)*	72 877	803	42 978,1	314,5
2025				
TOTAL ÉMISSIONS GAZ À EFFET DE SERRE *(TEQCO$_2$)*	**69 761,2**	**1 555,1**	**32 072,6**	**1 501,6**

Les variations entre 2024 et 2025 sont principalement liées à des cessions d'établissements, dont un site très émetteur en Italie en 2025.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE CO_2 POUR LES SITES AVEC 12 MOIS D'ACTIVITÉ EN CONTINU KGEQCO_2/M²

Entre 2019 et 2025, l'intensité carbone liée aux consommations d'énergie en établissement a diminué de 30 %, du fait des actions de réduction des volumes de consommation, de l'amélioration de l'efficacité énergétique des équipements, et des changements de source d'énergie lorsque cela est possible afin de privilégier des énergies moins carbonnées.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ratio d'intensité selon la méthodologie *location-based*	41,0	37,8	35,0	31,0	31,8	31,3	28,6
Ratio d'intensité selon la méthodologie *market-based*					29,6	29	25,9

- Les consommations liées aux **instruments contractuels** sont détaillées ci-dessous :

	2024		2025	
	% des consommations en kWh du scope 2	**% du scope 2 en méthodologie** *location-based*	**% des consommations en kWh du scope 2**	**% du scope 2 en méthodologie** *location-based*
TOTAL INSTRUMENTS CONTRACTUELS	**5,37 %**	**5,52 %**	**12,41 %**	**17,7 %**
Garanties d'origine (Espagne et Pays-Bas)	5,16 %		5,54 %	
Power Purchase Agreement (Espagne)	0,21 %		0,53 %	
Garanties d'origine (Italie)	0 %		3,80 %	
Garanties d'origine (Allemagne)	0 %		2,54 %	

La hausse du recours à des instruments contractuels s'explique par l'achat de garanties d'origines pour couvrir une partie des émissions de CO_2 liées aux consommations d'électricité des établissements situés en Italie et en Allemagne. En *location-based,* ces instruments contractuels permettent de couvrir **17,7 %** d'émissions contre 5,52 % en 2024.

Un facteur d'émission de 0 en combustion a été associé à ces volumes de consommation d'électricité du scope 2 en méthodologie *market-based* au sein de l'empreinte carbone 2025 du Groupe.

Émissions de gaz à effet de serre (GES) [E1-6]

Le Groupe utilise un outil de mesure de l'empreinte carbone et de pilotage de sa trajectoire pour :

- industrialiser la production de l'empreinte carbone ;
- pouvoir suivre l'avancement par rapport à sa trajectoire de réduction ;
- définir des trajectoires de réduction pilotées par chaque communauté métier, sur la base des objectifs de réduction du Groupe, des initiatives de réduction identifiées et de leur potentiel de réduction.

En 2025, un double travail a été réalisé en vue de réduire le temps consacré à la production du bilan carbone :

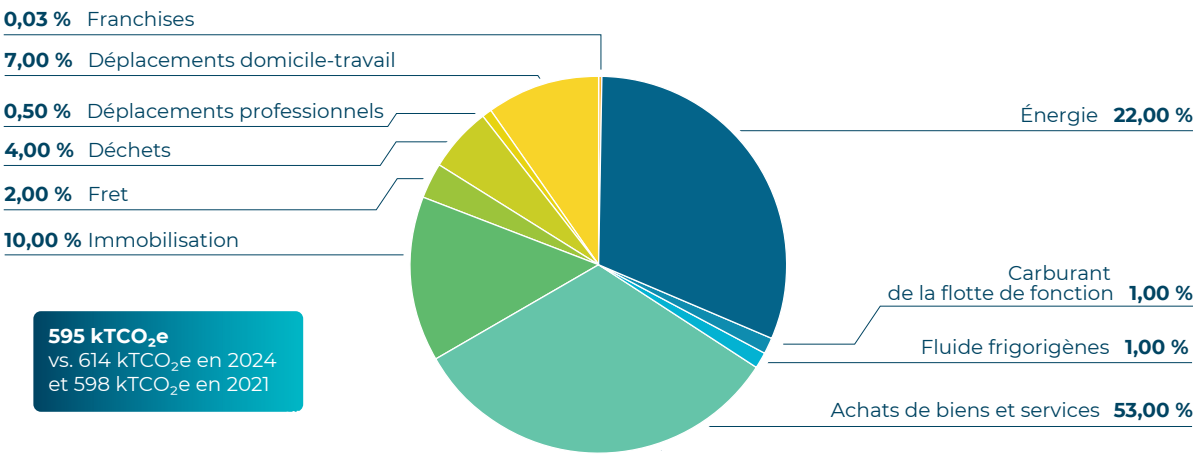
- recensement des sources de données existantes au sein des outils, en vue d'automatiser autant que possible la collecte de données, *via* des interfaces, notamment pour les données liées aux achats de biens et services ;
- paramétrage des traitements de données issus des commandes de biens et services.

Des travaux ont été effectués en 2025 avec l'accompagnement d'un cabinet expert en carbone afin d'affiner le calcul des postes fret et déplacements domicile-travail. Une étude interne a également été réalisée par la Direction de l'immobilier pour affiner l'empreinte carbone des nouvelles constructions, sur la base d'un échantillon de projets français et d'une étude de l'Institut européen *Global Building Data Initiative*.

L'empreinte 2025 du Groupe a été calculée sur la base de données réelles à hauteur de **64 %** et extrapolée sur la base des données du premier semestre, lorsque les données du second semestre n'étaient pas disponibles, à hauteur de **36 %**. En 2024, l'empreinte du Groupe était extrapolée ou estimée à hauteur de 77 % avec seulement 33 % de données réelles. La progression de la fiabilité et qualité des données entre les deux années s'explique par le travail mené en 2025 décrit précédemment.

Le scope 3 représente **81 %** de l'empreinte du Groupe avec les Achats de biens et services (incluant notamment la restauration, la blanchisserie et les consommables médicaux et non médicaux) comme premier poste d'émission (plus de 53 % de l'empreinte totale), suivi par les Immobilisation (poste composé de la construction, des équipements et mobiliers, et des véhicules achetés) et qui constitue plus de 10 % de l'empreinte du Groupe.

BILAN CARBONE 2025



Les données d'émissions de GES de l'année 2024 ont été ajustées dans le présent état de durabilité, en ligne avec l'ajustement sur les consommations d'énergie 2024 qui a été effectué.

Nom de catégorie	Scope	Catégorie	2021	2023	2024	2025	Variation en % 2025 *vs* 2024	Cible à 2030 *vs* 2021
TOTAL GHG ÉMISSIONS *MARKET-BASED*			**598 049**	**663 828**	**614 617**	**595 443**	**- 3 %**	**- 25 % (SCOPES 1, 2 ET 3)**
Total scope 1			107 381	83 668	80 530	79 646	- 1 %	
Émissions directes des sources fixes de combustion	1	1-1	98 816	76 931	73 680	71 316	- 3 %	
Émissions directes des sources mobiles de combustion	1	1-2	4 340	4 734	4 877	5 166	6 %	
Émissions directes fugitives	1	1-4	4 225	2 003	1 973	3 164	60 %	
Total scope 2			42 092	42 067	43 295	33 574	- 22 %	- 43 % (scopes 1 et 2)
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	2	2-1	42 092	32 924	37 905	27 977	- 26 %	
Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	2	2-2		9 143	5 387	5 597	4 %	
Total scope 3			448 576	538 093	490 795	482 222	- 2 %	
Produits et services achetés*	3	3-1	248 299	275 953	280 549	318 623	14 %	
Biens immobilisés	3	3-2	83 501	144 078	92 612	62 027	- 33 %	
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	3	3-3	25 427	24 388	23 746	22 314	- 6 %	
Transport de marchandise amont et distribution	3	3-4	12 936	15 527	14 022	9 990	- 29 %	- 25 % sur les catégories avec une * (73 % du scope 3 en 2021)
Déchets générés*	3	3-5	26 902	21 051	20 494	23 830	15 %	
Déplacements professionnels*	3	3-6	2 702	2 741	2 737	2 686	- 2 %	
Déplacements domicile travail*	3	3-7	48 808	54 231	55 343	41 234	- 25 %	
Actifs loués en amont	3	3-8			1 164	1 345	16 %	
Franchises	3	3-14		125	128	172	34 %	

Nom de catégorie	Scope	Catégorie	2021	2023	2024	2025	Variation en % 2025 *vs* 2024
TOTAL GHG ÉMISSIONS *LOCATION-BASED*			**612 325**	**675 524**	**624 354**	**606 040**	**- 3 %**
Total scope 1			**107 381**	**85 052**	**81 763**	**79 646**	**- 3 %**
Émissions directes des sources fixes de combustion	1	1-1	98 816	78 314	74 913	71 316	- 5 %
Émissions directes des sources mobiles de combustion	1	1-2	4 340	4 734	4 877	5 166	6 %
Émissions directes fugitives	1	1-4	4 225	2 003	1 973	3 164	60 %
Total scope 2			**53 892**	**50 178**	**49 613**	**44 171**	**- 11 %**
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	2	2-1	53 892	41 035	39 652	38 577	- 3 %
Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	2	2-2		9 143	9 961	5 595	- 44 %
Total scope 3			**451 052**	**540 294**	**492 978**	**482 222**	**- 2 %**
Produits et services achetés	3	3-1	248 299	275 953	280 549	318 623	14 %
Biens immobilisés	3	3-2	83 501	144 078	92 612	62 027	- 33 %
Émissions liées aux combustibles et à l'énergie (non inclus dans le scope 1 ou le scope 2)	3	3-3	27 903	26 588	25 862	22 314	- 14 %
Transport de marchandise amont et distribution	3	3-4	12 936	15 527	14 022	9 990	- 29 %
Déchets générés	3	3-5	26 902	21 051	20 494	23 830	15 %
Déplacements professionnels	3	3-6	2 702	2 741	2 738	2 686	- 2 %
Déplacements domicile travail	3	3-7	48 808	54 231	55 343	41 234	- 25 %
Actifs loués en amont	3	3-8			1 231	1 345	9 %
Franchises	3	3-14		125	128	172	34 %

	2021	2024	Var. en % 2024-2021	2025	Var. en % 2025-2021
Émissions totales de GES *(location-based)* par chiffre d'affaires net *($tCO_2eq/M€$)*	142	118	- 17 %	114	- 20 %
Émissions totales de GES *(market-based)* par chiffre d'affaires net *($tCO_2eq/M€$)*	139	116	- 16 %	112	- 19 %
Émissions de GES scope 1 par chiffre d'affaires net *($tCO_2eq/M€$)*	25	24	- 39 %	15	- 40 %
Émissions de GES scope 2 *(market-based)* par chiffre d'affaires net *($tCO_2eq/M€$)*	10	8	- 16 %	6	- 35 %
Émissions de GES scope 3 par chiffre d'affaires net *($tCO_2eq/M€$)*	104	93	- 11 %	91	- 13 %
Chiffre d'affaires utilisé pour calculer l'intensité des GES	4 311	5 282	23 %	5 310,3	23 %
Chiffre d'affaires net (autre)	-	-	-	-	
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers)	4 311	5 282	23 %	5 310,3	23 %

L'empreinte 2025 en *market-based* est stable, en baisse de **- 0,4 %**, par rapport à l'empreinte 2021 du Groupe. Les principales évolutions à la hausse par rapport à l'empreinte 2021 sont liées à la hausse du volume d'activité notables en scope 3 (+ 8 %), alors que les scopes 1 et 2 se réduisent (- 24 %) du fait d'initiatives de réduction de volumes de consommations énergétiques et de diversification du mix, pour inclure des sources d'énergie renouvelable, initiées en 2022. L'étude menée par la Direction de l'Immobilier a conduit à revoir à la hausse les facteurs d'émission pour les nouvelles constructions, mais cet effet est compensé par une forte baisse des nouveaux développements.

La proportion des émissions liée aux produits et services achetés dans le bilan carbone du Groupe est de 53 % en 2025. Celle-ci a continuellement évolué à la hausse depuis 2021, alors que les émissions des scopes 1 et 2 ont été stabilisés et réduites. Ceci s'explique par la difficulté à agir, du fait d'un positionnement très en aval du Groupe Clariane dans la chaîne de valeur. La grande dépendance de l'activité du Groupe à d'autres secteurs (notamment restauration, transports, produits médicaux, consommables etc.), telle qu'explicitée au sein du Plan de transition (section 3.2.2.1), souligne que la réduction de son impact dépend très fortement des mesures mises en place au sein de ces autres industries.

Aucune des émissions du scope 1 ne provient de systèmes réglementés d'échange de quotas d'émission.

Projets d'absorption ou de compensation des gaz à effet de serre [E1-7]

Le Groupe ne capte pas ni ne séquestre de gaz à effet de serre dans le cadre de ses activités.

	2021	2024	2025
Total captées/séquestrées : GES provenant des propres opérations *(tCO_2e)*	0	0	0
Total captées/séquestrées : GES provenant de la chaîne de valeur en amont *(tCO_2e)*	0	0	0

Le Groupe n'a financé aucun projet de compensation ou de séquestration carbone en 2025, que ce soit directement ou *via* l'achat de crédits carbone. Le Groupe n'a pas recours à la compensation carbone comme moyen pour atteindre ses objectifs de réduction. En ligne avec les recommandations du GIEC, Clariane considère que la compensation carbone se justifierait une fois la mise en œuvre des actions de réduction définies et l'évaluation de leur efficacité bien avancées, afin d'adresser des émissions résiduelles qu'il ne serait pas possible de réduire autrement.

Prix interne du carbone [E1-8]

Clariane a mis en place, durant le dernier trimestre 2025, un prix directeur interne d'un montant de **100 euros** la tonne équivalent CO_2. Son montant a été déterminé sur la base d'un benchmark, et son périmètre d'application a été défini en lien avec la priorité donnée par le Groupe à la transition énergétique en termes d'atténuation.

Ce prix interne du carbone a été intégré à la procédure du Comité d'investissement, pour les décisions d'investissement relatives aux nouvelles constructions, acquisition d'établissement, achat de nouveaux équipements ou contrat avec un prestataire, dépassant 100 000 euros de CapEx ou 1 million d'euros en OpEx.

Il est calculé :

- pour les projets portant sur un établissement existant : sur la base des émissions de gaz à effet de serre provenant des consommations d'énergie et du mix énergétique de l'établissement existant et d'une estimation de l'impact du projet envisagé sur ces mêmes émissions ;
- pour les nouvelles constructions et acquisitions d'établissements : sur la base d'une estimation des émissions de gaz à effet de serre provenant des consommations d'énergie et du mix énergétique du nouvel établissement.

Le prix interne du carbone s'ajoute aux critères d'intensité énergétique et de sensibilité aux aléas climatiques, également intégrés à l'évaluation présentée en Comité d'investissement.

Effets financiers des risques et opportunités liés au changement climatique [E1-9]

Le groupe Clariane travaille actuellement sur les incidences financières escomptées des impacts, risques et opportunités liés au changement climatique et a recours, pour l'exercice 2025, à la disposition transitoire permettant de décaler la publication de ces indicateurs.

3.2.2.7 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Intégration en Comité d'investissement d'une **évaluation RSE** pour les engagements d'un montant supérieur à 100 000 euros de CapEx ou à 1 million d'euros d'OpEx. Cette évaluation intègre notamment un prix carbone estimé. Achat de **garanties d'origine renouvelable** pour décarboner une part des consommations énergétiques de Clariane (Espagne, Pays-Bas, Italie et Allemagne). Déploiement de **Contrats de Performance Energétique** (signés ou en cours de signature) sur 100 établissements en France. **Étude de vulnérabilité du parc immobilier** sur la base de l'étude d'exposition aux risques climatiques menée en 2024 Conversion de **30 %** des véhicules de fonction et de service en France en **véhicules électriques**.	Travaux sur le renforcement de pratiques en matière de **management de l'énergie** en lien avec les exigences de l'ISO50001 (indicateurs, plan d'actions, formation, suivi…). Poursuite de la couverture des établissements par des **contrats de performance énergétique (CPE**). Poursuite des travaux de **remontées automatiques de données de consommations** pour une meilleure réactivité en cas de dérive. Échanges avec les **principaux fournisseurs** sur leur feuille de route décarbonation et valorisation au sein de l'empreinte carbone du Groupe. Chiffrage et identification des modalités de financement ainsi que planification de la mise en œuvre du **plan d'adaptation.**

3.2.3 Gestion de l'eau [ESRS E3]



3.2.3.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la gestion de l'eau [ESRS 2 IRO-1]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec la gestion de l'eau :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Consommation d'eau	Maîtrise des consommations en eau sur les activités propres (par ex. : éco-gestes, consommations d'eau des équipements, résolution des fuites d'eau…) permettant de contribuer à une meilleure gestion territoriale des périodes de stress hydriques		IP	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

Le Groupe ne conçoit pas ni ne fabrique de produits ou services spécifiques liés à l'eau ou impliquant des pratiques pouvant impacter les ressources hydriques, dont marines.

Les enjeux de consommation d'eau sont matériels pour le Groupe en lien avec l'accroissement du stress hydrique et les potentiels impacts sur ses opérations, sur la santé et la qualité de vie de ses patients et résidents du fait du manque d'eau. Compte tenu de la vulnérabilité de ses patients et résidents ainsi que de ses nombreuses implantations territoriales, le Groupe peut contribuer à la préservation de conditions de vie qualitatives. La procédure de consultation réalisée pour déterminer la matérialité des impacts, risques et opportunités liés à la gestion de l'eau est précisée au § 3.1.4.1 au sein de l'ESRS 2.

3.2.3.2 Politique en matière de gestion de l'eau [E3-1]

Dans le cadre de sa **politique environnementale et énergétique** publiée en 2024, Clariane couvre les enjeux relatifs à la raréfaction de l'eau du fait des effets du changement climatique et des usages de l'Homme.

En application directe de l'un de ces cinq objectifs de mission, **Durabilité**, le Groupe a défini la priorité suivante relative à sa consommation d'eau :

- réduire la consommation d'eau (principalement à travers la réduction des prélèvements), particulièrement dans les zones à fort stress hydrique et mettre en place les dispositifs permettant d'économiser ou de recycler l'eau.

Cette priorité en matière de gestion des consommations d'eau s'applique à **l'ensemble des pays d'opération et des activités du Groupe.**

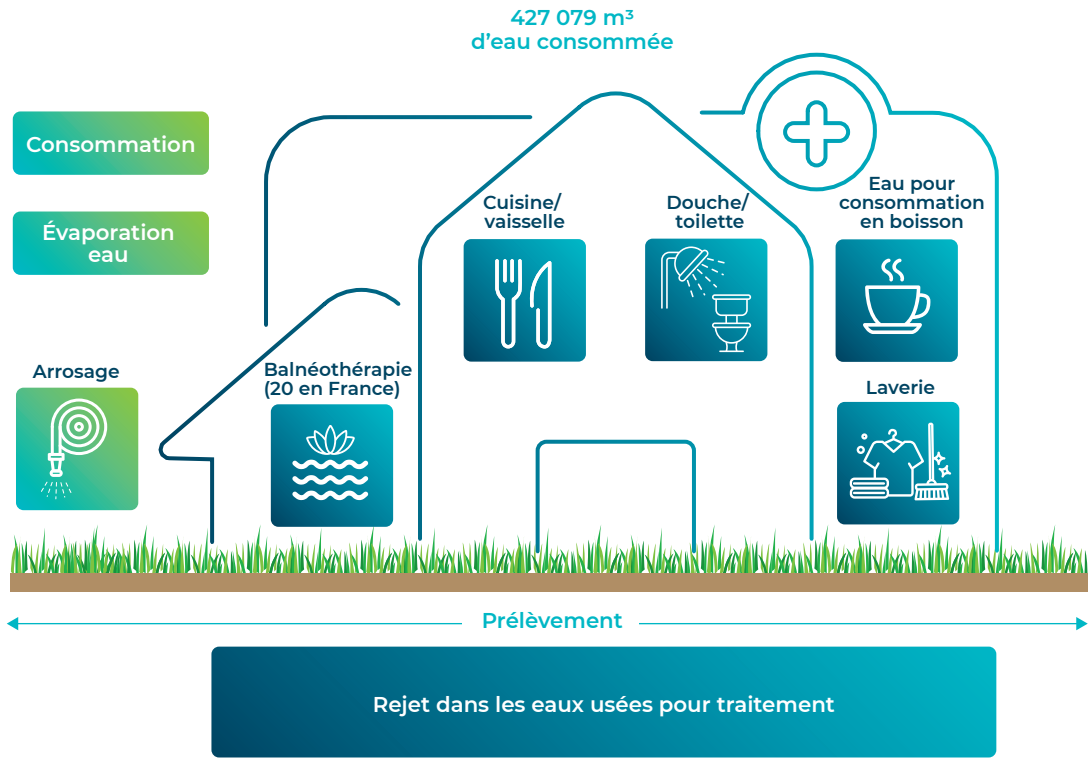
Elle est plus particulièrement suivie et pilotée par la Direction de la performance énergétique Groupe en lien étroit avec la Direction technique/immobilier.

Sa mise en œuvre est suivie conjointement avec les autres enjeux en matière de durabilité, par le **Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration** et par le **Comité de pilotage RSE** présidé par le Directeur général adjoint.

Les usages de l'eau chez Clariane s'apparentent à des usages domestiques, les établissements étant des lieux d'accueil et de vie, avec des spécificités à la marge, certains établissements de rééducation disposant par exemple de balnéothérapie.

Ces usages sont illustrés ci-dessous :

USAGES DE L'EAU CHEZ CLARIANE



Bien que le Groupe rejette une grande majorité de l'eau qu'il prélève, son implantation dans six pays en Europe, dont certains particulièrement touchés par la montée des températures, les vagues de chaleur et les sécheresses découlant du dérèglement du cycle de l'eau, il est de sa responsabilité de réduire sa consommation d'eau et de mettre en œuvre lorsque nécessaire les plans d'économie, de recyclage et de prévention des pénuries d'eau.

Les Directions en charge du contrôle des prélèvements d'eau pour l'activité sont les Directions opérations, exploitation et immobilier des pays d'implantation, accompagnées par les Directions énergie et immobilier du Groupe pour leur suivi et l'évolution de leurs pratiques.

3.2.3.3 Actions mises en œuvre [E3-2]

Les actions de maîtrise de l'eau menées par Clariane s'inscrivent dans les objectifs poursuivis par sa politique environnementale et énergétique, en particulier son axe « La raréfaction des ressources naturelles, dont les ressources en eau ».

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

- **sensibilisation des équipes et des résidents et patients aux pratiques économes en eau** (communications et quiz sur les écogestes diffusés à l'ensemble du réseau) ;
- **maintenance des équipements consommateurs d'eau et identification des dysfonctionnements générant des surconsommations d'eau pour les résoudre ;**
- **amélioration du suivi des prélèvements et des consommations :**
  - sur la base des relevés de compteurs et des données de consommation facturées pour les activités propres de Clariane, afin d'assurer un pilotage permettant d'identifier et d'analyser les surconsommations. L'automatisation des recueils de données et le croisement avec les données de facturation sont des pistes d'évolution pour le futur,
  - dispositifs d'alerte aux établissements en cas de consommations anormalement élevées variant suivant les pays, pour permettre aux responsables techniques en établissement d'identifier les fuites ou de rechercher d'autres causes de surconsommation,
  - une plus forte homogénéité des outils de suivi et d'alerte sur les consommations d'eau au sein du Groupe est envisagée à moyen terme ;

- **analyse d'exposition :**

  Le Groupe réalise depuis 2024 une analyse de son exposition aux risques liés à l'eau, sur la base de la localisation de ses établissements. Ces risques ont été évalués en utilisant la version 4.0 de l'outil **Aqueduct** du *World Resources Institute,* à date, ainsi qu'à horizon 2050, avec un scénario *Shared Socio-economic Pathways* SSP3 RCP7.0 tel qu'établi par le GIEC dans son sixième rapport, qui correspond à une hausse des températures entre 2,8 °C et 4,6 °C en 2100. Les résultats de cette analyse sont détaillés à la section 3.2.3.4 « Cibles et indicateurs ».

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

En 2025, le Groupe a établi un plan d'action concernant ses prélèvements et consommations en eau dont les modalités de déploiement sont encore à préciser à compter de 2026, en lien avec la mise en œuvre d'autres plans d'action relatifs aux enjeux environnementaux :

- dresser un état des lieux dans chaque pays des consommations en m^3 et en euros par établissement, ainsi qu'un comparatif entre établissements au sein d'une même activité par pays ;
- confirmer sur la base des diagnostics pays, des activités et caractéristiques techniques des établissements, et d'une revue des études existantes, les consommations moyennes cibles en eau, différenciées selon le niveau de stress hydrique identifié *via* l'analyse d'exposition ;
- piloter l'amélioration de la maîtrise des consommations d'eau pour les établissements en écart avec les cibles identifiées.

La mise en œuvre de ce plan d'action a été dépriorisée en 2025 et fera l'objet en 2026 d'une révision, visant à capitaliser sur les synergies avec des thématiques déjà identifiées dans le pilotage de la performance des sites (par exemple, la maintenance).

3.2.3.4 Cibles et indicateurs clés de performance [E3-3, E3-4]

Consommation d'eau [E3-4]

La majorité des volumes d'eau prélevée pour l'activité est rejetée dans les réseaux d'assainissement : les gestionnaires de réseaux d'eau refacturent le traitement d'eau usée pour l'intégralité des volumes d'eau utilisés pour l'activité des sites.

Sur la base d'études de l'ADEME concernant la consommation moyenne par lit en établissements sanitaire et médico-sociaux et sur la répartition par usage, une estimation conservatrice de **8 %** a été prise pour la part des volumes prélevés qui sont consommés, en lien avec l'arrosage des espaces verts et l'évaporation liée aux différents usages en établissement.

Le reste de l'eau prélevée, soit **92 %**, est considéré comme rejeté dans les réseaux d'eaux usées, et donc vers des prestataires tiers en vue d'être traité et réutilisé.

Aucune quantité d'eau n'est stockée par Clariane, si ce n'est temporairement, pour les usages illustrés au § 3.2.3.2, avec à terme un rejet dans les eaux usées. Le Groupe ne recycle pas l'eau prélevée pour son activité. Les cas d'usage de réutilisation de la ressource en eau ne concernent pas l'eau prélevée et consommée, mais la réutilisation d'eau de pluie, notamment pour les sanitaires ou l'arrosage dans certains établissements.

En 2025, **86 %** des données de prélèvements d'eau sont issues de relevés ou sur la base de factures, contre 91 % en 2024. La variation s'explique par la sortie du périmètre de sites très consommateurs d'eau et dont les données étaient issues de relevé ou facture du périmètre et l'intégration de nombreux sites en Espagne ne disposant ni de relevé ni de facture à la date de l'audit. De plus, les données de consommations d'eau pour le mois de décembre sont manquantes pour une centaine de sites en France.

Les volumes d'eau prélevés sont estimés pour les établissements de l'entité Grupo 5 en Espagne (hors établissements sous mandat de gestion – délégation de service public) et lorsqu'une donnée n'a pas pu être remontée pour un établissement. La méthodologie d'estimation appliquée a été définie sur la base des usages de l'eau et du volume de consommations d'eau moyen par lit en établissement médico-social tels que décrits dans les études de l'ADEME et du Syndicat mixte d'étude et de gestion de la ressource en eau du département de la Gironde (SMEGREG). Pour être conservateurs, c'est le ratio de **5 m³** par lit et par mois qui a été utilisé par le Groupe pour réaliser ses estimations.

PRÉLÈVEMENT ET CONSOMMATION D'EAU EN M³

	Eau prélevée Groupe		Eau rejetée Groupe		Eau consommée Groupe	% total eau rejetée
2025	5 338 491	- 0,38 % var	4 911 412	- 0,38 % var	427 079	92 %
2024	5 359 117		4 930 388		428 729	92 %

Entre 2024 et 2025, les variations s'expliquent par la sortie du périmètre de 24 sites qui est partiellement compensée par l'augmentation d'activité globale et des épisodes de fuites.

Le groupe Clariane se concentre dans un premier temps sur la réalisation d'un diagnostic de ses prélèvements et consommations d'eau, et n'a donc pas encore fixé de cible sur ces indicateurs en 2025.

La mise en œuvre des politiques est suivie à travers la mesure des consommations et de la sinistralité liées à l'eau. Pour suivre en détail la sinistralité liée aux dégâts des eaux, le Groupe dispose de reportings sinistres par pays, d'analyses des typologies de sinistres ainsi que d'une maintenance et des contrôles périodiques. La révision des process métiers liés à l'utilisation de l'eau pour l'entretien des locaux est aussi un levier étudié pour assurer la mise en oeuvre des politiques.

Taux d'intensité hydrique [E3-4]

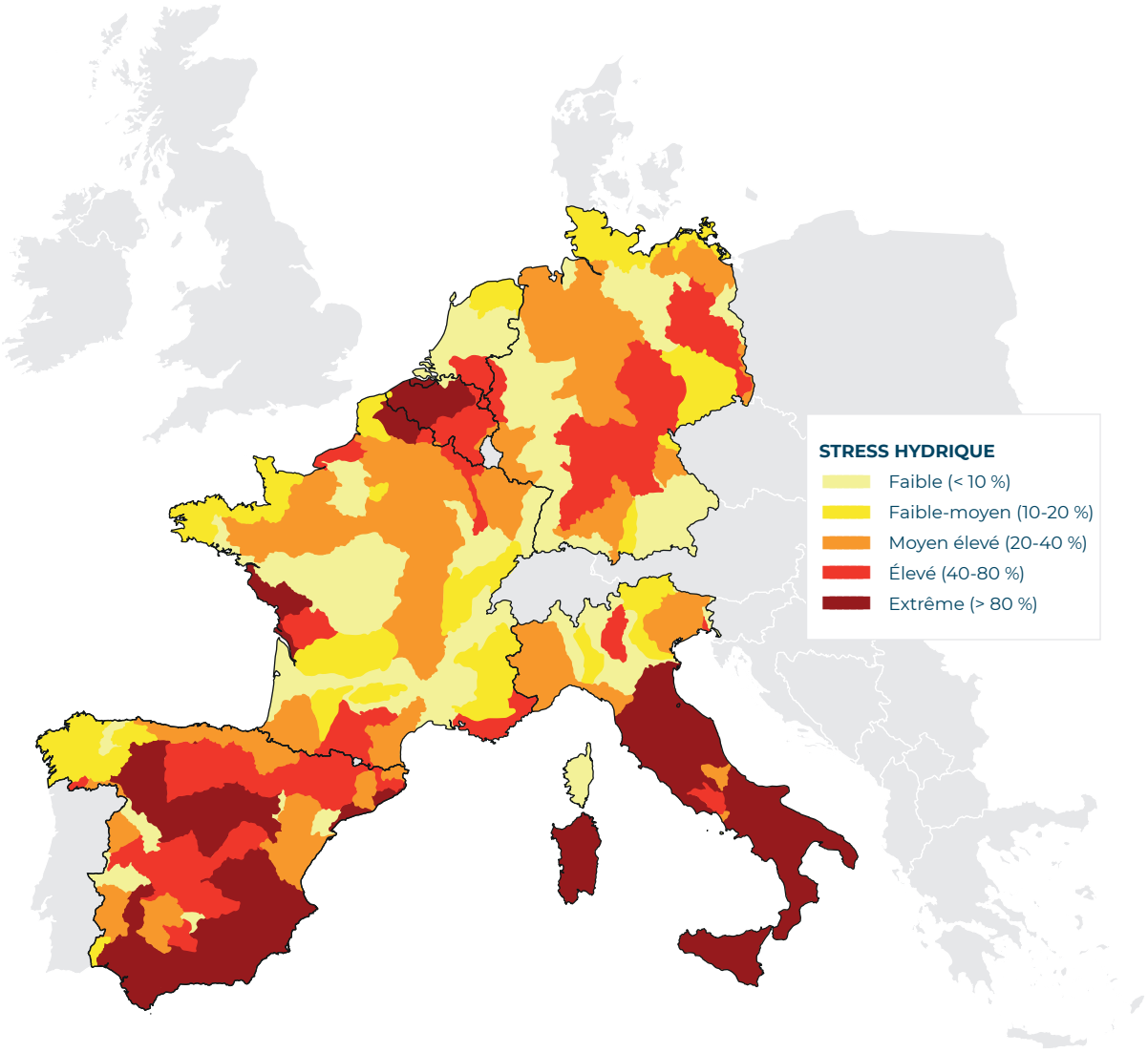
L'intensité hydrique se calcule pour les sites ayant 12 mois de consommation en divisant la somme totale des consommations d'eau par le chiffre d'affaires de Clariane sur l'année.

Intensité hydrique (en m³/million d'euros)	**2024**	**2025**	**var in %**
Chiffre d'affaires hors établissements en délégation de services publics en Espagne (exclus du périmètre de l'indicateur)	5 079	5 091	0,2 %
Taux intensité hydrique prélevée	1 055	1 049	- 1 %
Taux intensité hydrique consommée	84	84	- 1 %

Le chiffre d'affaires utilisé pour le calcul de l'indicateur est re-traité du chiffre d'affaires généré par les établissements en délégation de service public en Espagne, car leurs consommations sont exclues de l'indicateur.

Part de la consommation d'eau dans les zones de stress hydrique [E3-4]

Les résultats de l'analyse d'exposition aux risques liés à l'eau pour les actifs en exploitation à fin 2025 sont détaillés dans la carte ci-dessous :



Ces résultats révèlent que **37 %** des établissements Clariane sont soumis à un risque actuel de stress hydrique élevé et extrême, tandis que **57 %** des établissements sont soumis à un risque actuel de stress hydrique allant de moyen à extrême du fait de leur localisation. Les résultats en volume sont présentés dans le tableau ci-dessous. Ces chiffres n'incluent pas les établissements espagnols en délégation de service public, dont l'inclusion ferait varier ces deux indicateurs respectivement de 1 % à la hausse.

Ce risque est plus important pour la Belgique, l'Espagne et l'Italie qui ont plus de 60 % de leurs actifs exposés à cet aléa.

Les résultats pour l'Espagne et l'Italie s'expliquent par les niveaux de température et les cycles de précipitations et pour la Belgique par :

- des précipitations mal réparties au cours de l'année, qui se déversant rapidement vers la mer et s'évaporent ;
- un territoire très imperméabilisé lié à sa forte urbanisation ;
- une consommation importante due à la densité de population (environ trois fois plus important qu'en France) ce qui exerce une pression supplémentaire sur les ressources.

L'Allemagne, la France et les Pays-Bas sont exposés à un stress hydrique dans certaines de leurs régions.

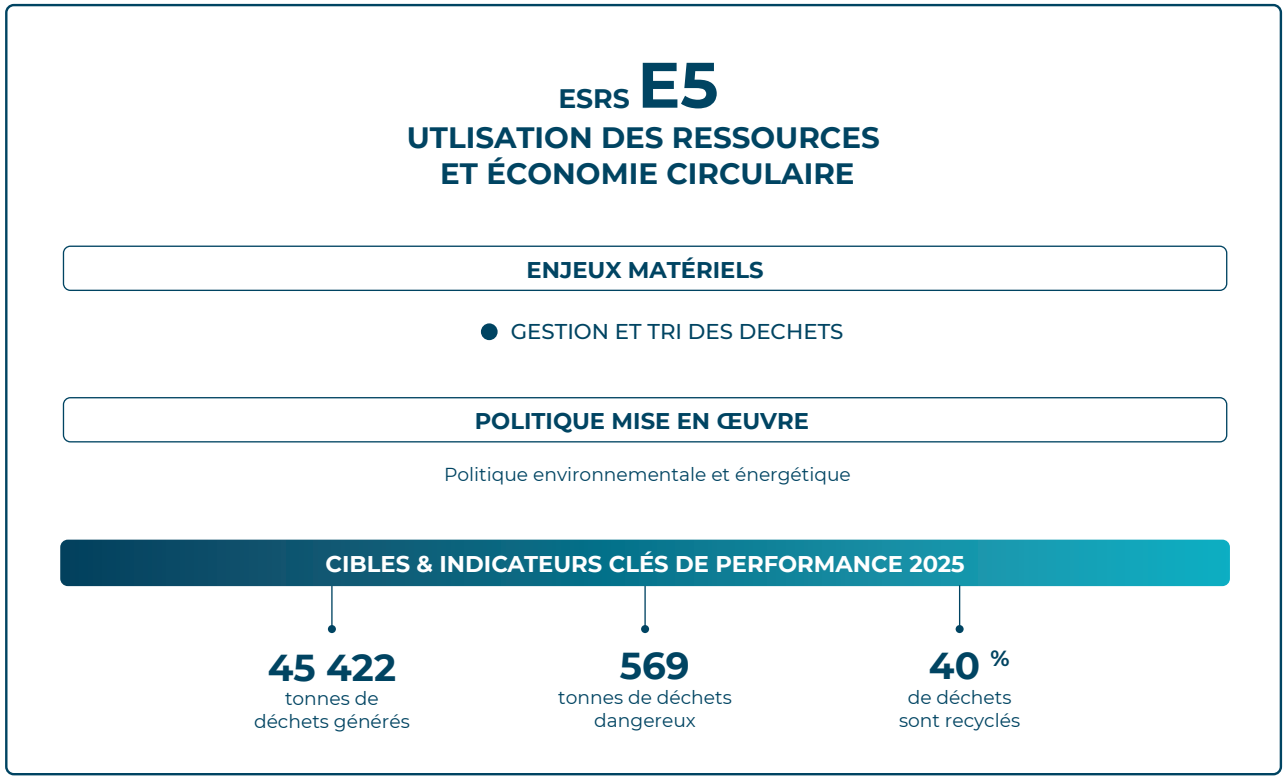
Consommation d'eau dans les zones à stress hydrique	Total m³ consommé		Total m³ en zones de stress hydrique moyen et plus		Total m³ en zones stress hydrique élevé et plus	
	2024	2025	2024	2025	2024	2025
TOTAL GROUPE	**428 729**	**427 079**	**252 818** **59 %**	**256 880** **60 %**	**166 830** **39 %**	**165 789** **39 %**
Variations 2024-2025	- 1 650,08		2 %		- 1 %	

Les résultats sont très proches des valeurs de 2024 : en 2025, 39 % de l'eau consommée par le Groupe se situait en zone de stress hydrique élevé à extrême et 60 % de l'eau consommée l'était dans une zone de stress hydrique moyen à extrême. Les variations de périmètre courant année ont peu influé sur la donnée : les sorties d'établissements ayant eu lieu principalement en France et en Allemagne, zone où le stress hydrique est moins intense que dans les pays du sud.

3.2.3.5 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Sensibilisation des équipes et des résidents et patients aux pratiques économes en eau. Maintenance des équipements consommateurs d'eau et identification des dysfonctionnements générant des **surconsommations d'eau** pour les résoudre. Amélioration du **suivi** des prélèvements et des consommations. Mise en place de **dispositifs d'alerte** aux établissements en cas de consommations anormalement élevées. Actualisation de **l'analyse d'exposition aux risques liés à l'eau** *via* l'outil Aqueduct.	Poursuite de l'amélioration du **suivi des consommations.** Poursuite de la **formation aux écogestes** des collaborateurs et à la **maintenance des équipements** des responsables techniques. Définition du **plan d'action** du Groupe relatif aux prélèvements et consommations d'eau. Mise en place de synergies avec le **pilotage de la performance** des sites en termes de **maintenance.** **Analyse de la sinistralité** liée aux dégâts des eaux.

3.2.4 Gestion des déchets [ESRS E5]



3.2.4.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la gestion des déchets [ESRS 2 IRO-1]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec la gestion des déchets :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Gestion des déchets	Faible valorisation des déchets produits, du fait d'un système de gestion et de tri des déchets inefficace		IN	IN

Nature de l'IRO	IP Impact positif	IN Impact négatif	R Risque	O Opportunité

3.2.4.2 Politique en matière de gestion des déchets [E5-1]

Dans le cadre de sa **politique environnementale et énergétique** publiée en 2024, Clariane définit la priorité suivante relative à la gestion des déchets : **la circularité,** en cherchant à réduire l'utilisation des matériaux ainsi que les volumes de déchets et accroître la réutilisation, le réemploi et le recyclage des déchets.

Elle s'inscrit ainsi dans l'objectif **Durabilité** de la mission de Clariane en tant qu'entreprise à mission.

La politique environnementale et énergétique s'applique à **l'ensemble des pays d'opération et des activités du Groupe** et est déclinée dans les contrats qui lient le Groupe à ses **partenaires commerciaux.**

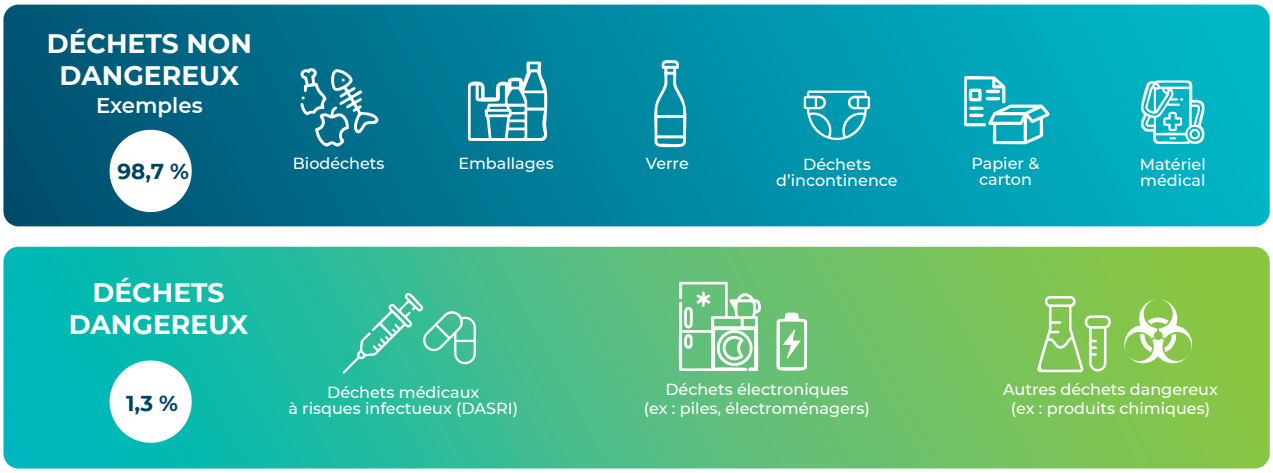
Elle est déclinée par les Directions Groupe et pays dans les stratégies respectives de chaque communauté métier et repose sur leur appropriation des objectifs.

Sa mise en œuvre est suivie conjointement avec les autres enjeux en matière de durabilité, par le **Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration** et par le **Comité de pilotage RSE** présidé par le Directeur général adjoint. Elle est **publiée** sur le site Internet de Clariane.

Pour les engagements relatifs à la gestion des déchets, la mise en œuvre est assurée par les Directions opérations, exploitation et immobilier des différents pays, accompagnées pour leur suivi et pour faire évoluer les pratiques opérationnelles, par les Directions RSE et immobilier du Groupe.

Un engagement élargi en matière de circularité est par ailleurs également formulé dans la Charte des achats responsables de Clariane, document contractuel listant les exigences du Groupe envers ses fournisseurs, qui spécifie qu'ils doivent avoir recours à l'écoconception, à la réutilisation et au recyclage, pour la production des produits et services vendus à Clariane. Ceci en vue de limiter au maximum à la source la génération de matière, selon l'ordre de priorité des 5R (Refuser, Réduire, Réutiliser, Recycler et Rendre à la terre).

Le Groupe exerçant des activités médico-sociales et sanitaires, les flux de déchets principaux au sein de ses établissements sont les suivants :



Des procédures de gestion et de tri des déchets dangereux et non dangereux sont en place au sein des établissements par typologie de déchets, en accord avec les réglementations nationales ou régionales et les objectifs fixés par le Groupe. Ces procédures concernent le tri par filière ainsi que les modes de stockage et de collecte pour chaque typologie de déchets.

Pour les déchets non dangereux :

- ils doivent être triés à la source et placés dans des conteneurs spécifiques identifiés par des codes couleur ;
- ils doivent être collectés séparément afin de permettre une forme de valorisation.

Pour les déchets d'activité de soins à risques infectieux (DASRI) :

- ils doivent être collectés dans des conteneurs spécifiques, rigides et étanches, munis d'un couvercle hermétique ;
- les conteneurs doivent être identifiés par un code couleur et étiquetés ;
- ils doivent être transportés par des entreprises agréées et éliminés dans des installations spécialisées.

La gestion des DASRI est plus particulièrement suivie par les Directions médicales de chacun des pays et les équipes en charge de leur manipulation reçoivent des formations spécifiques. Réglementairement, les DASRI font l'objet de pesée et sont suivis au sein d'un registre dans tous les pays d'implantation du Groupe.

3.2.4.3 Actions mises en œuvre [E5-2]

Les actions de gestion des déchets menées par Clariane s'inscrivent dans les objectifs poursuivis par sa politique environnementale et énergétique et, en particulier, son axe Circularité.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Des actions récurrentes engagées par le Groupe depuis plusieurs années ont été poursuivies en 2025 afin de réduire les volumes de déchets et d'améliorer le taux de recyclage, de réutilisation et de réemploi

- Élimination lorsque cela est possible des bouteilles d'eau en plastique, remplacées par des fontaines à eau et des gourdes ;
- Réduction du gaspillage alimentaire ;
- Don des équipements et mobiliers aux établissements à proximité en cas de travaux ou déménagement d'un établissement ;
- Actions de sensibilisation sur le tri des déchets, au travers d'affichages et formations en établissement. Par exemple, en 2025, l'établissement belge Les Cheveux d'Argent a été récompensé par le *Sustainability Award* du pays pour son projet collectif de tri des déchets, baptisé. Il s'agit d'un chariot dédié au recyclage qui circule dans l'établissement pour permettre aux résidents de recycler plus facilement. Ce déploiement s'est accompagné de plusieurs actions de sensibilisation à destination des résidents, proches et collaborateurs : partage d'informations sur le tri sélectif, quiz et jeux, et participation à la création puis à la décoration du chariot dédié ;
- Usage de matériaux de seconde main dans certains établissements avec des animations dédiées :
  - Par exemple échange de vêtements de seconde main ou mobilier de jardin construit avec des palettes en bois, ou encore remise en état de mobilier.

    En Espagne, le centre d'aide social et de réinsertion professionnelle *Espartales Sur*, propose à ses bénéficiaires, des personnes en situation de handicap psychosocial, de récupérer et de restaurer d'anciens meubles en bois voués à la déchetterie. Cette activité gratuite prolonge la durée de vie des mobiliers qui appartiennent aux voisins du centre, tout en en permettant aux patients de développer des compétences qui sont directement valorisables pour leur future insertion professionnelle ;

- Conditionnement de médicaments limité aux doses prescrites ;
- Participation à un groupe de travail sectoriel sur la gestion des déchets dans le secteur médico-social ;
- Dans la continuité de ces actions, certaines expérimentations ont été menées en 2025 sur des flux spécifiques. Ainsi, en Italie, une expérimentation a été menée sur l'utilisation de couches connectées, avec pour but d'améliorer le suivi et le confort des patients et résidents, tout en supprimant les changes non nécessaires, ce qui réduit également le volume de déchets résiduels.

Au-delà de ces actions, Clariane a poursuivi ces travaux préparatoires à la mise en œuvre d'un pilotage plus exigeant et régulier de la performance en matière de gestion et tri des déchets

- En France, un appel d'offres a été mené en vue de confier à un prestataire expert un **mandat de gestion des déchets** incluant l'identification des meilleurs prestataires de collecte et traitement des déchets pour chaque établissement, l'accompagnement des établissements sur l'amélioration de leur taux de tri, la (re-) négociation des contrats avec les prestataires de collecte, la centralisation de la facturation et le suivi et l'animation du pilotage de la performance déchets. Cette approche permet de coupler performance économique et environnementale, avec une charge opérationnelle moindre pour les établissements, qui auront désormais un interlocuteur unique sur les déchets.
  - Un premier pilote avait préalablement été mené sur quatre régions (environ 40 établissements) dans le cadre de l'appel d'offres, afin de confirmer le potentiel d'optimisation.
- Sur la base d'un premier pilote effectué fin 2024 sur 16 établissements, afin de mieux collecter les données relatives aux prestataires de collecte privés ainsi que les volumes de déchets traités par les municipalités, le Groupe a mis en place un pilotage des données déchets tous flux et tous modes de collecte confondus sur 21 établissements italiens et 220 établissements allemands, en 2025. La création de ce tableau de bord déchets consolidé a pour but de pouvoir piloter la performance déchets en établissements, et d'inciter ceux-ci à l'amélioration continue à travers une animation dédiée, en 2026.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

En 2026, le Groupe a pour objectif de pleinement déployer cette nouvelle gouvernance de performance déchets au niveau opérationnel, prioritairement en France à travers le mandat de gestion, en Italie et en Allemagne et de démarrer un premier pilote en Belgique et Pays-Bas.

Ce déploiement s'étendra très probablement en 2027 afin de couvrir l'intégralité du périmètre français notamment.

Par ailleurs, le Groupe continuera à explorer des opportunités de réutilisation, réemploi ou recyclage sur des catégories importantes de déchets, avec pour objectifs de limiter le volume de déchets non recyclables et non recyclés, comme par exemple les produits d'incontinence ou encore les équipements médicaux.

3.2.4.4 Cibles et indicateurs clés de performance [E5-3, E5-5]

Sur la période 2019-2023, le Groupe a défini un objectif de réduction de ses volumes de déchets résiduels, avec une baisse atteinte de **- 16 %** par lit en 2023 par rapport à 2019, passant de 509 kg de déchets résiduels/lit/an à **427 kg** de déchets résiduels/lit/an.

En 2024, un nouvel objectif cible a été fixé concernant le taux de réutilisation et de recyclage de l'ensemble des déchets générés, incluant les déchets dangereux et les déchets non dangereux. Cet objectif a été déterminé en cohérence avec l'impact matériel en termes de gestion des déchets identifié lors de l'analyse de double matérialité – dont la méthodologie s'est appuyée sur une consultation de parties prenantes et une analyse des standards de référence et de benchmarks (voir § 3.1.4.1) – ainsi qu'en réponse à l'enjeu de circularité figurant au sein de l'objectif statutaire de « Durabilité » du Groupe en tant que société à mission ; objectif adressant les attentes de ses parties prenantes en termes de performance environnementale.

Compte tenu de l'amélioration permanente de la collecte et de l'analyse des données déchets, une cible prudente de minimum 30 % à horizon 2026 a été définie, sur la base du taux de réutilisation et de recyclage constaté dans le diagnostic déchets réalisé pour le Groupe en 2019, et prenant en compte les projets mis en œuvre depuis lors.

Cet objectif est aligné avec les critères DNSH *(Do No Significant Harm)* de la Taxonomie environnementale sur l'économie circulaire car :

- il permet d'accroître la part de déchets générée dont le mode de traitement est moins impactant pour l'environnement que les déchets qui sont mis en décharge ou incinérés ;
- il permet une meilleure efficacité de l'usage des ressources en incitant à favoriser l'allongement de la durée d'usage, la réparabilité et la réutilisation lorsque cela est possible.

Ressources sortantes (déchets) [E5-5]

Taux de recyclage des déchets

60 % des volumes de déchets du Groupe en 2025 ont été extrapolés ou estimés dans les différents pays contre 63 % en 2024.

Le lancement d'un pilote permettant de déclarer, *via* une application, les volumes de déchets collectés par les municipalités, pour 241 établissements italiens et allemands, permet progressivement d'améliorer ce taux.

Les données présentées ci-dessous s'appuient sur les données fournisseurs disponibles pour les volumes de déchets collectés dans les six pays d'implantation du Groupe, ainsi que sur les déclarations effectuées *via* cette application.

Pour réaliser les extrapolations et estimations, la méthodologie suivante a été appliquée :

- Calcul de ratios par lit occupé pour les flux principaux de déchets et pour chaque activité dans chacun des pays, sur la base des volumes de déchets collectés par des prestataires privés et indiqués dans leurs reportings ou des volumes déclarés *via* application. Lorsque la base d'établissements représentée dans les reportings fournisseurs était trop faible pour une activité (< 3 établissements), elle n'a pas été utilisée pour construire un ratio. Les flux de déchets principaux sont : les déchets organiques, le papier, le carton, le verre, les emballages, les déchets résiduels et les déchets médicaux (DASRI).

- Ces ratios ont été utilisés pour extrapoler la donnée sur le périmètre qui n'était pas couvert par les reportings fournisseurs ou par de la déclaration *via* application, et pour réaliser des estimations lorsqu'aucune donnée n'était disponible pour un flux de déchet principal dans un pays. Ces extrapolations et estimations ont été effectuées en multipliant le ratio par activité et par lit occupé de chaque flux de déchet, par le nombre de lits manquants dans le périmètre.

Périmètre d'application des extrapolations et estimations :

- Il n'y a pas eu d'extrapolation et d'estimation pour les flux de déchets non principaux : capsules de café, bois, déchets de construction hors chantier de rénovation ou chantier de construction, papier confidentiel, huiles alimentaires, déchets électroniques et ampoules. Les volumes de déchets pour ces flux non majoritaires sont directement issus des reportings fournisseurs ou des déclarations *via* application.
- Les activités majoritaires et résidentielles du Groupe (maisons de retraite médicalisées et non médicalisées ainsi que les cliniques) ont systématiquement fait l'objet d'extrapolation et d'estimation lorsque le périmètre n'était pas couvert par les données issues des reporting fournisseurs (à l'exception de l'Espagne, où l'extrapolation a uniquement été effectuée pour les maisons de retraite médicalisées).
- Les activités non résidentielles, comme l'accueil de jour ou les centres ambulatoires, n'ont pas fait l'objet d'extrapolation ou d'estimation. Les volumes de déchets inclus pour ces activités-là proviennent directement des reporting fournisseur ou des déclarations *via* application.
- Les déchets dangereux en Italie n'ont pas fait l'objet d'estimation, la donnée complète étant indisponible.

Les taux d'extrapolation et d'estimation des volumes de déchets par pays sont détaillés ci-dessous :

- France : 84 % ;
- Allemagne : 51 % ;
- Italie : 68 % ;
- Espagne : 98 % ;
- Belgique : 6 % ;
- Pays-Bas : 3 %.

Le Groupe présente ci-dessous le taux de recyclage de ses volumes de déchets générés.

TAUX DE RECYCLAGE DES DÉCHETS

	2023		2024		2025	
	Tonnes	**%**	**Tonnes**	**%**	**Tonnes**	**%**
Déchets recyclés	21 190	50 %	18 456	45 %	17 968	40 %
Déchets non recyclés	21 086	50 %	22 206	55 %	27 454	60 %
TOTAL	**42 276**		**40 662**		**45 422**	
Variation 2024-2025				**11,7 %**		

Déchets recyclés : cette catégorie inclut la réutilisation et le recyclage.
Déchets non recyclés : cette catégorie inclut la mise en décharge et les déchets incinérés, même lorsqu'il y a une valorisation énergétique.

En 2025, le volume de déchets total du Groupe s'établit à **45 422 tonnes**, dont **1,3 %** de déchets dangereux.

La donnée communiquée est plus exhaustive que les années précédentes car l'application de déclaration des déchets, dont le déploiement a été initié courant 2025, permet de capturer des volumes de déchets non inclus dans les reporting de fournisseurs. Le taux de recyclage de **40 %** se maintient au-delà de l'objectif fixé par le Groupe, qui déploie également des initiatives d'amélioration du tri et de réduction de ses volumes de déchets décrites en section 3.2.4.3.

Les données de l'année 2024 ont été corrigées dans le présent état de durabilité en lien avec la meilleure connaissance des pratiques de tri acquise en 2025, certains flux de déchets ayant été extrapolés à tort pour la Belgique et les Pays-Bas dans le précédent état de durabilité.

Répartition des volumes de déchets par mode de traitement

La répartition des volumes de déchets par mode de traitement a été effectuée avec l'accompagnement d'un cabinet expert en déchets et sur la base des études suivantes :

- études de l'ADEME sur les éléments d'ameublement, datant de 2022, ainsi que sur la collecte des déchets par les services publics, datant de 2019 ;
- études d'Eurostat sur les déchets électriques et électroniques et sur le traitement des déchets par flux, datant de 2022.

Le détail des types de déchets générés par le Groupe est visible dans l'infographie présente en section 3.2.4.2.

Étant implanté uniquement en Europe de l'Ouest, le Groupe bénéficie des filières de recyclage qui y sont déployées, dont les principales sont : les emballages, le papier, le carton, le verre, les biodéchets (suivant les pays) et les D3E (déchets d'équipements, électriques et électroniques), ainsi que d'un mode de traitement par incinération qui est majoritairement assorti de valorisation énergétique (qui correspond aux volumes indiqués en « Autre forme de valorisation »).

RÉPARTITION DES VOLUMES DE DÉCHETS PAR MODE DE TRAITEMENT

		2023			2024			2025		
en tonnes		Incinération (hors valorisation énergétique)	Mis en décharge	Autre type d'élimination	Incinération (hors valorisation énergétique)	Mis en décharge	Autre type d'élimination	Incinération (hors valorisation énergétique)	Mis en décharge	Autre type d'élimination
Déchets éliminés	Déchets dangereux	18	5	-	13,13	0,20	-	8,53	0,03	-
	Déchets non-dangereux	224	4 987	-	244,93	5 001,71	-	318,26	5 667,94	-

en tonnes		Réutilisation	Recyclage	Autre forme de valorisation (incl. valorisation énergétique)	Réutilisation	Recyclage	Autre forme de valorisation (incl. valorisation énergétique)	Réutilisation	Recyclage	Autre forme de valorisation (incl. valorisation énergétique)
Déchets non éliminés	Déchets dangereux	-	217	1 172	-	8,51	862,08	-	0,19	559,95
	Déchets non-dangereux	-	20 973	14 680	-	18 447,31	16 084,04	-	17 968,05	20 899,38

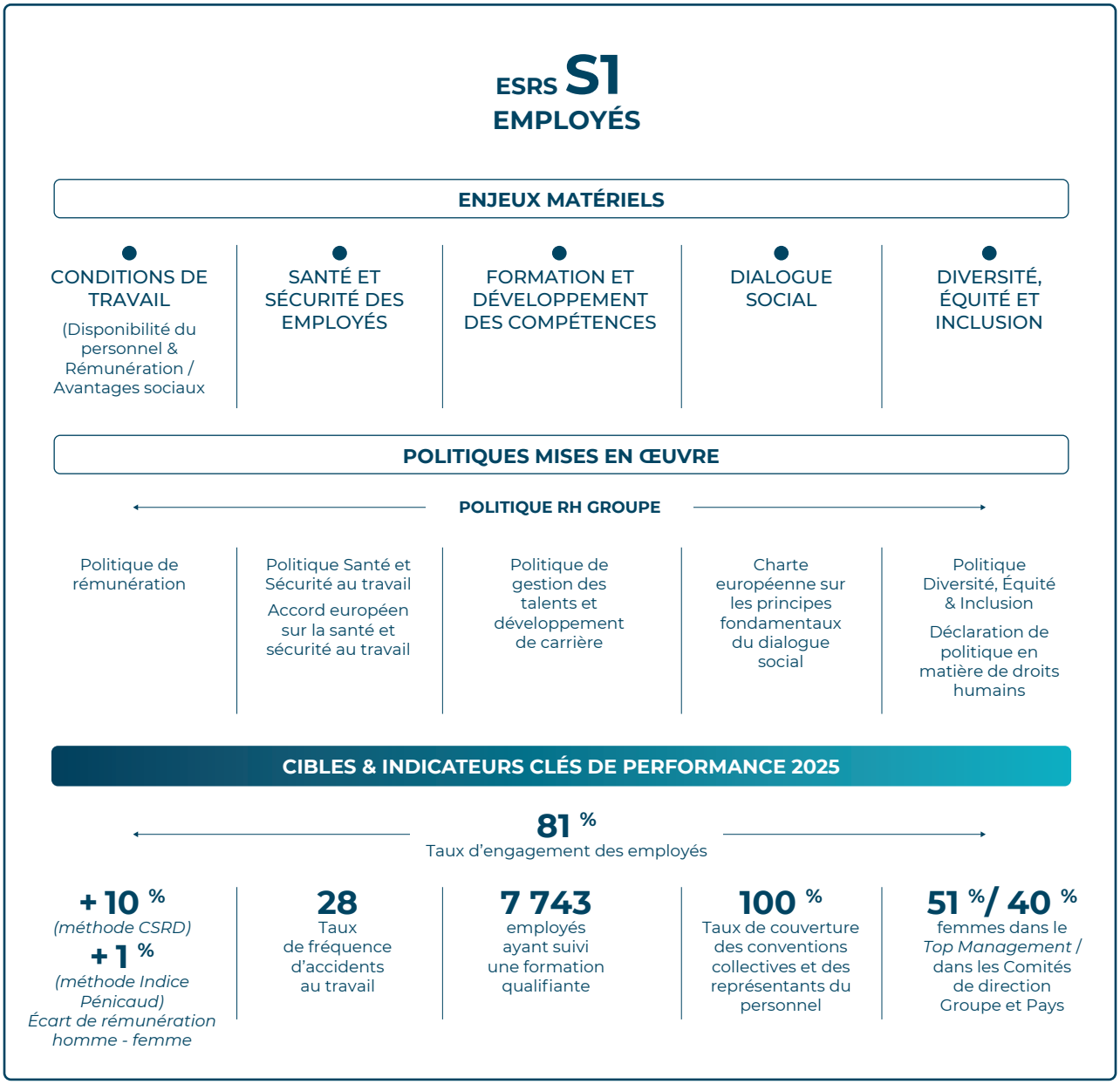
en tonnes			
TOTAL DÉCHETS DANGEREUX	**1 412**	**884**	**569**
	3,3 %	*2,2 %*	*1,3 %*
en tonnes			
TOTAL DÉCHETS NON-DANGEREUX	**40 864**	**39 778**	**44 854**
	96,7 %	*97,8 %*	*98,7 %*

3.2.4.5 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Appel d'offres et **sélection d'un prestataire expert en gestion intégrée des déchets** pour le compte des établissements en France à compter de 2026 (optimisation des filières et/ou création de nouvelles filières, amélioration du taux de tri, renégociation des tarifs, gestion contractuelle et administrative simplifiée). Lancement d'un **pilote sur la déclaration des volumes de déchets collectés** par les municipalités auprès de 241 établissements en Italie et en Allemagne. Développement de **contenu de sensibilisation / communication** à l'utilisation des applications de déclaration des volumes de déchets triés.	Déploiement de la **nouvelle gouvernance de performance déchets et suivi des données au sein des outils métiers** dans certaines géographies du Groupe. Elargissement du pilote en **Belgique** et aux **Pays-Bas,** avec déclaration *via* application, permettant d'avoir une vision exhaustive des déchets générés. Lancement d'une **campagne de déclaration des volumes de déchets** générés pendant un mois en Espagne.

3.3 Informations relatives aux enjeux sociaux

3.3.1 Personnel de l'entreprise [ESRS S1]



Note préliminaire : Tout au long du chapitre relatif au personnel de l'entreprise, la terminologie « collaborateurs » majoritairement employée dans la publication des informations qualitatives, fait référence aux employés de Clariane, c'est-à-dire les personnes liées à l'entreprise par un contrat de travail et salariées du Groupe. Dans la publication des indicateurs quantitatifs, la terminologie « employés » est utilisée. Les travailleurs indépendants ou mis à disposition par des entreprises exerçant principalement des « activités liées à l'emploi » sont quant à eux dénommés « travailleurs non salariés ».

3.3.1.1 Introduction aux impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de l'entreprise et aux politiques ressources humaines [ESRS 2 SBM-2, ESRS 2 SBM-3, ESRS 2 S1-1]

Le « prendre soin » étant fondamentalement humain, les collaborateurs du groupe Clariane constituent le socle indispensable à la réalisation de la mission du Groupe : « prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ». Cette importance se reflète également dans le modèle d'affaires, les dépenses liées à la rémunération, aux charges sociales et à la formation des collaborateurs représentent ainsi 69 % du total des coûts opérationnels (cf. *charges de personnel / (charges de personnel + autres coûts dont achats + loyers)* dans les états financiers consolidés présentés au § 6.1 et au § 5.3.1).

Le Groupe est donc d'autant plus vigilant à prendre en compte les intérêts et points de vue de ses collaborateurs à travers les différents canaux et dispositifs de dialogue détaillés au § 3.1.3.2 « Intérêts et de points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2] » et au § 3.3.1.3 « Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour le personnel de l'entreprise », ci-après.

Compte tenu des éléments ci-dessus, les impacts, risques et opportunités matériels concernant le personnel de l'entreprise sont parmi les plus élevés à la fois en matière d'impacts, de risques et d'opportunités. En complément de leur présentation regroupés par principaux enjeux au § 3.1.3.3, les IRO relatifs au personnel de l'entreprise sont présentés en introduction de chaque section thématique ci-après, suivis des politiques, plans d'action, indicateurs et cibles correspondants :

- Conditions de travail (§ 3.3.1.4) :
  - Disponibilité du personnel (§ 3.3.1.4.2),
  - Rémunération et avantages sociaux (§ 3.3.1.4.3) ;
- Dialogue social (§ 3.3.1.5) ;
- Santé et sécurité au travail (§ 3.3.1.6) ;
- Formation et développement des compétences (§ 3.3.1.7) ;
- Diversité, équité, et inclusion (§ 3.3.1.8).

Les enjeux matériels relatifs à l'impact du changement climatique sur les collaborateurs et travailleurs non salariés de l'entreprise à court, moyen et long terme sont présentés au § 3.2.2.2 dans le cadre des analyses relatives au plan de transition de Clariane.

La **politique ressources humaines du Groupe,** signée par la Directrice générale, publiée sur le site internet et diffusée à l'ensemble des pays et fonctions concernées, définit les priorités répondant à l'ensemble des enjeux matériels relatifs au personnel de l'entreprise.

Elle est déclinée en plusieurs **politiques thématiques RH** détaillées dans les sections ci-dessous en lien avec leurs IRO.

En s'appuyant sur ces politiques, le processus Ressources Humaines du **Standard Clariane,** déployé dans l'ensemble des pays et objet de la certification ISO 9001, reprend également les principes, les règles et les modalités attendues par le Groupe pour l'ensemble des activités RH.

Compte tenu des spécificités et structures juridiques dans les activités d'habitats partagés (Âges & Vie) en France, des organisations et processus spécifiques sont mis en œuvre pour décliner les politiques RH Groupe. De ce fait, la remontée des indicateurs permettant de mesurer l'efficacité des politiques RH sur ce périmètre est encore en cours d'intégration et sa mise en œuvre complète a été décalée au plus tard à la période de reporting 2027. Néanmoins, ces activités sont bien intégrées dans l'enquête annuelle de satisfaction *C-Pulse* auprès des collaborateurs.

Les politiques et les actions clés RH du Groupe s'appuient sur les **principaux accords sociaux, les engagements et les chartes** pris avec les représentants des collaborateurs au niveau européen, tels que présentés au § 3.3.1.5.

Ces politiques visent également à garantir **l'alignement et la conformité** avec :

- **les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;**
- **les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;**
- **les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises.**

En cela elles mettent en œuvre les engagements formalisés dans la Déclaration de politique en matière de droits humains, publiée sur le site internet du Groupe, notamment ceux relatifs à :

- la **lutte contre toute forme de discrimination** envers les collaborateurs et travailleurs non salariés ;
- le **respect de la liberté syndicale ;**
- l'**interdiction de l'exploitation illégale** et/ou du **travail des enfants** ainsi que du **travail forcé.**

La Direction RH Groupe :

- élabore et anime les politiques RH du Groupe en cohérence avec les impacts, risques et opportunités matériels identifiés dans l'analyse de double matérialité ;
- examine chaque année les politiques afin de vérifier leur cohérence par rapport aux évolutions des enjeux auxquels le Groupe doit faire face et s'assurer de leur appui constant aux besoins opérationnels des différentes activités.

Les politiques RH sont validées par les organes de gouvernance concernés, notamment le **Conseil d'administration et le Comité de direction générale :**

- le déploiement de ces politiques et des plans d'action associés sont plus particulièrement suivis par le Comité éthique, qualité et RSE (niveau Conseil d'administration), le Comité RH Groupe (niveau Direction générale) ;
- le **Comité de mission** à travers ses groupes de travail dédiés aborde prioritairement les sujets liés à la santé, sécurité et bien-être du personnel, à la formation et mobilité interne ainsi qu'au partage de la valeur avec les collaborateurs.

Les DRH pays :

- sont sollicitées dans le cadre des comités trimestriels du HRLT (*HR Leadership Team* composée des experts de la Direction RH Groupe et des DRH pays) pour vérifier la faisabilité et l'adaptabilité des politiques au niveau des établissements dans chaque pays ;
- déploient au sein de leurs pays et activités respectives ces politiques RH en assurant une adaptation, si nécessaire, aux spécificités des organisations et réglementations locales.

3.3.1.2 Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise et travailleurs non salariés [S1-6 et S1-7]

3.3.1.2.1 Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise [S1-6]

L'effectif total du Groupe sur l'année 2025 est de **70 685** effectifs permanents contre 69 452 en 2024. **65 %** des effectifs se situent en France et en Allemagne.

En équivalent temps plein (« ETP ») le Groupe compte **65 034** collaborateurs en 2025 (2 308 millions d'euros de masse salariale cf. § 6.1 – Note 4 – 4.1) contre 63 086 en 2024.

À l'image de l'ensemble du secteur, le taux de féminisation des effectifs est très élevé, à **80 %** des ETP en 2025. **78 %** des collaborateurs sont en contrat permanent avec le Groupe, et **71 %** à temps plein (en ETP).

Par ailleurs, le Groupe n'a recours à aucun contrat à horaires non garantis dans aucune de ses activités ni aucune de ses géographies.

Nombre total d'employés par effectifs et répartition par genre et par pays

Les effectifs sont calculés sur la base des employés en contrats de travail à durée indéterminée et durée déterminée, présents dans l'entreprise en date de fin de période de reporting, incluant les apprentis. La saisonnalité de l'activité est limitée d'un mois à l'autre.

Effectifs par genre	2023	2024	2025	Var. 2024-2025 en %
TOTAL GROUPE	**68 350**	**69 452**	**70 685**	**1,8 %**
Masculin	13 060	13 493	14 125	4,7 %
Féminin	55 288	55 956	56 557	1,1 %
Autres	2	3	3	0,0 %
Non déclaré	–	–	–	0,0 %

Effectifs calculés sur la base des employés permanents et temporaires présents dans l'entreprise en date de fin de période de reporting, la saisonnalité de l'activité étant faible, et incluant les apprentis.

Effectifs par pays	2023	2024	2025	Var. 2024-2025 en %
TOTAL GROUPE	**68 350**	**69 452**	**70 685**	**1,8 %**
France	24 010	24 035	24 157	0,5 %
Allemagne	22 022	21 669	21 584	- 0,4 %
Belgique	9 374	9 535	9 707	1,8 %
Pays-Bas	1 638	1 782	2 355	32,2 %
Italie	5 354	5 601	5 284	- 5,7 %
Espagne	5 952	6 830	7 598	11,2 %

La hausse des effectifs fin de période s'explique principalement par les ouvertures et acquisitions de nouveau contrats de gestion en Espagne (+ 12), en Belgique et aux Pays-Bas (+ 3). La pleine intégration de la donnée des effectifs des Pays-Bas dans le système de données RH Groupe a par induit une régulation à la hausse de ceux-ci visible sur 2025. Enfin, La baisse des effectifs en Italie s'explique par les fermetures et cessions effectuées (- 12) au cours de l'exercice.

Nombre total d'employés en équivalent temps plein et répartition par type de contrats et par sexe

Le nombre d'employés exprimés en équivalents temps plein est calculé en rapportant la durée travaillée par chacun à celle d'un temps plein sur la période. La durée d'un temps plein est définie par pays selon les législations nationales. Les employés à horaires non garantis sont définis comme ceux dont le contrat de travail n'indique pas d'engagement de l'entreprise à garantir un minimum d'heures de travail sur une période déterminée.

Employés par type de contrat par genre – 2025	Masculin	Féminin	Autres	Non déclaré	Total
TOTAL EMPLOYÉS	**13 254**	**51 777**	**2**	**1**	**65 034**
Employés permanents (ETP)	10 068	40 398	1	1	50 468
en %	*76 %*	*78 %*	*50 %*	*100 %*	*78 %*
Employés temporaires (ETP)	3 186	11 379	1		14 566
en %	*24 %*	*22 %*	*50 %*	*0 %*	*22 %*
Employés à heures non garanties (ETP)					–
en %					–
Employés à temps plein (ETP)	10 744	35 675	1	1	46 421
en %	*81 %*	*69 %*	*50 %*	*100 %*	*71 %*
Employés à temps partiel (ETP)	2 510	16 102	1		18 613
en %	*19 %*	*31 %*	*50 %*	*0 %*	*29 %*

Nombre total d'employés en équivalent temps plein et répartition par type de contrats et par pays

Employés par type de contrat par pays – 2025	France	Allemagne	Belgique	Pays-Bas	Italie	Espagne	Total
TOTAL EMPLOYÉS	**26 733**	**17 372**	**8 113**	**1 285**	**5 388**	**6 143**	**65 034**
Employés permanents (ETP)	20 147	13 315	6 186	861	4 883	5 075	50 467
en %	*75 %*	*77 %*	*76 %*	*67 %*	*91 %*	*83 %*	*78 %*
Employés temporaires (ETP)	6 586	4 057	1 927	424	505	1 068	14 567
en %	*25 %*	*23 %*	*24 %*	*33 %*	*9 %*	*17 %*	*22 %*
Employés à heures non garanties (ETP)							–
en %							*0 %*
Employés à temps plein (ETP)	23 892	10 098	3 342	162	4 210	4 717	46 421
en %	*89 %*	*58 %*	*41 %*	*13 %*	*78 %*	*77 %*	*71 %*
Employés à temps partiel (ETP)	2 841	7 274	4 771	1 123	1 178	1 426	18 613
en %	*11 %*	*42 %*	*59 %*	*87 %*	*22 %*	*23 %*	*29 %*

En complément des remarques préliminaires, les tableaux ci-dessus illustrent la part plus importante de contrats à temps partiel parmi les collaboratrices, en cohérence avec les tendances du marché du travail et la sur-représentation des employées féminines dans les contrats à temps partiel, notamment pour des raisons familiales. Par ailleurs, il existe une hétérogénéité importante entre les pays du Groupe sur l'usage des contrats à temps partiel, principalement liés à des différences culturelles, législatives et économiques. Ainsi, aux Pays-Bas les contrats à temps partiel sont la norme dans un marché du travail favorisant la flexibilité, contrairement à la France où le contrat à temps plein est favorisé.

Nombre total d'employés permanents ayant quitté l'entreprise au cours de la période de référence

Les employés permanents (avec un contrat à durée indéterminée) représentent **80 %** des ETP et **82 %** des effectifs totaux de Clariane. La stratégie du Groupe étant d'accroître au maximum la part d'employés permanents, le nombre de départs et le taux de turnover en découlant sont spécifiquement calculés sur cette catégorie d'employés, en divisant le nombre de départs (excl. ceux liés à des mobilités internes inter-entités ou cessions/fermetures) par le total des effectifs en fin de période. Afin d'identifier les actions de rétention les plus pertinentes, des analyses de départs et rotation des employés peuvent être menées plus spécifiquement par type de métier ou ancienneté dans l'entreprise.

	2023	2024	2025	Var. en %	Cible 2026
Nombre d'employés permanents ayant quitté l'entreprise, en *headcount*	13 604	12 935	11 674	- 10 %	nc.
Taux de rotation (turnover), en %	22,6 %	22,0 %	20,0 %	- 2 pts	18 %

Le taux de rotation (*turnover*) s'est amélioré de 2 points à **20 %** en 2025 contre 22 % en 2024. Cette baisse est principalement due à une mise à jour de la classification des contrats permanents et à durée déterminée en Allemagne. A moyen-terme, le Groupe attache ses efforts à poursuivre la réduction du taux de turnover.

Ancienneté moyenne des employés permanents dans l'entreprise

Il s'agit du nombre moyen d'années de service des employés permanents présents en fin de période de reporting sur la base de l'effectif total employés permanents (avec un contrat à durée indéterminée) en fin de période.

(en années)	2023	2024	2025	Var. en %
Ancienneté moyenne des effectifs permanents	7,5	7,7	7,8	2 %

En lien avec les enjeux de rétention des collaborateurs, Clariane mesure et suit l'évolution de l'indicateur d'ancienneté moyenne des effectifs permanents en contrat avec une des entités du Groupe (excl. Âges & Vie et Petit-Fils) en fin de période de reporting. En cas d'acquisition, les années d'ancienneté sont conservées. L'ancienneté moyenne a ainsi progressé à **7,8 ans** en 2025, contre 7,7 ans en 2024, notamment tirée par l'augmentation de la part des employés entre 4 et 6 ans d'ancienneté par rapport aux anciennetés plus courtes, confirmant la dynamique observée au cours des trois dernières années. Fidéliser durablement les employés permet de se doter des compétences, notamment pour les métiers en tension, et d'assurer la qualité des soins.

3.3.1.2.2 Caractéristiques des travailleurs non-salariés faisant partie des effectifs de l'entreprise [S1-7]

Au-delà des collaborateurs, Clariane fait régulièrement appel à plusieurs types de travailleurs non-salariés :

- le personnel médical libéral (ex. médecin, kinésithérapeute, psychothérapeute, etc.) intervenant dans les établissements en complément des spécialités présentes en interne. Ce recours est notamment courant dans le cadre des cliniques spécialisées en psychiatrie ;
- de manière limitée, du personnel intérimaire pour pourvoir à des remplacements ponctuels et de très courte durée ;
- le personnel des coopératives sociales en Italie ;
- enfin, s'agissant du réseau d'agences d'aide à domicile Petits-Fils en France, les auxiliaires de vie sont employés directement par les personnes bénéficiaires de l'accompagnement. Ce réseau a fait l'objet d'une cession au 29 juillet 2025.

En ce qui concerne ces différentes catégories d'intervenants, le Groupe publiera des informations quantitatives à compter de l'année 2028 concernant l'année 2027, selon les dispositions transitoires activables et présentées au § 3.1.1.2.

3.3.1.3 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour le personnel de l'entreprise [S1-2 et S1-3]

3.3.1.3.1 Processus de dialogue et d'engagement avec le personnel de l'entreprise [S1-2]

En ligne avec son processus permanent de vigilance raisonnable tel que présenté au § 3.1.2.3. Clariane met en place les conditions pour qu'un dialogue régulier soit établi avec les collaborateurs et leurs représentants, sur l'ensemble des enjeux matériels qui concernent et affectent le personnel de l'entreprise.

Le processus de dialogue et d'engagement avec le personnel de l'entreprise repose sur les piliers suivants :

- **le dialogue permanent au sein des établissements ;**
- **le dialogue avec les représentants du personnel ;**
- **l'enquête annuelle *C-Pulse* ;**
- **les consultations ponctuelles parties prenantes.**

Leur mise en œuvre est sous la responsabilité de la Direction des ressources humaines et suivie dans ses instances dédiées aux niveaux Groupe, pays et établissements.

Le dialogue permanent au sein des établissements

Un dialogue permanent est établi **entre les équipes managériales et leurs collaborateurs** afin de suivre et prendre en compte le plus rapidement possible les avis des équipes, **quotidiennement sur le terrain, ou encore lors des réunions d'équipe.**

Les **rituels managériaux,** tels que par exemple la tenue d'un briefing quotidien des équipes chaque jour font partie des bonnes pratiques managériales de dialogue (notamment cité dans le guide de prévention de l'absentéisme réalisé avec le CE-SE en 2024) permettant de maintenir un canal d'échange régulier sur les enjeux matériels pour le personnel.

Le dialogue avec les représentants du personnel

Le dialogue avec les **représentants du personnel** s'effectue aux différents échelons du Groupe : **européen, national, régional et local.**

Les principes de ce dialogue avec les membres du personnel et leurs représentants sont définis au sein de la **Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social** et détaillés au § 3.3.1.5.

À l'échelon européen, le dialogue social s'appuie sur le **Comité d'entreprise européen (CE-SE)** dont la constitution et le fonctionnement sont détaillés au § 3.3.1.5.

- Le dialogue au sein de cette instance s'articule autour **des séances plénières, des réunions du Bureau ainsi que de groupes de travail thématiques,** principalement sur des enjeux matériels pour le personnel de l'entreprise.
- Ainsi, au cours des réunions 2025, les délégués ont été informés, **sur la situation économique, sociale et financière de l'entreprise, l'évolution des activités, la politique de soins, la politique de formation professionnelle, la stratégie RSE et la stratégie immobilière.**
- Les groupes de travail, constitués par accord depuis 2019, progressent sur leurs thématiques dédiées :
  - un groupe de travail dédié à **la prévention des accidents du travail et la réduction de l'absentéisme** (depuis 2019, au moins deux fois par an). Les travaux entrepris avec celui-ci ont notamment permis d'aboutir à :
    - la signature d'un Protocole (2021) puis d'un Accord (2025) européen sur la santé et sécurité au travail,
    - l'adoption à la majorité du Comité européen de la Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme en 2022,
    - la réalisation d'un Guide des bonnes pratiques managériales pour la réduction de l'absentéisme (2024) ;
  - un groupe de travail dédié à **aux actions en matière de RSE et à la formation** (depuis 2023, au moins deux fois par an) qui permet notamment aux membres de suivre l'avancement des initiatives répondant aux objectifs de Clariane en tant que société à mission, ainsi que les évolutions de l'Université Clariane. En 2025, le groupe de travail a formalisé et adopté à l'unanimité une Charte pour soutenir la réduction des émissions carbone du groupe Clariane ;
  - un groupe de travail non permanent dédié à **la communication interne auprès des collaborateurs, mis en place en 2025 afin d'identifier des actions de mise en visibilité des travaux du Comité européen et de mobilisation du réseau selon les textes et accords signés.**

Au-delà du CE-SE, des **représentants du personnel** sont présents dans les **organes d'administration, de direction et de surveillance** suivants, intervenant dans la gouvernance en matière de durabilité telle que présentée au chapitre § 3.1.2.1, et sont ainsi informés par l'entreprise sur les impacts, risques et opportunités en matière de durabilité et sont invités à donner leur avis sur les politiques et actions mises en œuvre par l'entreprise :

- le **Conseil d'administration** (deux représentants des collaborateurs sur un total de 16 membres) ;
- l'un des représentants des collaborateurs siège également au **Comité éthique, qualité et RSE** du Conseil d'administration, dédié au suivi des enjeux de durabilité et de la mise en œuvre de la stratégie RSE ;
- le **Comité de mission** (quatre représentants des collaborateurs sur un total de 14 membres).

Aux **échelons nationaux, régionaux et locaux,** le dialogue avec les représentants du personnel est mené selon les spécificités des pays, et des régions lorsque des dispositifs particuliers s'appliquent, dans le cadre des réglementations et conventions collectives en vigueur. Ces modalités sont détaillées au § 3.3.1.5.2.

De façon similaire à l'échelon européen, les échanges autour des enjeux de durabilité matériels donnent lieu à des accords, des chartes, des groupes de travail et des plans d'action spécifiques aux pays et/ou régions et suivis conjointement avec les représentants du personnel.

Les **politiques et les actions clés RH du Groupe** s'appuient sur les principaux accords sociaux, les engagements et les chartes pris avec les représentants des collaborateurs au niveau européen, tels que présentés au § 3.3.1.5.

Ces politiques visent également à garantir l'alignement et la conformité avec les **conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises.** En cela elles mettent en œuvre les engagements formalisés dans la **Déclaration de politique en matière de droits humains,** publiée sur le site internet du Groupe, notamment ceux relatifs à la lutte contre toute forme de discrimination envers les collaborateurs et travailleurs non salariés, au respect de la liberté syndicale, à l'interdiction de l'exploitation illégale et/ou du travail des enfants ainsi que du travail forcé.

L'enquête annuelle *C-Pulse*

Un processus de dialogue est également établi depuis 2015 avec le personnel directement, grâce à **l'enquête de satisfaction des collaborateurs menée auprès de tous les collaborateurs en Europe.** Annuelle depuis 2021. Elle est animée en central par la DRH Groupe, en partenariat avec Ipsos, et est relayée dans les pays par les équipes RH.

L'enquête permet de mesurer l'appréciation des collaborateurs de façon générale sur Clariane en tant qu'employeur et leur satisfaction dans leur travail ainsi que sur les principaux enjeux matériels les concernant ainsi que les engagements du Groupe en tant que société à mission.

Les résultats sont communiqués largement et donnent lieu à une analyse quantitative ainsi que des *verbatim* aux niveaux Groupe, pays, région et établissement afin de mettre en place des initiatives adaptées aux attentes et ayant des effets à court terme sur les conditions de travail des collaborateurs.

Les consultations ponctuelles des parties prenantes

Au-delà des modalités de dialogue décrites précédemment, l'entreprise organise régulièrement des consultations auprès de l'ensemble de ses collaborateurs afin de recueillir son avis sur les enjeux de durabilité. Ainsi, en 2022, une grande consultation a été menée pour préparer le passage à société à mission et la définition des objectifs sociaux et environnementaux du Groupe.

Un projet d'amélioration continue de ces consultations est en cours tel que décrit au § 3.1.4.2.

Modalités spécifiques de dialogue avec certaines catégories de personnel, possiblement plus exposées à certains impacts matériels

- **Vis-à-vis des femmes :** à l'initiative de sa Directrice générale, Clariane a mis en place en 2019 une Communauté des femmes qui réunit, au sein de chapitres par pays, et à l'échelle du Groupe, plus de 1 000 femmes dirigeantes et cadres volontaires. Un Comité de pilotage se réunit quatre fois par an et des réunions plénières ont lieu deux fois par an. En 2022-2023 a été conduite une enquête d'opinion sur le leadership et les stéréotypes, ayant donné lieu à la mise en place de campagnes de sensibilisation sur les stéréotypes et l'engagement de Clariane de prévenir les situations de sexisme (signature de la Charte StOpE sexisme en janvier 2024). L'enquête a été renouvelée en 2025 en France, Italie, Belgique.
- **Vis-à-vis des collaborateurs en situation de handicap :** Clariane a signé en France en 2024 pour la quatrième fois un accord handicap, Cet accord prévoit notamment la réalisation régulière d'une enquête permettant de recueillir les retours d'expérience des collaborateurs en situation de handicap et d'adapter les actions mises en place. La dernière enquête a été réalisée en 2023. Une nouvelle enquête sera réalisée en 2026.
- **Vis-à-vis des collaborateurs proches aidants :** Clariane a signé en France le 24 novembre 2025 un accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et conditions de travail dans lequel un engagement est pris de réaliser un diagnostic des salariés aidants afin de recenser leur nombre, connaître leur profil et leurs attentes.

3.3.1.3.2 Canaux d'alerte et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs [S1-3]

Clariane a mis en place plusieurs **dispositifs permettant aux collaborateurs et intervenants occasionnels de signaler les dysfonctionnements éventuels :**

- **Le personnel d'encadrement :** Dans le cadre de ses engagements en tant que société à mission, Clariane entend renforcer par la formation les pratiques en lien avec l'engagement de Considération (§ 3.1.3.1) vis-à-vis des collaborateurs et travailleurs non salariés. À travers une attitude managériale bienveillante, passant par l'écoute et la meilleure prise en compte des besoins individuels et collectifs des collaborateurs et travailleurs non salariés, le management veille à respecter la personnalité de chacun, lutter contre la discrimination, protéger l'ensemble du personnel des impacts physiques et psychosociaux liés à la pénibilité du travail et faciliter l'accès à un soutien social et psychologique face aux aléas de la vie.
- **Les équipes RH pays et région** auprès desquels l'ensemble du personnel est invité à s'adresser pour signaler les éventuels impacts négatifs. Celles-ci prennent en compte les demandes en provenance des managers et organisent des rencontres avec les salariés concernés à l'occasion de visites d'établissement. Elles peuvent également déclencher des enquêtes, en concertation avec les représentants du personnel. Selon le statut de la personne (collaborateur ou travailleur non salarié), les équipes RH identifient les mesures adaptées en lien avec l'employeur de référence.
- **Les représentants du personnel.** Dans le cadre du processus de dialogue décrit précédemment, les représentants du personnel se font porte-parole des sujets de réclamation les plus matériels pour les collaborateurs et peuvent ainsi profiter des instances établies pour alerter le management des pays et du Groupe sur les impacts négatifs constatés ou anticipés sur les collaborateurs. Les mesures relatives à ces signalements sont suivies par les Directions RH Groupe et pays.
- **Les référents de terrain** sur les enjeux matériels pour les collaborateurs et travailleurs non salariés, dont notamment :
  - les référents santé sécurité sur site dans les pays, les personnes de confiance en Belgique et les « *Health champions* » en Allemagne, les référents harcèlement sexuel et agissements sexistes en France.
- **Les dispositifs d'écoute et de soutien social et psychologique :**
  - le service social en France ;
  - la ligne d'écoute Stimulus en France et en Italie ;
  - le dispositif d'écoute Therapyside en Espagne ;
  - les personnes de confiance en Belgique et Pays-Bas.
- **La plateforme de signalement des alertes Integrity,** disponible dans tous les pays, et accessibles par tous les collaborateurs et travailleurs non salariés. Cette plateforme fait partie du mécanisme d'alerte décrit dans le plan de vigilance (§ 3.8) du Groupe et ouvert à toutes les parties prenantes internes et externes.

Ces dispositifs sont portés à la connaissance du personnel, *via* les **canaux de communication existants** dans les pays (sites intranet Clariane et moi en France et Endalia en Espagne, newsletters en Belgique, Allemagne, Italie), par envoi de mails aux Directeurs, par affichage sur les sites et par l'organisation de conférences en ligne.

Ils font également l'objet d'une information auprès des représentants du personnel au sein des instances nationales et du CE-SE.

En fonction du type et de l'ampleur de l'impact, les incidents ayant un impact négatif sur les collaborateurs et travailleurs non salariés peuvent faire l'objet d'une déclaration externe auprès des autorités compétentes au titre des **événements indésirables graves (EIG)** selon la procédure détaillée au § 3.3.3.3.

Par ailleurs, pour remédier aux possibles impacts négatifs subis par les collaborateurs et travailleurs non salariés, Clariane encourage les établissements à prendre les **mesures de prévention et ou de réparation** adéquates sur le plan social et psychologique. Ces éléments s'inscrivent dans la politique du Groupe en termes de santé, sécurité et bien-être au travail et sont détaillées au § 3.3.1.6.

Enfin, en complément des modalités principales du dispositif d'alerte et de réparation décrites précédemment, plusieurs **dispositifs de réparation complémentaires** peuvent être activés dans les pays, en réponse aux besoins exprimés. Leur mise en œuvre est suivie par la Direction RH Groupe et les Directions RH pays, ainsi que les représentants du personnel, dans le cadre du déploiement du standard de soutien social et psychologique.

- Un service de médiation en France, étendu en 2023 au personnel et pouvant être déclenchée pour résoudre des conflits entre la Direction et le personnel, ou entre les équipes. Ainsi, **47** demandes de médiation interne ont été enregistrées en 2025. Les motifs de saisine concernaient la communication, le management, l'ambiance de travail et l'organisation du travail. **15** facilitateurs internes animent les médiations dont six ont été formés en 2024. Clariane a été élu en 2025 pour assurer la présidence de l'Association des médiateurs internes (AMI), qui regroupe plusieurs grands groupes et couvre plus de 2 millions de salariés.
- Dans les autres pays, d'autres dispositifs de réparation peuvent être déclenchés en réponse aux besoins exprimés *via* les différents canaux d'alerte listés ci-dessus et sous l'impulsion des Directions RH des pays.
  - En Espagne par exemple, en 2025, **41** sessions d'évaluation des risques psychosociaux ont eu lieu sur site, avec la participation de 1 375 salariés. **452** rencontres individuelles avec un psychologue ont été organisées, avec l'aide du partenaire Therapyside.
  - En Allemagne, des ateliers de deux heures sur la prévention et gestion des facteurs de stress ont été organisés sur **156** sites.

3.3.1.4 Conditions de travail [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-10, S1-11, S1-16]

3.3.1.4.1 Description des impacts, risques et opportunités liés aux conditions de travail [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les conditions de travail :

Enjeux	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
Disponibilité du personnel et stabilité des effectifs	Augmentation de la charge de travail et des efforts de coordination/supervision suite à la disponibilité limitée et/ou l'instabilité des effectifs		IN	
	Effets financiers liés aux coûts de remplacement, de recrutement et d'intégration		R	
Rémunérations et avantages sociaux	Conditions de vie des collaborateurs améliorées grâce à la sécurité d'une rémunération décente et des avantages sociaux répondant à leurs enjeux		IP	
	Effets financiers liés à une moindre attractivité et rétention du personnel en cas de rémunération et avantages sociaux non compétitifs		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.1.4.2 Disponibilité du personnel et stabilité des effectifs [S1-1, S1-4, S1-5]

3.3.1.4.2.1 Politique liée aux effectifs de l'entreprise en matière de disponibilité du personnel et stabilité des effectifs [S1-1]

Sous le pilotage de la Direction des ressources humaines Groupe en lien avec les DRH pays, la politique ressources humaines du groupe Clariane vise plus particulièrement à **assurer les meilleures conditions de travail en attirant et fidélisant le maximum de collaborateurs à travers des contrats à durée indéterminée.** En s'appuyant sur cette base stable, la Direction des ressources humaines Groupe peut ainsi pleinement déployer les axes de sa politique.

Pour ce faire, elle établit notamment les **priorités suivantes** :

- mettre en œuvre les actions permettant de **valoriser les métiers du soin : faire connaître et faire vivre la promesse employeur de Clariane** (« Vous avez toute votre place pour faire la différence ») tout au long du parcours du salarié ;
- **anticiper les besoins en main-d'œuvre grâce à la planification stratégique et définir une organisation du travail et un pilotage des plannings agiles** afin de limiter au maximum les impacts des variations d'activité et des absences ;
- développer l'employabilité des équipes et les perspectives d'évolution et de reconversion tout au long du parcours professionnel ;
- **promouvoir un modèle de leadership au service des équipes,** fondé sur l'écoute, la considération, la responsabilisation et la solidarité ;
- déployer une politique de partage de la valeur pour fidéliser les équipes ;
- **mesurer régulièrement,** notamment lors de l'enquête annuelle consacrée aux salariés, leur satisfaction, leur engagement, leurs attentes afin de co-définir les actions d'amélioration.

Cette politique s'applique à **l'ensemble des activités du Groupe, dans toutes ses géographies.**

3.3.1.4.2.2 Actions mises en œuvre [S1-4]

Les principales actions détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel de la politique ressources humaines du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Attirer et fidéliser les collaborateurs à travers des contrats à durée indéterminée

- **Une campagne nationale menée en France pour revaloriser le Contrat à Durée Indéterminée et en faire un véritable levier d'emploi durable**

  Le recours aux contrats à durée déterminée (CDD courts, intérim) entraîne des coûts élevés de recrutement et de formation, et peut déstabiliser le collectif de travail. Une rotation fréquente du personnel peut également avoir un impact négatif sur la qualité des soins. Ce plan, intitulé **« 27 raisons de choisir un CDI chez Clariane »,** a pour objectif d'encourager les collaborateurs en CDD à passer en CDI. **Les Directeurs d'établissement ont pu expliquer ces bénéfices lors de leurs échanges avec les collaborateurs en CDD.** Pour la première fois en deux ans, le taux de précarité mensuel (proportion de salariés en contrat à durée déterminée) est descendu en dessous de 20 % (pour les deux derniers mois de l'année), soit 19,5 % en novembre et 18,2 % en décembre. Une tendance à confirmer en 2026.

- **Plan de rétention – apprentis infirmiers « Generalistik » en Allemagne**

  Les infirmiers représentent une fonction clé dans un marché particulièrement sous tension en Allemagne. Pour faire face à cette pénurie, Korian Allemagne accueille chaque année environ **2 000** apprentis dans le cadre du programme d'apprentissage visant à devenir infirmier généraliste. L'objectif est d'embaucher ces apprentis infirmiers formés par l'entreprise en contrat permanent. Le taux de conversion restant insatisfaisant, un plan de rétention à l'échelle nationale a été déployé en 2025. Ce plan repose sur un suivi structuré, mettant l'accent sur des propositions d'embauche rapides et

efficaces, tout en valorisant leurs parcours pour renforcer leur engagement et favoriser leur fidélisation. En septembre 2025, un événement « Top Apprenti » a été organisé à Munich pour féliciter les 10 meilleurs apprentis ayant obtenu les meilleures notes. À la fin de l'année 2025, le taux de conversion des apprentis infirmiers est passé de moins de 50 % à **70 %**.

Renforcer le modèle de leadership : lancement du programme « OLM » *(Operational Leadership Masterclass)* dédié aux Directeurs régionaux

Un nouveau programme de formation lancé en 2025 par l'Université Clariane renforce le leadership opérationnel des Directeurs régionaux.

Son objectif : développer les compétences nécessaires pour accompagner les équipes dans un environnement complexe et en transformation continue. Le parcours vise à consolider la posture de leader au service de la performance opérationnelle, tout en promouvant un management fondé sur l'écoute, la considération et la responsabilisation. Il s'inscrit pleinement dans la culture de leadership Clariane. Deux cohortes ont démarré en France en octobre 2025 (**40** participants au total).

Participation à l'édition 2025 du dispositif Gueules de l'Emploi pour valoriser les métiers du soin et les parcours d'évolution professionnelle au sein du Groupe

Gueules de l'Emploi est une exposition digitale et physique organisée à Paris, qui met en lumière la diversité, la dignité et la fierté des métiers, en valorisant les professionnels issus de tous horizons. Onze collaborateurs de Clariane, venus représentants les six pays ont participé à cet événement. Ils ont été sélectionnés pour leur engagement exemplaire, leur incarnation des valeurs de Clariane et pour refléter la richesse des métiers et des parcours possibles au sein du Groupe : qu'ils soient soignants, infirmiers, responsables bien-être et soin, Directeurs d'établissement ou Directeur général. Tous ont évolué et grandi chez Clariane, illustrant concrètement les perspectives d'évolution offertes.

Leurs portraits et témoignages, exposés place de la Concorde à Paris sont également accessibles en ligne pendant environ un an sur le site dédié (www.gueulesdelemploi.fr).

Mise en place d'Ensemble, un plan d'actionnariat salarié au service du partage de la valeur

En 2025, un nouveau plan d'actionnariat salarié a été proposé à l'ensemble de ses collaborateurs du Groupe avec pour objectif d'associer leur engagement et leur fidélité à la réussite de la mission du Groupe. Ces caractéristiques sont détaillées au § 3.3.1.4.3.2.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

- **La poursuite de l'amélioration du système de planification en France :**

  Lancement de la mise en œuvre d'un nouveau système de planification en France pour l'ensemble des établissements, visant à rendre la planification plus efficace grâce à une meilleure allocation des ressources au niveau des sites et à offrir une expérience collaborateur améliorée. Les collaborateurs auront accès à leur planning *via* leurs mobiles et pourront effectuer des demandes de modification directement sur le portail, grâce à un accès direct pour consulter et gérer leurs horaires.

- **Poursuite du déploiement en Europe du programme de renforcement de la culture de leadership opérationnel :**

  Le programme *Operational Leadership Masterclass* sera déployé en Allemagne à la suite de son lancement en France en 2025. L'objectif est de développer les futurs responsables régionaux, afin de constituer un vivier de talents prêts à succéder aux rôles de leadership opérationnel, en favorisant la promotion interne.

- **Extension des campagnes annuelles d'appréciation et de développement sur la plateforme RH du Groupe, C-Talents, y compris pour les non-cadres :**

  Les campagnes annuelles d'appréciation et de développement lancées sur la plateforme RH du group, C-Talents, seront élargies afin de couvrir un plus grand nombre de collaborateurs et adaptées aux non-cadres grâce à un nouveau formulaire conçu spécifiquement pour eux, afin d'améliorer l'expérience collaborateur. L'objectif est de continuer à digitaliser les campagnes autant que possible pour permettre le suivi du taux de complétion et l'extraction des souhaits de formation, de mobilité et de développement professionnel :

  - **en France,** tous les non-cadres auront la possibilité de réaliser leur entretien annuel avec ce nouveau formulaire ;
  - **en Allemagne,** le formulaire sera déployé auprès d'environ 1 000 collaborateurs dans les établissements, y compris les infirmiers ;
  - **en Espagne,** environ 350 managers seront intégrés à la plateforme C-Talents pour effectuer leur entretien annuel sur la plateforme Groupe, en remplacement de la plateforme locale.

- **Renforcement des dispositifs de partage de la valeur :**

  En France, une prime d'intéressement semestrielle va être mise en place à destination de l'ensemble des salariés, fondée sur les progrès réalisés en matière de réduction de l'absentéisme et d'amélioration du taux d'occupation, tout en garantissant le respect des dispositifs de qualité. Ce nouveau dispositif vise à créer une dynamique vertueuse : un climat social plus stable, une meilleure continuité du service, et *in fine* une qualité de prise en charge renforcée.

3.3.1.4.2.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S1-5]

Indicateurs concernant la rétention des employés permanents

Afin de mesurer l'efficacité de ses actions de rétention du personnel permanent, le Groupe suit l'évolution :

- de la part des employés permanents (avec un contrat à durée indéterminée) ;
- du nombre de départs et taux de turnover des employés permanents.

Ces indicateurs sont publiés au § 3.3.1.2.1 et couvrent l'ensemble des activités et géographies, à l'exception des employés d'Âges & Vie et Petit-Fils, lequel a été cédé au 29 juillet 2025. En baisse depuis 2 ans, ces indicateurs restent élevés et l'une des priorités d'action du Groupe.

Indicateurs autour de la satisfaction

Certification Top Employer

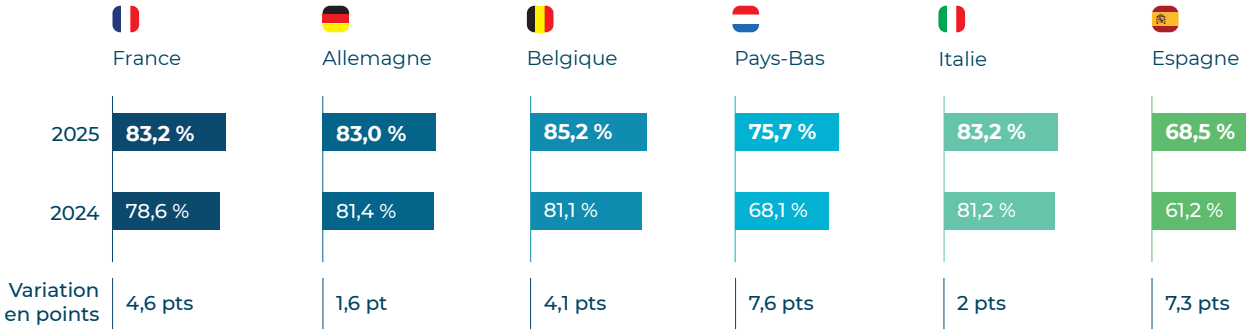
La solidité de sa marque Employer reposant sur la qualité et l'exhaustivité des politiques RH, un audit est réalisé chaque année dans le cadre de la certification Top Employer :

- Top Employer est un organisme international indépendant qui certifie l'excellence des pratiques RH en matière de conditions de travail.
- 350 pratiques RH réparties en 20 thématiques, parmi lesquelles la stratégie de gestion des talents, l'environnement de travail, l'acquisition des talents, la formation et le développement des compétences, le bien-être au travail, ou encore la diversité et l'inclusion.
- Une note minimum de 60 % est requise pour être éligible à la certification.
- En 2025, l'ensemble des pays et activités de Clariane, à l'exception de celles d'Âges & Vie et Petit-Fils, est concerné par cette certification.

À la suite des audits effectués par le Top Employer Institut en 2025 dans les différents pays de Clariane, le Groupe a reçu la distinction Top Employer Europe pour la deuxième année consécutive.







Les scores Top Employer continuent de progresser en 2025, notamment sur la partie « développement ». Les actions mises en place par les Universités Clariane en 2025 ont permis de faire progresser cette partie, notamment en France (72,5 contre 63 en 2024, soit + 10 points). Sur ce même sujet, 74 % des salariés indiquent être d'accord avec l'affirmation « je peux me développer au sein de l'entreprise » (enquête de satisfaction des salariés Pulse 2025), soit + 3 points par rapport à 2024.

Taux d'engagement

Le taux d'engagement, le taux de satisfaction des collaborateurs et l'indicateur de recommandation e-NPS sont tous trois mesurés dans le cadre de l'enquête annuelle *C-Pulse* menée avec l'Institut Ipsos depuis 10 ans à travers l'ensemble des pays et activités du Groupe. Ensemble, elles permettent une mesure transversale de la capacité du Groupe à faire face à la disponibilité du personnel en étant apprécié et recommandé par ses collaborateurs.

- En 2025, le taux de participation à l'enquête *C-Pulse* est de 70 %, représentant + 5 points par rapport à 2023.
- Les scores sont calculés et analysés par Ipsos et mis à disposition sur une plateforme dédiée.

Le **taux d'engagement** est la moyenne des scores positifs (totalement d'accord et plutôt d'accord) obtenus aux quatre questions suivantes :

a) Je suis satisfait de mon travail ;

b) Je me sens fier de travailler pour mon entreprise ;

c) J'ai l'intention de toujours travailler au sein de mon entreprise dans deux ans ;

d) Je peux m'identifier aux valeurs de mon entreprise.

Taux d'engagement par pays (%)	2024	2025	Var. en points	Cible 2025-2027
TOTAL GROUPE	**79 %**	**81 %**	**2,0 PTS**	**79 % MOYEN SUR 3 ANS**
France	74 %	75 %	1,0 pt	
Allemagne	84 %	87 %	3,0 pts	
Belgique	81 %	85 %	4,0 pts	
Pays-Bas	80 %	80 %	0,0 pt	
Italie	83 %	84 %	1,0 pt	
Espagne	74 %	79 %	5,0 pts	

Taux d'engagement par activité (%)	2024	2025	Var. en points
TOTAL GROUPE	**79 %**	**81 %**	**2 PTS**
Maisons de retraite médicalisées	81 %	84 %	3 pts
Établissements de santé	73 %	73 %	0
Autres activités dont habitats partagés	88 %	78 %	- 10 pts

Le taux d'engagement est en augmentation de 2 points en 2025, ce qui représente **+ 9 points** par rapport au benchmark et **+ 2 points** par rapport à la cible définie au niveau du Groupe dans le cadre du plan de performance à long terme 2025-2027.

Cette augmentation s'explique par un score de satisfaction au travail déjà élevé et en progression, et une augmentation sur tous les autres items constitutifs du score d'engagement : adhésion aux valeurs, fierté de travail, rétention.

Taux de satisfaction

L'indicateur « taux de satisfaction » est calculé de la façon suivante. Il s'agit du pourcentage de répondants ayant choisi « totalement d'accord » ou « plutôt d'accord », en réponse à la question : « Dans l'ensemble, je suis satisfait de mon travail ».

En 2025, **les collaborateurs sont satisfaits à 87 % de leur travail,** ce qui représente une hausse de + 1 point par rapport à l'année 2024 (+ 2 points *vs* 2023) et + 10 points par rapport à un panel benchmark d'entreprises du même secteur sur les seuls pays d'activité du Groupe et dans lesquels l'institut de sondage Ipsos effectue les mêmes mesures.

e-NPS

Le score e-NPS mesure le taux de recommandation des collaborateurs Clariane répondant à la question suivante « Sur une échelle de 0 à 10, comment évaluez-vous l'affirmation "Je recommanderais mon établissement ou mon service à un ami ou une personne de ma famille qui rechercherait un emploi" ».

- Le score e-NPS est mesuré depuis 2020 sur l'ensemble des activités du Groupe, selon la symétrie des attentions au cœur de l'engagement de Considération du Groupe, en correspondance au NPS mesuré auprès des patients/résidents (cf. § 3.3.3.4.3.3.).
- Considéré plus exigeant encore que le taux de satisfaction, il reflète l'attractivité en tant qu'employeur et est calculé en soustrayant le pourcentage des répondants ayant donné une note entre 0 et 6 (les « détracteurs ») au pourcentage des répondants ayant donné une note entre 9 et 10 (les « promoteurs »).
- Ce score peut ainsi varier de - 100 à + 100. Au-delà du score absolu, la variation sur plusieurs années et la comparaison au benchmark est importante.

e-NPS	2024	2025	Var. en points	Cibles 2026
TOTAL GROUPE	**5**	**12**	**7 PTS**	**5**

Le score e-NPS de **+ 12** en 2025 est en progression par rapport à 2024 dans tous les pays. Il se situe à **+ 22 points** par rapport au benchmark sectoriel, sur la base des scores mesurés par le même institut dans d'autres entreprises du secteur. Compte tenu de la sensibilité forte de cet indicateur, le Groupe se fixe pour objectif de maintenir un e-NPS de minimum 5 pour 2026.

3.3.1.4.3 Rémunérations et avantages sociaux

3.3.1.4.3.1 Politique liée aux effectifs de l'entreprise en matière de conditions de travail [S1-1]

Pilotée par la Direction des ressources humaines Groupe, en lien avec les DRH pays, la **politique de rémunération et avantages sociaux du Groupe** a pour objectif de proposer une **politique de rémunération équitable, transparente et compétitive, alignée avec sa mission** valoriser les métiers du soin et de concilier les exigences d'un marché de pénurie de main-d'œuvre et toujours plus compétitif avec les attentes légitimes des collaborateurs et des patients/résidents.

La politique de rémunération repose sur **trois objectifs** :

- **attirer, motiver et retenir les talents** dont le Groupe a besoin ;
- **reconnaître la performance individuelle et collective** dans la durée ;
- **aligner les intérêts des collaborateurs** avec ceux de Clariane et de ses actionnaires.

La politique de rémunération et sa pratique sont fondées sur le **principe d'égalité des rémunérations entre collaborateurs masculins et féminins** pour un même travail ou un travail de même valeur.

Elle articule **quatre principaux éléments :**

- **la rémunération fixe ;**
- **la rémunération variable ;**
- **la rémunération collective ;**
- **les avantages sociaux.**

Rémunération fixe

Le salaire de base rémunère les compétences, l'expérience et le niveau de responsabilité requis par le poste. Il est déterminé en fonction des missions confiées, de la contribution du collaborateur évaluée lors de l'entretien annuel, ainsi que des caractéristiques du poste (responsabilités, localisation, spécificités techniques). Pour certaines fonctions, il s'appuie sur les grilles conventionnelles, le marché local et le niveau de responsabilité, avec une attention particulière portée à la valorisation des métiers du soin afin de soutenir l'attractivité, la fidélisation et la reconnaissance.

Rémunération variable

a. Bonus

Le bonus s'adresse aux cadres et cadres dirigeants du Groupe en CDI, lorsque le contrat de travail en prévoit l'attribution. Il constitue une composante de la rémunération annuelle et récompense la performance individuelle et collective. Son versement est conditionné à l'atteinte d'objectifs annuels financiers et extra-financiers, ainsi que d'objectifs qualitatifs individuels, alignés avec la stratégie, les valeurs et le projet d'entreprise de Clariane, et adaptés aux spécificités des fonctions. La prise en compte des critères de performance en matière de durabilité dans le bonus est détaillée au § 3.1.2.2. Le bonus peut ne pas être versé en cas de performance globale insuffisante. Le calcul repose sur un taux contractuel exprimé en pourcentage du salaire de base, correspondant à une performance cible.

b. Primes

Le Groupe met en place différents dispositifs de primes, adaptés aux contextes et réglementations locales, afin de reconnaître des contributions ou situations particulières. Les modalités d'attribution et de versement varient selon les pays et entités, dans le respect du cadre légal, et constituent un levier complémentaire de reconnaissance de l'engagement des collaborateurs.

c. Rémunération variable long terme (LTIP)

Les dispositifs de rémunération variable long terme, notamment sous forme d'actions de performance, visent à aligner la rémunération sur la performance durable et la création de valeur du Groupe, intégrant les critères de performance en matière de durabilité tels que détaillés au § 3.1.2.2. Ils ont pour objectifs de renforcer l'attractivité et la fidélisation des talents clés, d'assurer une cohérence entre performance à court et long terme, et de partager la création de valeur avec les collaborateurs concernés.

Rémunération collective

La rémunération variable collective est composée de l'actionnariat « salarié » ouvert à l'ensemble des collaborateurs de Clariane ainsi que des plans de partage de la valeur tels que l'intéressement ou encore la participation (réglementaire en France). Le Groupe souhaite associer de plus en plus les salariés aux performances financières du Groupe au travers d'un plan d'actionnariat salarié récurent. Cette politique d'actionnariat du groupe Clariane repose sur trois piliers :

- les offres d'augmentation de capital réservées aux collaborateurs. À ce jour, une première opération a été réalisée en 2022 (opération Korus 2022), atteignant une part de souscription des collaborateurs éligibles de près de 15 %, variant entre 3 % et 26 % selon les pays ;
- le plan d'épargne entreprise (PEE) pour la France uniquement avec le FCPE Actionnariat ;
- les plans d'attribution gratuite d'actions.
  - Ces plans sont généralement réservés à la motivation des collaborateurs considérés comme hauts potentiels.

Cette année Clariane a lancé le plan « Ensemble » destiné à l'ensemble de ses salariés dans tous les pays octroyant 50 actions à chacun d'entre eux au bout de trois ans sous condition de présence et d'atteinte des objectifs en matière de satisfaction client.

Avantages sociaux

L'ensemble des collaborateurs du Groupe est couvert par une protection sociale contre les pertes de revenus dues à des événements majeurs de la vie, selon les prescriptions légales des pays et leurs spécificités.

3.3.1.4.3.2 Actions mises en œuvre [S1-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel de la politique de rémunération et avantages sociaux du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Salaires décents

- En 2025, Clariane a mené une analyse comparative entre les premiers niveaux de salaire de ses collaborateurs et les niveaux de salaire décents tels que recommandés par la norme ESRS S1. Les Directions ressources humaines de chaque pays ont mené cette analyse pour leur périmètre, étant les plus connaisseuses des réglementations nationales en la matière et des conventions collectives ou accords de branche applicables.

Actionnariat salarié

- En matière de plan d'actionnariat salarié, Clariane a lancé le plan Ensemble. Ce plan d'attribution d'actions gratuites touche l'ensemble des salariés du Groupe au 2 octobre 2025 (près de 70 000 salariés), quel que soit leur statut (temps complet/partiel, CDI/CDD…) ou leur pays.
- Le 2 octobre 2028 chaque bénéficiaire touchera 50 actions sous deux conditions :
  - être resté salarié du Groupe pendant toute la durée du plan ;
  - que le taux de recommandation moyen (NPS) dans le pays atteigne un niveau fixé.

Ce plan permet à Clariane d'engager l'ensemble de ses collaborateurs dans la durée et de les associer à la performance financière du Groupe. Cela permet également de faire rentrer plus de salariés au capital du Groupe.

Intéressement et autres plans de partage de la valeur ponctuels

- En France, Clariane a signé un nouvel accord d'intéressement collectif. Cet accord permet de redistribuer **30 %** de la surperformance financière aux salariés sous conditions liées à la diminution de l'absentéisme sur site et l'atteinte d'un taux d'occupation (Korian) ou de nombre de jours facturés (Inicea). Cet accord s'applique au niveau de chaque établissement pour l'année 2025, permettant aux salariés de voir directement l'impact de leurs efforts sur leur site.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

- En 2026, Clariane va mener une étude approfondie en relation avec la directive européenne sur l'équité et la transparence salariale, afin d'analyser les éventuels accords et pouvoir mettre en place des plans d'action si nécessaire. Cela permettra également au Groupe d'augmenter sa communication sur les sujets des rémunérations avec l'ensemble de ses salariés, actuels et à venir.
- Une négociation sera également menée pour encore plus approfondir l'accord d'intéressement en France et le rendre semestriel (contre annuel actuellement). Cela permettra d'associer au plus près les salariés à la performance de leur établissement et de voir rapidement les effets de leurs actions.

3.3.1.4.3.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S1-5, S1-10, S1-16 et S1-11]

Métriques de rémunération [S1-10 et S1-16]

Salaires décents [S1-10]

L'ensemble des salariés dans chaque pays du Groupe reçoit un salaire au niveau ou au-dessus des salaires minimums de référence dans les principaux marchés européens. Dans chaque pays, Clariane a comparé les salaires de ses salariés au salaire minimum fixé par la législation ou par les négociations collectives. Aucun des salariés du Groupe n'est payé en dessous de ces seuils.

Ratio de rémunération annuelle totale [S1-16]

Le ratio de rémunération annuelle totale est calculé en divisant la rémunération la plus élevée de l'entreprise par la rémunération médiane calculée pour l'ensemble des employés permanents du groupe Clariane présents dans l'entreprise depuis plus de 12 mois. La personne ayant la rémunération la plus élevée de l'entreprise est Mme Sophie Boissard, Directrice Générale du Groupe Clariane.

Les éléments pris en compte dans le calcul de sa rémunération intègrent les éléments suivants :

- la rémunération fixe annuelle versée lors de l'exercice concerné ;
- la rémunération variable annuelle versée lors de l'exercice concerné au titre de l'exercice précédent ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés au cours de l'exercice concerné (telles que des primes exceptionnelles, primes Ségur, etc.) ;
- les actions de performance acquises définitivement lors de l'exercice, valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

Les données de rémunération obtenues des pays pour 2025 ont des périmètres variables depuis la prise en compte des seuls salaires de base annuels pour plusieurs pays jusqu'à l'intégration de la participation et la rémunération variable annuelle et long-terme pour la France.

	2024	2025	Var. %
Ratio de rémunération totale annuelle	34	42	24 %

Le ratio de rémunération s'élève à 42 en 2025, en hausse de 24 % par rapport à 2024. La hausse s'explique notamment par l'augmentation du salaire de base de Mme Boissard suite au renouvellement de son mandat en 2024, effective au 1er janvier 2025, ainsi que par une valorisation des actions de performances définitivement acquises en 2025 supérieures à la valorisation de celles définitivement acquises en 2024.

Écart de rémunération femme/homme [S1-16]

L'écart de rémunération femme/homme au niveau du Groupe a tout d'abord été calculé selon la méthodologie recommandée par la norme ESRS S1 en faisant la différence entre le salaire moyen de tous les hommes du Groupe et le salaire moyen de toutes les femmes du Groupe, puis en le divisant par le salaire moyen des hommes. Cet indicateur a néanmoins l'inconvénient d'à la fois mélanger écarts de rémunération et écarts de représentativité femme/homme au sein des divers métiers du Groupe.

Écart de rémunération hommes/femmes (en %) (Méthode CSRD)	2024	2025	Var.
Groupe	n.c.	10,3 %	N/A

Afin de faire un suivi plus précis de l'écart de rémunération en lui-même, Clariane réalise également un calcul en s'appuyant sur le calcul de l'indice Pénicaud calculé par le Groupe en France, et en l'étendant à l'ensemble des pays du Groupe. Le calcul se base sur les rémunérations des employés permanents et temporaires ayant plus de six mois d'ancienneté dans l'entreprise. En 2025, un projet a été lancé à l'échelle européenne afin d'étudier plus en détails ces écarts et préparer la mise en œuvre de la directive européenne sur l'égalité salariale et la transparence des salaires. Les conclusions de cette étude sont attendues en 2026.

Écart de rémunération hommes/femmes (en pts de % > à +/- 5 %) (Méthode Indice Pénicaud)	2024	2025	Var.
GROUPE	**N.C.**	**1,04 %**	**N/A**
France	2,29 %	2,19 %	- 0,10 %
Allemagne	- 1,22 %	- 1,05 %	0,17 %
Belgique	2,61 %	0,14 %	- 2,47 %
Pays-Bas	0,61 %	2,37 %	1,76 %
Italie	0,81 %	4,72 %	3,91 %
Espagne	- 0,01 %	0,55 %	0,56 %

Le calcul de l'indice Pénicaud permet de découper les populations par CSP et par tranche d'âge, créant des groupes comparables et en ne prenant en compte que les écarts supérieurs à 5 %. En appliquant cette méthodologie l'écart moyen de rémunération entre les femmes et les hommes s'élève à + 1 % pour l'ensemble du Groupe, variant selon les pays de - 1,05 % à 4,72 % en faveur des femmes selon les pays et/ou activités confondues en 2024. Compte tenu de la part de collaborateurs et collaboratrices des premiers niveaux où très peu voire aucun écart de rémunération n'est constaté, l'écart global est faible. Si les écarts de rémunération sont inexistants ou non significatifs sur les premiers niveaux d'emploi, ils tendent à apparaitre et s'accroître dans les plus hauts niveaux hiérarchiques.

Protection sociale [S1-11]

	% d'employés couverts au niveau Groupe
Maladie	100 %
Chômage	100 %
Accident du travail et handicap acquis	100 %
Congé parental	100 %
Départ à la retraite	100 %

Dans le cadre de notre engagement en matière de durabilité et conformément à la directive CSRD, le groupe Clariane s'assure que l'ensemble de ses collaborateurs bénéficient de régimes de protection sociale alignés sur les normes locales et/ou sur les politiques internes du Groupe. À ce titre, l'ensemble des salariés du Groupe bénéficie d'une protection prévue par les programmes publics locaux et/ou des prestations offertes par l'entreprise contre la perte de revenus due à la maladie, au chômage, à un accident du travail ou à un handicap acquis, à un congé parental ou à la retraite.

Actionnariat salarié

Le Groupe suit le résultat de ces actions en matière d'actionnariat salarié à travers deux indicateurs :

- le % des employés ayant participé au(x) plan(s) d'actionnariat salarié lors de leur souscription ;
- la part du capital détenu par les employés. Ce pourcentage correspond au nombre d'actions détenues par les collaborateurs par rapport au nombre total d'actions qui constituent le capital de Clariane.

Employés ayant participé à l'offre de plan d'actions Korus 2022	Nombre d'employés	% d'employés ayant participé au plan d'action
TOTAL GROUPE	**9 221**	**14,8 %**
France	5 661	23,6 %
Allemagne	1 744	8,2 %
Belgique	325	3,6 %
Pays-Bas	187	12,7 %
Italie	1 136	26,2 %
Espagne	168	8,8 %

% de capital	2024	2025	Var. en pts
TOTAL DÉTENU PAR LES EMPLOYÉS	**0,72 %**	**0,66 %**	**- 0,06 PT**

Au total, la part du capital du Groupe détenu par les collaborateurs s'élève à **0,66 %** en 2025. Elle reste stable après avoir évolué à la baisse entre 2023 et 2024, notamment pour le fonds Korus 2022, compte tenu de l'impact de l'augmentation de capital réservée de 2024 et l'augmentation de capital avec DPS de 2024 qui ont eu un effet de dilution sur le FCPE Korus et le FCPE Actionnariat Korian du PEE en France.

En octobre 2025, le plan Ensemble ayant attribué des droits à action avec prises d'effet en 2028, ces derniers ne se reflètent pas encore dans la part de capital détenu par les employés. La part des employés ayant définitivement accepté sera connue en avril 2026. Compte tenu de l'objectif de ce plan, le Groupe a défini pour celui-ci une cible en termes de % d'employés détenteurs d'action dans le cadre du plan d'actionnariat Ensemble. Cette cible est de **50 %** en 2028.

3.3.1.5 Dialogue social [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-8]

3.3.1.5.1 Description des impacts, risques et opportunités liés au dialogue social [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec le dialogue social :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Dialogue social	Non-participation à l'organisation du travail en établissement, limitation de la parole		IN	

Nature de l'IRO — IP Impact positif ; IN Impact négatif ; R Risque ; O Opportunité

3.3.1.5.2 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise en matière de dialogue social [S1-1]

Clariane a formalisé ses engagements en matière de dialogue social et de respect des droits humains au travers de sa **Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social** signée le 23 octobre 2023, laquelle a été négociée et signée par la Direction générale Clariane, le Secrétaire général de l'EPSU (Fédération européenne des services publics) et le Secrétaire du Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE).

Il est rappelé dans le préambule que « la présente Charte s'appuie sur les conventions internationales de l'OIT n° 87 et 98 relatives à la liberté syndicale et à la négociation collective ainsi que sur les Principes directeurs de l'OCDE relatifs aux entreprises multinationales. Par ailleurs, l'accord relatif à la constitution du Comité de la société européenne signé le 28 juin 2022 prend appui sur :

- la directive n° 2001/86/CE du 8 octobre 2001 ;
- la Déclaration de l'Organisation internationale du travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail ;
- la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- la loi n° 2017-399 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre.

Au travers de cette Charte, élaborée conjointement avec les représentants internes du personnel et les représentants de l'EPSU, Clariane s'engage à garantir la liberté d'expression et d'association, la négociation collective, le dialogue social à tous les niveaux et la formation des managers au dialogue social.

CHARTE CLARIANE DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DIALOGUE SOCIAL

1 CHAMPS D'APPLICATION

Tous les salariés liés par un contrat de travail selon les réglementations en vigueur

2 PRINCIPES DE DIALOGUE SOCIAL

- Droit d'expression
- Information et communication avec les salariés
- Liberté syndicale et représentation des salariés

3 PRINCIPES DE REPRÉSENTATION DU PERSONNEL

- Dialogue social à tous les niveaux : local, régional, national et Europe
- Moyens en temps et matériels proportionnés à leurs besoins
- Statut protégé
- Respect des idées et des personnes, selon les législations en vigueur et les valeurs

4 LE RÔLE DES MANAGERS

- Acteurs essentiels du dialogue social : information des salariés sur leurs droits en matière de représentation du personnel et d'assurer la communication sur les accords négociés
- Formés régulièrement au dialogue social

5 DÉPLOIEMENT DANS LES PAYS

- Négociation et discussions au sein de chaque pays terminées 6 mois après la signature
- Suivi de la mise en œuvre au sein du CE-SE
- 8 indicateurs identifiés et joints en annexe de la charte

6 ENTRÉE EN VIGUEUR, DURÉE, CLAUSE DE RÉVISION, RÉSOLUTION DES CONFLITS

- Durée définie de 4 ans

Condition essentielle de tout dialogue social, la représentation des travailleurs est promue et encouragée au sein du Groupe, comme stipulé dans la Charte sur les principes fondamentaux du dialogue social, applicable à toutes les entités du Groupe dans tous les pays *(Article 2.3 – Liberté syndicale et de représentation des salariés)* :

« Le dialogue social nécessite une représentation des salariés exercée par des représentants élus par ceux-ci et/ou désignés par des syndicats représentatifs selon les législations nationales. L'accès des salariés de Clariane à leurs représentants doit être garanti notamment en termes de confidentialité. Des moyens permettant la meilleure proximité de terrain possible sont définis localement Clariane reconnaît le droit de chacun de se syndiquer, ou non, et s'engage à une totale neutralité dans ce domaine. Aucune pression visant à décourager les collaborateurs d'adhérer ou non à un syndicat n'est admise. Les salariés titulaires de mandats de représentants du personnel ne sauraient subir, du seul fait de leur appartenance syndicale ou de leur mandat, de préjudice dans leur carrière professionnelle. »

Conformément aux engagements de la Charte, des représentants du personnel sont élus dans l'ensemble des pays, qu'ils appartiennent ou non à une organisation syndicale, et se réunissent selon des régularités et modalités spécifiques à chaque pays.

En France :

- un Comité d'entreprise au niveau national (CSEC) et des Comités sociaux en région (CSEE) ;
- des travaux en commissions thématiques ;
- des représentants de proximité par établissement ;
- un séminaire national du dialogue social qui a lieu chaque année (septième séminaire en 2025).

En Allemagne :

- des Comités d'entreprise locaux au sein des établissements ;
- un Comité pour l'activité Curanum, une instance de dialogue national « *Forumbetriebsrat* » un Comité santé sécurité par établissement « *Arbeitsschutz Ausschuss Sitzungen* » ;
- un Conseil de surveillance *(Aufsichtsrat)* présidé par Le Directeur Général Adjoint du Groupe, et composé à parité de représentants élus du personnel, et de représentants de la Direction.

En Belgique :

- un conseil d'entreprise pour chaque région ;
- un Comité central avec les représentants des fédérations.

Dans les autres pays :

- un dialogue social avec les délégués syndicaux désignés par les fédérations.

Un **Comité d'entreprise européen** (CE-SE) a été créé à la suite de la signature par Clariane avec les représentants du personnel du premier accord de constitution du Comité d'entreprise européen en 2019 puis de l'accord sur l'implication des salariés dans la société européenne en 2022.

- Des collaborateurs de chaque pays désignés afin de représenter les travailleurs de leur pays et siéger au sein du Comité de la société européenne (CE-SE) présidé et animé par la DRH Groupe, assistée de la Direction relations sociales Europe.

3.3.1.5.3 Actions mises en œuvre [S1-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel des engagements en matière de dialogue social du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Dans le cadre de ces négociations collectives, 10 accords ont été signés au cours de l'année.

Au niveau européen :

- Les négociations avec un groupe spécial de négociation ont permis d'aboutir à la signature de **« l'accord européen sur la santé sécurité pour la prévention des accidents et l'accompagnement santé » :**
  - Dans la continuité du protocole sur la santé sécurité signé en 2021, l'accord engage les parties sur la réduction des accidents du travail et la prévention en santé, mettant l'accent notamment sur la santé mentale et la prévention des violences sur le lieu de travail en provenance des tiers (résidents, patients ou familles).
  - L'accord a été signé le 26 juin 2025 à l'occasion de la réunion plénière du CE-SE, de manière tripartite par le Secrétaire du Comité européen CE-SE, le délégué général de l'Epsu (Fédération syndicale européenne des services publics), la Direction de Clariane.
- Les travaux conduits depuis deux ans dans le cadre du « groupe de travail CE-SE permanent sur la RSE et formation, en lien avec les engagements société à mission » ont permis d'aboutir en 2025 à la rédaction de la **« Charte du CE-SE et de la Direction pour accélérer la réduction des émissions carbone du groupe Clariane ».**
  - La Charte a été signée à l'unanimité des membres lors de la réunion plénière de novembre 2025. Elle engage les parties dans le renforcement des actions de sensibilisation, communication, formation et met l'accent sur le rôle des acteurs, au niveau du management, des salariés et représentants du personnel.
  - Le plan d'actionnariat salarié « Ensemble » créé en 2025 a été soumis à information consultation du CE-SE et du CSEC et a reçu un avis favorable.
  - En 2025, un fort accent a été mis sur la **communication du CE-SE,** son rôle et ses activités. Pour cela un groupe de travail non permanent, comme prévu par l'accord CE-SE, a été mis en place avec objectif de renforcer la communication. Trois réunions ont eu lieu et permis d'aboutir à : la création d'un trombinoscope des membres du CE-SE, une refonte de la newsletter biannuelle, la mise en valeur des travaux sur l'absentéisme lors de la réunion du *Top Management,* la création d'une rubrique intranet dédiée.

En France, les négociations collectives ont permis d'aboutir à la signature :

- d'un **accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et conditions de travail** signé avec l'UNSA, CFDT et FO ;
- d'un accord collectif permettant la mise en place de **mesures en faveur du pouvoir d'achat (NAO)** signé avec l'UNSA et la CFDT :
  - la signature de l'accord NAO a permis notamment une augmentation du salaire d'environ 1,9 % pour les non-cadres durant six mois grâce à la mise en place d'un moratoire partiel de cotisations frais de prévoyance, sans impact sur les garanties. Un avenant signé en octobre 2025 a permis de prolonger la mesure d'un mois ;

- d'un accord de participation signé avec la CFDT, CGT, UNSA et FO ;
- d'un accord d'intéressement signé avec CFDT, UNSA, CGT. L'intéressement est déclenché en cas d'atteinte de l'EBITDA de l'UES Clariane France et lié à des critères d'absentéisme et de performance. Un outil appelé « 360 » a été créé et mis à disposition de tous les Directeurs de site afin de faciliter le pilotage.

Par ailleurs, le septième séminaire dialogue social s'est également tenu, lequel rassemble chaque année les Présidents de CSE régionaux, les membres élus du CSEC, les Secrétaires CSE, les délégués syndicaux centraux, les représentants du *Top Management* Clariane France.

En Allemagne, dans un contexte de réorganisation des sièges, et d'allègement des charges, deux accords ont été signés sur les sièges de Munich et Wuppertal afin de déterminer les **mesures d'accompagnement de salariés sortant et mesures compensatoires pour les salariés présents.**

Les perspectives d'actions 2026 sont les suivantes :

Clariane poursuit en 2026 le développement et l'intensification du dialogue social dans tous les pays, comme le prévoit la Charte européenne sur le dialogue social signée en novembre 2023.

Outre les nouvelles négociations en faveur de la rémunération (NAO en France, négociations de branche en Italie), Clariane débutera en France la négociation du renouvellement de l'accord santé sécurité, en prenant appui sur les modalités de l'accord européen signé en 2025.

En Espagne, les négociations concernant le Plan Égalité seront relancées pour le siège.

Un suivi rigoureux de la mise en œuvre des accords en vigueur sera effectué dans la continuité de 2025, qu'il s'agisse des accords signés au niveau européen ou national. Des réunions de commission de suivi prévues à cet effet seront organisées.

L'accord de constitution du CE-SE prenant fin en 2026, les modalités de sa reconduction et désignation des nouveaux membres seront étudiées.

3.3.1.5.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S1-5 et S1-8]

Couverture des négociations collectives et dialogue social [S1-8]

100 % des salariés de Clariane sont couverts par des conventions collectives, qu'il s'agisse d'accords signés au niveau des branches ou de l'entreprise elle-même. Au niveau de l'entreprise, les accords sont signés au niveau européen, avec le Comité de la société européenne et la Fédération syndicale européenne des services publics (EPSU) et au niveau national avec les organisations syndicales représentatives.

	ESPAGNE	ITALIE	PAYS-BAS	BELGIQUE	ALLEMAGNE	FRANCE	EUROPE
Existence d'accords collectifs sur la rémunération	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Type d'accord	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel et local	Sectoriel et entreprise	
% de collaborateurs concernés par un accord collectif	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	**100 %**	
Organisations syndicales représentatives	UGT, CCOO	CISL, CGIL, UIL		ACV Puls, CNE, BBTK, SETCa	Verdi (pour quelques accords locaux)	UNSA, CFDT, CGT, FO	
Accords d'entreprise signés en 2025	Non	Non	Non	Non	Accords locaux sur les conditions de travail et rémunération Accord sur la restructuration des sièges	Accords d'intéressement collectif et de participation NAO Accord égalité professionnelle et qualité de vie au travail (Clariane UES et Ages et Vie) Accord dialogue social (Ages et Vie)	Accord sur la santé sécurité pour la prévention des accidents du travail et l'accompagnement en santé Charte commune du CE-SE et de la Direction pour accélérer la réduction des émissions carbone

100 % des collaborateurs sont couverts par une représentation du personnel, à travers toutes ses activités et géographies, grâce au Comité de la société européenne qui regroupe des représentants du personnel de tous les pays Clariane et aux représentants élus au niveau national, régional et local (en France l'accord dialogue social France prévoit deux représentants de proximité par site).

Des accords sont signés au niveau européen, national et parfois local, venant ainsi compléter les conventions signées au niveau des branches, qui elles-mêmes déterminent les conditions d'emploi et de rémunération pour l'ensemble des salariés. Les conventions collectives de branche ou d'entreprise déterminent dans chaque pays les conditions d'emploi et de rémunération.

	2025						
	France	Allemagne	Belgique	Pays-Bas	Italie	Espagne	Total Groupe
% couverture des négociations collectives	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% couverture des représentants du personnel	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Formations au dialogue social

Cet indicateur concerne les Directeurs de site dans l'ensemble des pays, ayant plus d'un an d'ancienneté et présents au 31 décembre de chaque année.

Sont considérées comme formation les formations au dialogue social développées au sein de chaque pays ainsi que le e-learning Europe conçu en 2024 à la suite de la signature de la Charte européenne sur le dialogue social. Cet engagement fait partie des indicateurs de suivi de la Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social et des indicateurs de la feuille de route Société à mission.

% de Directeurs de site formés au dialogue social	2024	2025	Cible 2025	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**42 %**	**68 %**	**60 %**	**≥ 95 %**
France	60 %	76 %		
Allemagne	30 %	35 %		
Belgique	19 %	62 %		
Pays-Bas	0 %	0 %		
Italie	54 %	86 %		
Espagne	43 %	94 %		

Le dialogue social au niveau de chaque établissement jouant un rôle essentiel pour les bonnes conditions de travail des collaborateurs, Clariane a pris l'engagement de **former l'ensemble des Directeurs de site au dialogue social** et s'est fixé un objectif de plus de 95 % des Directeurs de site formés au dialogue social en 2026.

En 2025, **68 %** des Directeurs de site ont été formés, en hausse par rapport à 2024 et en ligne avec la cible fixée pour 2025.

En 2025, la perception des collaborateurs sur la qualité du dialogue social a augmenté par rapport à 2024 (+ 4 points), atteignant **75 %** des répondants d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation **« L'entreprise promeut un dialogue social de qualité ».**

3.3.1.6 Santé et sécurité [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-14]

3.3.1.6.1 Description des impacts, risques et opportunités liés la santé et sécurité au travail [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec la santé et sécurité au travail :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Santé et sécurité du personnel	Impacts des conditions de travail sur la santé physique et mentale des collaborateurs		IN	
	Effets financiers de l'absentéisme		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.1.6.2 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise en matière de santé et sécurité [S1-14]

Note : pour rappel, compte tenu de difficultés de collecte de certaines données sur l'ensemble de ses pays d'opération, le Groupe a activé les dispositions transitoires relatives aux indicateurs de santé et sécurité concernant les travailleurs non salariés, le nombre de maladies professionnelles et également la couverture et la prise des congés familiaux. Celles-ci seront donc au plus tard lors de la publication de l'état de durabilité concernant l'exercice 2027.

Accidentologie

La Direction RH du Groupe élabore et anime la politique santé et sécurité au travail, ainsi que les actions associées, afin d'atteindre les cibles de performance santé-sécurité fixées par la Direction générale.

La **politique santé et sécurité au travail** de Clariane, est par ailleurs intégrée dans le Standard Clariane de management de la qualité, et s'articule autour de six piliers d'action :

- travailler avec les partenaires sociaux ;
- impliquer la ligne managériale ;
- identifier et limiter les risques ;
- former et sensibiliser les collaborateurs ;
- s'appuyer sur les analyses des données ;
- entretenir une culture d'amélioration continue.

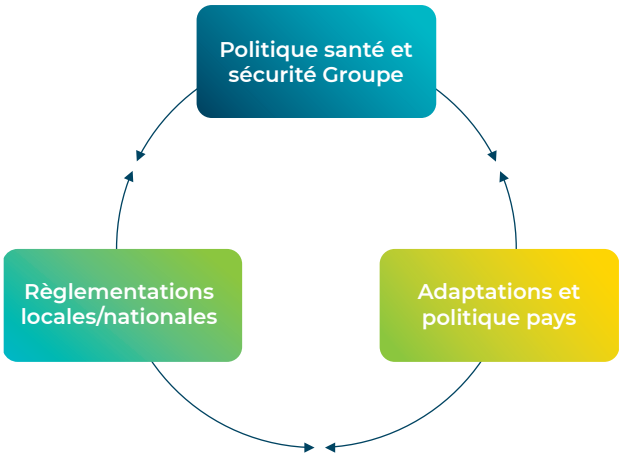
Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail du Groupe repose sur la mise en œuvre des différentes composantes de **l'Accord santé et sécurité au travail** défini avec le Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE), complété de l'Accord santé sécurité au travail en France, signé avec l'ensemble des organisations syndicales en 2025. Les Directeurs des ressources humaines de chaque pays mettent en place des systèmes et des procédures pour mettre en œuvre les actions définies par le protocole santé sécurité européen et garantir le respect total des réglementations locales en matière de santé et sécurité sur les sites.

La Direction RH du Groupe anime le **réseau des responsables santé et sécurité de tous les pays** pour assurer le déploiement de la politique santé et sécurité au travail du Groupe, travailler sur des actions communes, et partager les bonnes pratiques.

Au niveau des sites, un référent santé et sécurité, conformément aux accords signés ou aux réglementations locales, est désigné sur chaque site. Le **référent santé et sécurité** joue ce rôle en plus de ses fonctions professionnelles. Ses missions sont de :

- veiller au respect des réglementations locales ;
- développer une culture de la prévention selon le protocole de santé et de sécurité ;
- accroître la visibilité des actions de prévention de la santé au travail de l'entreprise en informant et conseillant directement les collaborateurs sur les risques professionnels ;
- sensibiliser et relayer la communication sur la santé et les risques professionnels dans le cadre du processus de prévention ;
- animer des ateliers en utilisant le matériel pédagogique fourni par la Direction.

Une **formation est dispensée à chaque référent** pour l'accompagner dans sa prise de rôle et l'aider à comprendre ses responsabilités.



Les résultats en matière de santé et sécurité sont suivis tous les mois par les différentes instances de gouvernance du Groupe, à savoir, le Comité de direction générale du Groupe et son Comité risques, éthique et conformité, ainsi que lors des revues d'activité par les Comités de direction de chaque pays. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel dans chaque pays, ainsi qu'au niveau du Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE). Dans tous les pays du Groupe, des processus de maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité au travail sont mis en place, conformément à la loi de chaque pays, mais aussi de manière proactive avec les représentants des collaborateurs, la médecine du travail, les équipes de maintenance et de sécurité. Tous les pays du Groupe disposent d'outils et de commissions dédiées au suivi et à l'analyse des motifs d'accidents du travail, afin de mettre en place des dispositifs de prévention.

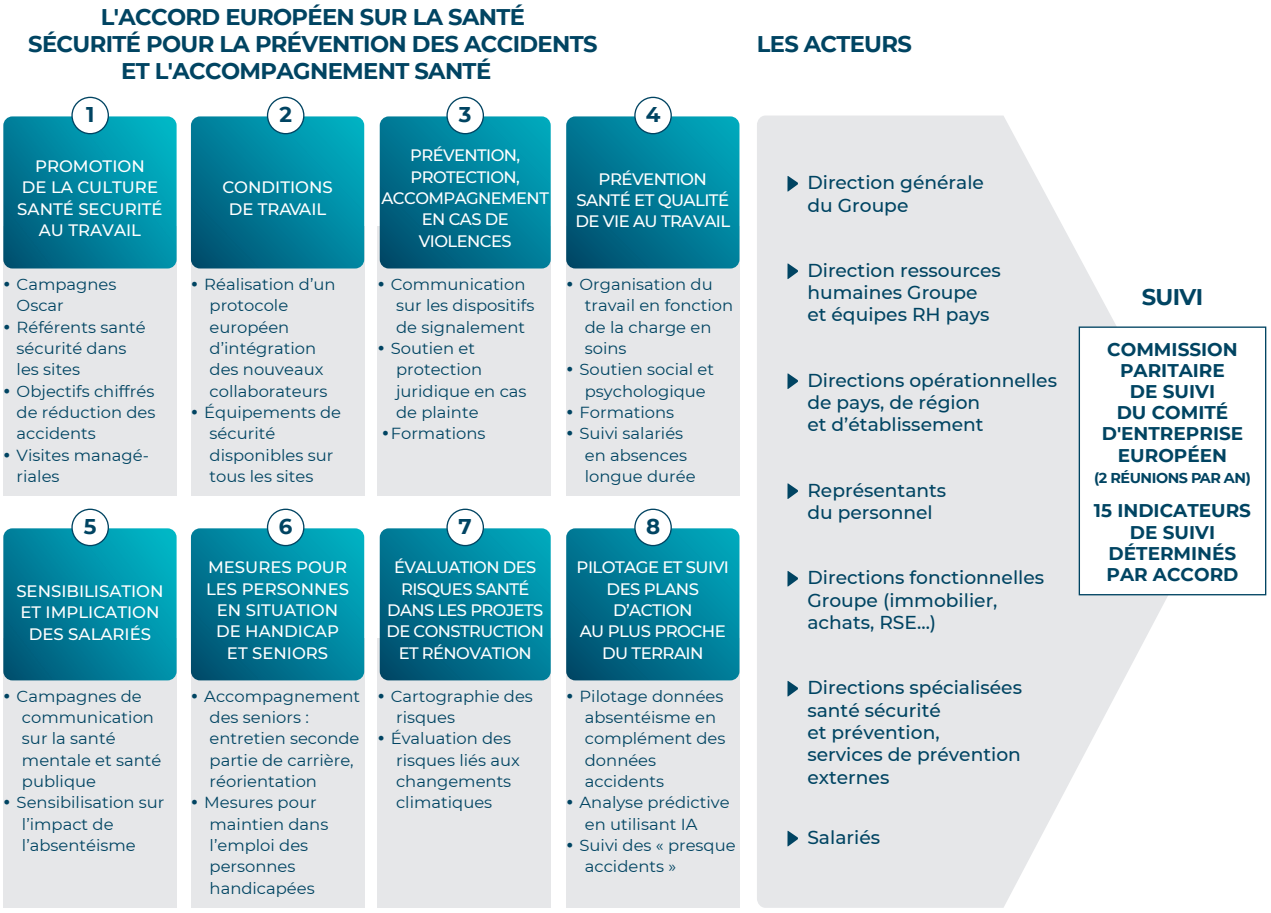
Six types d'accidents ont été identifiés à travers les différentes activités de Clariane :

- entorses et foulures dues à une mauvaise manipulation des résidents ou des patients ;
- glissades ;
- plaies superficielles ou abrasions ;
- exposition à l'agression ;
- exposition à des produits chimiques dangereux ;
- accidents de la route pendant le temps de travail.

Parmi ces accidents-types, les entorses dues à une mauvaise manipulation des résidents ou des patients et les glissades sont les plus fréquents au sein de Clariane.

Les données relatives à ces six types d'accidents sont communiquées par les pays au Groupe de manière mensuelle. Les données sont également consolidées et discutées lors des réunions du groupe de travail sur la santé et la sécurité entre les experts nationaux en matière de santé et de sécurité. Ces données font l'objet des actions spécifiques au niveau des pays pour mitiger les risques.

Clariane décrit les risques et mesures qu'il convient de prendre dans l'ensemble des pays afin de prévenir les accidents du travail et agir favorablement sur la santé des collaborateurs et travailleurs non salariés, dans le cadre de l'Accord européen pour la santé sécurité et prévention des accidents, adopté en 2021 avec le Comité européen (CE-SE).



L'accord européen sur la santé sécurité pour la prévention des accidents et l'accompagnement santé vise à reconnaître le lien entre la santé sécurité des salariés et la qualité de service aux résidents et patients en renforçant les mesures prises dans le protocole santé sécurité signé en 2021. La reconnaissance des risques de violence sur le lieu de travail est un élément nouveau et important de l'accord. Il met par ailleurs l'accent sur les enjeux de l'absentéisme et l'implication de chacun dans la prise en charge de sa prévention santé. 14 indicateurs ont été identifiés afin de suivre sa mise en œuvre et une commission paritaire de suivi est mise en place et se réunira tous les six mois afin de suivre l'avancée des démarches.

Un plan de communication a été défini en 2025 afin de faire connaître l'accord européen au plus grand nombre et en faire une base de dialogue et de négociation au sein des pays : présentation au sein des instances en France, Belgique, Allemagne/réalisation et diffusion auprès des managers de site d'un poster avec QR code renvoyant au texte de l'accord/réalisation et diffusion d'un trombinoscope du CE-SE pour faciliter les contacts avec les membres.

En France, en 2021, Clariane a négocié avec les partenaires sociaux et signé le premier accord d'entreprise « Santé au travail et prévention des risques professionnels » dans le secteur privé sanitaire et médico-social. Un engagement de renégociation de l'accord a été pris avec les partenaires sociaux pour le premier semestre 2026.

Cet accord signé à l'unanimité des partenaires sociaux, engage les parties pour quatre ans et porte sur quatre axes majeurs :

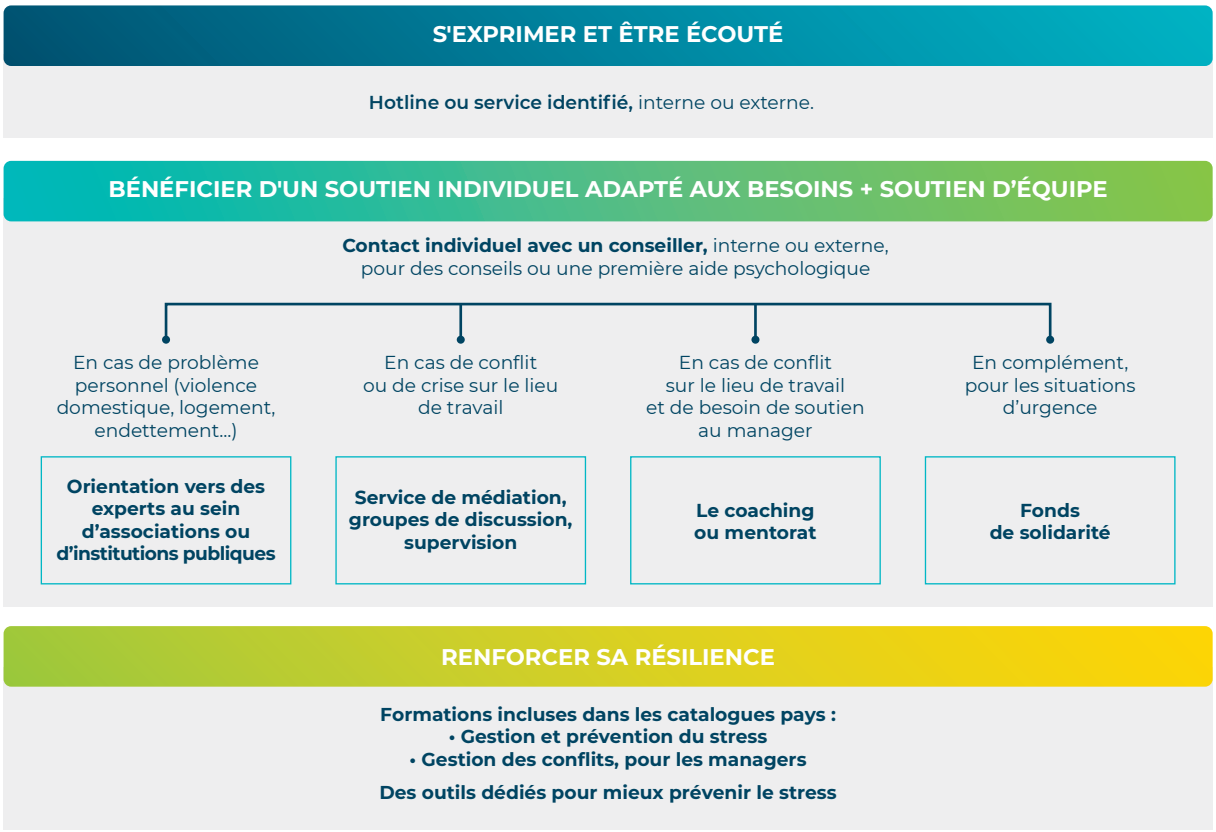
- la connaissance par tous des acteurs internes et externes, de leurs rôles et de leurs interactions ;
- la prévention des risques physiques ;
- la prévention des risques psychosociaux ;
- la prévention du risque d'inaptitude et de la désinsertion professionnelle.

En France, la baisse du taux de fréquence est ciblée par les actions prises à la suite de l'Accord SST (santé sécurité au travail) signé en 2021 par toutes les organisations syndicales représentatives pour améliorer le processus de déclaration et de comptabilisation des accidents de travail. Le Groupe s'est donné comme objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, en fixant des objectifs et en effectuant un suivi des mesures déployées et des progrès réalisés.

Risques sociaux et psychologiques

Ainsi que prévu dans l'Accord santé sécurité au travail, la prévention des risques psychosociaux fait partie intégrante de la politique de prévention en santé et sécurité compte tenu de la pénibilité psychique des métiers en soin et santé.

En ce sens, un standard de soutien social et psychologique aux collaborateurs a été élaboré et adopté au niveau Groupe en juin 2023. Le déploiement du standard dans tous les pays fait par ailleurs partie des engagements pris dans le cadre de la transformation en société à mission, avec un objectif de mise en œuvre de 100 % à fin 2026. Le suivi de la mise en œuvre est effectué par les équipes RH pays et animé en transverse par la DRH Groupe. Des réunions du groupe de travail ont lieu quatre fois par an afin de suivre le déploiement et partager les bonnes pratiques.



Le standard est divisé en trois grands piliers et repose sur la mise en place d'outils dans tous les pays, permettant aux collaborateurs de :

- dispositifs d'écoute : s'exprimer de manière anonyme et confidentielle, au travers de lignes d'écoute ou autres services adaptés, expliquer leur situation et faire part de leurs éventuels besoins d'accompagnement sur le plan social et psychologique ;
- services de soutien social et psychologique, créés en interne ou en partenariat avec des associations externes ;
- outils de gestion et prévention du stress, par une offre de formation élargie sur le développement personnel et le management de soi et la mise en place d'outils digitaux permettant un accès facile aux conseils sur le bien-être.

Le niveau de connaissance des collaborateurs concernant les principales actions composant le standard est évalué dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction *Community Pulse* : en 2025, **78 % des collaborateurs pensent que l'entreprise offre la possibilité d'être accompagné sur le plan social et psychologique (en progrès de + 6 points par rapport à 2024)**.

3.3.1.6.3 Actions mises en œuvre [S1-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel de la politique santé et sécurité au travail du Groupe.

Accidentologie

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

- **Prévention des risques d'accidents de travail**

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

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

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

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

- **Signature d'un accord européen sur la santé et la sécurité au travail en juin 2025**

  À l'occasion d'une séance plénière de son Comité d'entreprise européen (CE-SE), une première dans le secteur. Cet accord s'inscrit dans la continuité des démarches entamées depuis plusieurs années (protocole SST de 2021) et traduit une ambition forte en matière de prévention sécurité et santé, et de qualité de vie au travail dans le cadre du dialogue social. L'accord vise à améliorer les conditions de travail, garantir un environnement sain, sûr et respectueux pour tous les collaborateurs du Groupe en Europe notamment par : l'identification et la prévention des risques, la fourniture des équipements de protection adaptés et formations ciblées, le déploiement des référents santé sécurité dans les sites.

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

- **Poursuite du déploiement de la certification ISO 45001 en Italie**

  Après le déploiement de cette certification dans quatre établissements et au siège de Korian Italie en 2024, la démarche a été poursuivie dans trois autres établissements en 2025. L'objectif est de promouvoir et d'approfondir l'adoption des meilleures pratiques en SST dans une optique d'amélioration continue.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

La feuille de route et le suivi du nouvel accord Santé-Sécurité se poursuivront en 2026, dans la continuité des points intégrés dans le protocole et renouvelés dans le nouvel accord, en mettant l'accent sur les sujets suivants dans tous les pays :

- assurer l'intégration des consignes de sécurité dès l'embauche ;
- renforcer l'offre de formation à la prévention des accidents ;
- examiner et améliorer si nécessaire les équipements de sécurité et leur utilisation ;
- encourager l'activité physique ;
- renforcer la protection des collaborateurs contre les accidents de travail liés à la violence.

Risques sociaux et psychologiques

À fin 2025, le déploiement du standard est marqué par plusieurs réalisations, selon les recommandations du groupe de travail Considération du Comité de mission :

Renforcement de la prévention en santé mentale

L'accord européen sur la santé sécurité au travail signé en juin 2025 intègre un chapitre sur la prévention du stress et la préservation de la santé mentale :

- limitation de la charge de travail ;
- prévention et accompagnement en cas de violences sur le lieu de travail ;
- communication sur les dispositifs d'écoute des salariés au sein des pays ;
- mise à disposition de services d'accompagnement social et psychologique selon le « standard Clariane de soutien social et psychologique » ;
- offre de formation sur la prévention et la gestion du stress ;
- valorisation des initiatives prises par les établissements et sièges afin d'améliorer l'ambiance de travail et prévenir les situations de stress ;
- organisation pour la première année en 2025 d'une communication dans tous les pays à l'occasion de la journée mondiale de la santé mentale le 10 octobre 2025 permettant de mettre en avant les dispositifs d'écoute et services de soutien social et psychologique.

Déploiement accéléré des dispositifs prévus dans le standard pays de soutien social et psychologique

Dans tous les pays, les dispositifs d'écoute sont renforcés.

- **En France,** la ligne d'écoute **Stimulus,** a, est à la disposition de tous les collaborateurs depuis 2018. Elle leur permet d'échanger, d'être soutenus et de prendre du recul sur les difficultés qu'ils traversent ou dont ils sont témoins. Une ligne spécifique est également disponible pour les managers. De plus, et lors d'un événement ou d'un incident grave sur un établissement, ce dispositif d'écoute peut être complété par la mise en place de groupes de parole. Ils sont co-animés par une psychologue Clariane et une assistante sociale spécifiquement formées à cette pratique. Clariane en France emploie quatre assistantes sociales, ce chiffre ayant été doublé à l'occasion des négociations annuelles obligatoires de 2022.
- **Korian Allemagne** a organisé en 2025 des ateliers de deux heures au sein de 156 établissements afin d'identifier les sources de stress. Également, des supports adaptés par région ont été créés afin que chaque site puisse communiquer sur les services de soutien social et psychologique externes, qui sont proposés dans les régions. 92 % des sites ont reçu les informations et plus de 16 000 flyers et posters ont été commandés par les sites à la suite de cette initiative de Korian Allemagne. Clariane en Allemagne a poursuivi son action d'identification et formation de « champions de la santé ». 47 sont actuellement en place. En complément, l'application Humanoo est mise à disposition de tous les collaborateurs, qui y trouvent des conseils sur la résilience et la gestion du stress.

- **En Belgique,** le déploiement des **« personnes de confiance »** dans tous les établissements. Comme le prévoit la législation belge, ces personnes sont à l'écoute des problèmes rencontrés par les collaborateurs et reçoivent une formation d'une durée de cinq jours. Fin 2025, 75 personnes de confiance sont en place et formées.
- **En Italie,** ligne d'écoute Stimulus, anonyme et confidentielle, ouverte tous les jours, 24 heures sur 24. Chaque salarié peut échanger avec un psychologue que ce soit par téléphone, visio ou chat.
- **En Espagne,** 122 salariés ont bénéficié des rencontres bilatérales avec des psychologues grâce au dispositif « Therapyside ». Des évaluations des risques psycho sociaux ont été organisées sur 41 sites permettant à 1 375 salariés de s'exprimer et bénéficier de conseils et assistance si besoin.

Dans tous les pays, des formations sont proposées par les Universités Clariane afin de renforcer la prévention et gestion du stress.

L'accord sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail signé en novembre 2025 a permis de renforcer les mesures en faveur de la non-discrimination et égalité d'accès à la formation, promotion, égalité salariale ainsi que des mesures sur l'articulation des temps de vie agissant ainsi favorablement sur la charge mentale et santé de chacun. Un accent est mis sur les salariés aidants avec l'engagement de réalisation d'un diagnostic des salariés aidants.

L'accord confirme la présence de référents en matière de lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes pour chaque CSE, chaque référent devant être formé pour un accompagnement optimal des personnes victimes.

En France, le **service social** est un lieu d'information, de conseil, d'écoute et d'orientation privilégié aux collaborateurs, neutre et confidentiel, quelle que soit la problématique rencontrée :

- situation sociale et familiale : maternité, naissance, décès, séparation, violences conjugales, aide d'un proche en perte d'autonomie, etc. ;
- problèmes financiers : aide à la gestion budgétaire, surendettement, contacts créanciers, etc. ;
- problèmes de santé : arrêt maladie, handicap, mi-temps thérapeutique, inaptitude, invalidité, etc. ;
- situation professionnelle : retraite, mobilité professionnelle, maintien dans l'emploi, etc. ;
- action logement : demande de logement social, prêt, dette de loyer, prévention des expulsions, etc. ;
- accès aux droits : Caisse d'allocations familiales (CAF), sécurité sociale, situation administrative, etc. ;
- constitution de supports d'information : Guide parentalité et Fiche salarié Aidant.

En 2025, le **service social de Clariane France** a effectué plus de **2 600 prises de contact et a réalisé 818 accompagnements, soit 20 % de plus que l'année précédente**. En octobre 2023, Clariane France s'est doté d'un fonds de solidarité spécifique destiné à accompagner les situations d'urgence rencontrées par les collaborateurs. Ce dispositif est l'une des initiatives répondant à l'objectif de Considération que s'est fixé Clariane en tant que société à mission. Ce fonds de solidarité s'est constitué dans le cadre d'une association et est géré paritairement. Animé par le service social de Clariane France, il doit permettre de répondre aux problématiques que peuvent rencontrer les collaborateurs dans quatre domaines :

- l'hébergement d'urgence, permettant notamment de couvrir les frais de premières nuitées d'hôtel pour des personnes victimes de violences intrafamiliales et devant quitter le domicile rapidement ;
- l'urgence alimentaire, par l'attribution de tickets service pour des collaborateurs en difficultés financières passagères ;
- l'urgence mobilité, en accompagnant la réparation de véhicule lorsque ce dernier s'avère indispensable au trajet domicile/lieu de travail ;
- l'accompagnement obsèques, pour compléter la Prévoyance lors du décès d'un collaborateur ou d'un conjoint/enfant ;
- depuis 2025, l'accompagnement à la garde d'enfant par l'attribution de Chèques emploi service universel (CESU).

788 demandes ont été adressées au Fonds de solidarité en 2025, dont 121 sur l'urgence hébergement et 279 l'urgence alimentaire.

En Belgique, le fonds de solidarité « PETRA » a été créé en 2020 et est financé par l'entreprise afin de venir en aide à des familles ou des collaborateurs touchés par des drames de la vie et qui sont en situation d'urgence. Les financements accordés par ce fonds concernent notamment des frais médicaux, des aides à la suite du décès d'un proche ou de dommages causés sur le domicile par des incendies ou une tempête, ainsi que du soutien humanitaire. Cette structure permet également l'organisation d'activités en établissement, qui réunissent les équipes autour d'une cause, afin de lever des fonds.

Disponibilité, vigilance et proximité sont des engagements que Clariane s'efforce de tenir pour assurer un accompagnement global des collaborateurs au quotidien.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

Le déploiement du standard se poursuit en 2026, avec un renforcement des actions sur la prévention de la santé mentale, et notamment l'accompagnement des salariés en cas de violences sur le lieu de travail ; le déploiement des Fonds de Solidarité ; la communication sur les dispositifs en place au sein des pays pour une meilleure connaissance de la part des salariés ; le suivi des formations sur la prévention du stress et management des conflits.

3.3.1.6.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S1-5, S1-14]

Système de gestion de la santé et sécurité au travail [S1-14]

Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail du Groupe, tel que décrit dans les sections précédentes, couvre **100 % des collaborateurs** (effectifs) du Groupe et travailleurs non salariés intervenant sur les établissements.

Accidentologie [S1-14]

Le taux de fréquence chez Clariane est calculé sur la base du nombre total d'accidents du travail avec arrêt pour la période concernée, pour tous les types de contrat employé, multiplié par 1 000 000, et divisé par le nombre total d'heures travaillées (12 mois) pour la même période. Ces taux de fréquence et l'analyse des types d'accident du travail figurent désormais dans les revues d'activité mensuelles de chaque pays et font l'objet d'une analyse à cette occasion. À partir de 2022, les résultats en matière de santé et sécurité ont été intégrés dans la part variable de la rémunération du *Top Management* dans le cadre du suivi de la baisse du taux de fréquence, tels que présentés au § 3.1.2.2.

Le taux de fréquence tel que publié ci-après n'inclut pas les accidents de travail sans arrêt.

Nombre d'accidents avec arrêt de travail	2024	2025	Var. en %
TOTAL GROUPE	**2 860**	**2 607**	**-9 %**
France	1 647	1 370	**- 17 %**
Allemagne	489	527	**8 %**
Belgique	279	268	**- 4 %**
Pays-Bas	3	5	**67 %**
Italie	123	114	**- 7 %**
Espagne	319	323	**1 %**

Taux d'accidents du travail enregistrés = Taux de fréquence

Taux de fréquence	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**31**	**28**	**- 3 PTS**	**29**
France	42	35	- 7,2 pts	
Allemagne	21	21,5	0,5 pt	
Belgique	30	28	- 2 pts	
Pays-Bas	2	2,6	0,6 pt	
Italie	15	14	- 1 pt	
Espagne	35	33	- 2 pts	

Chaque pays a un objectif de réduction du taux de fréquence des accidents du travail d'ici 2026.

Une diminution constante du taux de fréquence du Groupe est observée. Celui-ci s'élève à **28** en 2025, en dessous de la cible 2025 fixée à 30, et contre 31 en 2024, reflétant une diminution du nombre d'accidents de 9,6 %.

Le taux de fréquence des accidents du travail a poursuivi sa baisse. Il a particulièrement diminué en France (35 en 2025 contre 42 en 2024 et 53 en 2023), en raison :

- d'une politique interne plus stricte en matière de vérification des déclarations abusives d'accidents du travail menant à la requalification de celles-ci en maladie par les Caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) ;
- du renforcement des actions de prévention telles que décrites précédemment.

En Belgique, la réduction du nombre d'accidents et du taux de fréquence s'explique par un effort accru de sensibilisation par les préventeurs sur le terrain sur la base des analyses de cause d'accidents.

En Espagne, la baisse s'explique notamment par l'amélioration continue de la remontée et le traitement des données dans le cadre de l'intégration progressive des différentes activités de ce pays dans le périmètre du Groupe.

Par ailleurs, aucun décès n'est à reporter en 2025 suite à un accident de travail ou une maladie professionnelle.

Nombre de jours d'absence liés aux accidents du travail et maladies professionnelles

Les jours d'absence pour maladie ne sont pas inclus ; seules les absences liées aux accidents du travail et maladies professionnelles sont comptabilisées dans le tableau ci-dessous sur la base des jours déclarés dans les logiciels de paie.

Nombre de jours d'absence liés aux accidents du travail et maladies professionnelles	2024	2025	Var. en %
TOTAL GROUPE	**145 016**	**173 793**	**20 %**
France	125 796	155 330	23 %
Allemagne	2 917	4 474	53 %
Belgique	7 219	5 900	- 18 %
Pays-Bas	ND	ND	N/A
Italie	1 675	2 240	34 %
Espagne	7 410	5 849	- 21 %

En 2025, le nombre de jours d'absences liés aux accidents du travail et maladies professionnelles a augmenté par rapport à l'année précédente en France, en Allemagne et en Italie.

En France, les jours d'absence liés aux accidents du travail restent comptabilisés *via* le système de paie pour 2025 et ne reflètent pas encore les retraitements effectués suite à la confirmation définitive des accidents du travail et maladies professionnelles reconnus par la Caisse primaire d'Assurance Maladie (CPAM). En 2026, une meilleure intégration de ces données devrait permettre de refléter en cohérence la baisse constatée sur le nombre d'accidents du travail. Par ailleurs, il convient de noter que la durée moyenne des arrêts en France à la suite d'un accident de travail est également plus élevée que dans les autres pays. Les arrêts longs sont plus communs en France, notamment pour les problématiques liés aux troubles musculosquelettiques (TMS) qui constitue la principale cause des accidents de travail en France.

Risques sociaux et psychologiques

Le standard de soutien social et psychologique a été défini fin 2023, avec un objectif de déploiement à 100 % fin 2026. Pour chaque domaine d'action du standard, des indicateurs de progrès sont évalués par les Directions RH de chaque pays et la DRH Groupe : écoute/services de soutien et accompagnement et fonds de solidarité/formation afin de calculer pays par pays l'état de déploiement du standard. Le score global est le composite de ces indicateurs représentant l'avancement général du déploiement du standard.

Ces indicateurs et les réalisations afférentes sont partagés avec le Comité de mission chaque année.

Fin 2025, le déploiement du standard a atteint **82 %**, conformément aux objectifs de déploiement fixés par le Groupe et suite à l'effet des actions mises en œuvre et décrites précédemment.

Déploiement du standard soutien social et psychologique (en %)	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**72 %**	**82 %**	**10 PTS**	**100 %**
France	92 %	92 %	0 pt	
Allemagne	67 %	83 %	16 pts	
Belgique	67 %	75 %	8 pts	
Pays-Bas	67 %	75 %	8 pts	
Italie	50 %	67 %	17 pts	
Espagne	50 %	67 %	17 pts	

Absentéisme

L'absentéisme recouvre plusieurs formes d'absences : les accidents du travail, les accidents de trajet, les arrêts maladie et les maladies professionnelles. Les causes sont par conséquent multiples et multiformes. L'ensemble des durées d'absence, qu'il s'agisse des absences de courte ou de longue durée, est inclus dans le taux d'absentéisme global.

Taux d'absentéisme (en %)	2024	2025	Var. en points	Cible 2026 (publié URD 2023)
TOTAL GROUPE	**10,4 %**	**10,6 %**	**0,2 PT**	**10,8 %**
France	7,9 %	8,2 %	0,3 pt	
Allemagne	12,9 %	12,9 %	0,0 pt	
Belgique	17,7 %	17,6 %	- 0,1 pt	
Pays-Bas	9,0 %	9,9 %	0,9 pt	
Italie	4,3 %	4,3 %	0,0 pt	
Espagne	8,6 %	9,2 %	0,6 pt	

En 2025, le taux d'absentéisme a légèrement augmenté, passant de 10,4 % en 2024 à **10,6 %**, au-dessus de la cible 2025 fixée à 10 %. Au sein du taux global de 10,6 %, la répartition de l'absentéisme entre absences court-terme et long-terme s'établit à 7,1 % pour les absences de courte durée et à 3,5 % pour les absences de longue durée.

Le Groupe a fixé, fin 2023, un objectif de réduction de l'absentéisme à 2026, pour atteindre un taux de 10,8 %.

Comme indiqué au § 3.3.1.2.1, au niveau européen, un groupe de travail dédié a été mis en place dès 2020 en collaboration avec le Comité d'entreprise européen pour étudier les raisons et proposer des axes de progrès, lesquels ont été détaillés précédemment.

3.3.1.7 Formation et développement de compétences [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-13]

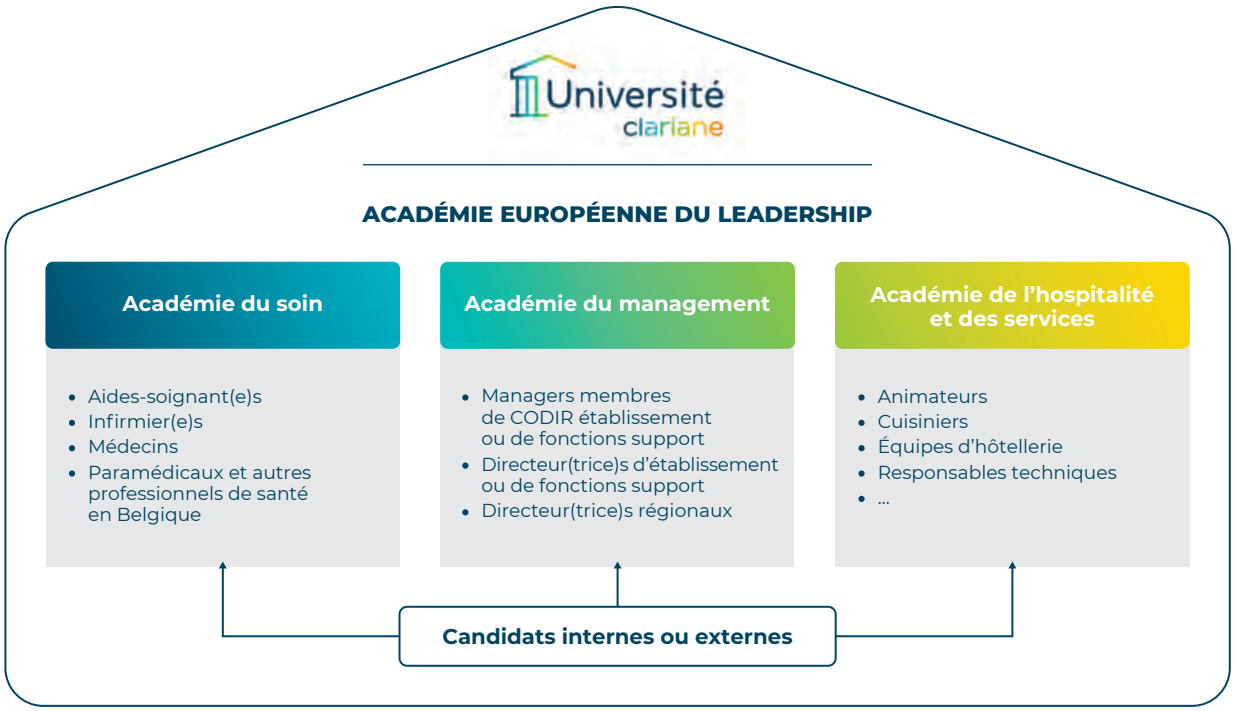
3.3.1.7.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la formation et au développement des compétences [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec la formation et le développement des compétences :

Enjeux	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
Formation et développement des compétences	Développement des compétences, de l'employabilité et opportunités d'évolution interne		IP	
	Continuité opérationnelle et performance moindres en cas de personnel insuffisamment qualifié et faiblement issu de la promotion interne		R	
	Effets financiers positifs liés à une attractivité employeur accrue grâce aux opportunités de formation et d'évolution en interne		O	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.1.7.2 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise en matière de formation et développement des compétences [S1-1]



La **politique Talent du groupe Clariane** vise à développer les compétences et l'employabilité de tous les collaborateurs. Grâce aux Universités Clariane présentes dans chaque pays, chacun peut se former et évoluer dans son parcours professionnel. L'objectif : aider les équipes à recruter et fidélise des collaborateurs qualifiés, compétents et alignés avec les valeurs du Groupe.

Principes clés :

- **anticiper nos besoins de ressources clés et innover :** concevoir nos propres solutions pour développer les compétences sur les postes clés, grâce à la formation qualifiante ou à des dispositifs comme la reconversion professionnelle ;
- **préparer et valoriser le vivier interne :** repérer, faire grandir et accompagner les collaborateurs engagés qui souhaitent progresser ;
- **écouter et respecter les aspirations individuelles :** permettre à chacun de s'épanouir et d'atteindre ses objectifs personnels, en cohérence avec les besoins de l'entreprise ;
- **renforcer la culture du leadership et du management Clariane :** développer des pratiques managériales exemplaires et cohérentes avec nos valeurs.

Pour y parvenir, la politique talent s'appuie sur des processus communs à l'ensemble du Groupe, conçus pour accompagner et développer les collaborateurs à tous les niveaux de l'organisation. Ces processus sont étroitement liés aux Universités Clariane de chaque pays, qui proposent des formations internes et des parcours qualifiants adaptés aux besoins des métiers. Ils s'articulent autour de cinq axes principaux :

1. **anticipation et planification stratégique** pour être en mesure de pourvoir les postes clés grâce au développement stratégique des canaux de *sourcing*. Ces canaux, mis en place par les Universités Clariane, peuvent inclure l'apprentissage, la validation des acquis de l'expérience, la reconversion ou des partenariats avec des établissements d'enseignement pour former et recruter des talents qualifiés. Les métiers concernés en particulier sont les suivants : soignant, infirmier, rééducateur, kinésithérapeute, ainsi que Directeur d'établissement ;
2. **mise en place des entretiens annuels d'appréciation et de développement pour tous les salariés :** évaluation des objectifs ou des plans de progrès, accompagnement dans la montée en compétences, recueil des souhaits de mobilité et des aspirations d'évolution professionnelle ;
3. **Comités carrières menés tous les ans** à tous les niveaux de l'organisation pour identifier les talents prêts à évoluer et définir des actions de développement ;
4. **développement et gestion des viviers de talents** par métier ;
5. **planification des successions,** notamment pour les postes de management opérationnel et les postes clés parmi les Directions des fonctions support.

L'identification des talents et l'évolution professionnelle

Deux processus principaux liés à l'identification des talents et l'évolution professionnelle sont animés chaque année selon un calendrier commun partagé avec tous les pays.

Processus des entretiens annuels d'évaluation de la performance et de développement professionnel

Tous les collaborateurs de Clariane sont invités à réaliser un entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel chaque année au cours de la première partie de l'année, soit *via* la plateforme C-Talents, qui est privilégiée, soit en format papier. Le formulaire de l'entretien annuel est le même dans chaque pays pour les éléments clés. La première partie adresse les objectifs de l'année et les réalisations, la deuxième partie s'adresse aux besoins de formation et aux souhaits de mobilité interne et d'évolution professionnelle.

Ces entretiens constituent un moment privilégié de dialogue entre le salarié et son manager. Ils permettent des échanges ouverts et constructifs à propos des missions et de la réalisation des objectifs individuels. C'est aussi un canal majeur d'échange concernant les souhaits d'évolutions professionnelles, par la prise en compte des besoins de formation, et des souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne, que ce soit fonctionnel ou géographique.

Ces entretiens sont aussi l'occasion de mesurer la charge de travail du salarié et de recueillir son avis écrit non modifiable sur sa charge de travail et ses réalisations annuelles.

Processus des Comités carrières

Les Comités de carrière sont organisés chaque année dans l'ensemble des pays, après les campagnes d'entretiens annuels et selon le calendrier du Groupe. Ce processus *bottom-up,* mené par les fonctions Ressources Humaines, commence par des revues locales par pays suivies par des restitutions au niveau du Groupe, et permet de préparer des plans de remplacement et de succession pour anticiper les principaux mouvements sur les postes clés de l'entreprise. Les Comités carrière facilitent aussi l'identification des hauts potentiels et les talents naissants pour rejoindre des viviers de talent.

Favoriser la promotion interne : offrir aux collaborateurs des parcours d'évolution leur permettant d'accéder à des postes de direction d'établissement

Afin d'encourager la promotion interne et offrir des perspectives d'évolution, Clariane s'est fixé pour objectif de pourvoir en interne la majorité de ses postes de Directeurs d'établissement. Cela permet également de préparer au mieux en amont l'accès à ce rôle polyvalent nécessitant un éventail large de compétences *(soft* et *hard skills).* Pour garantir l'atteinte de cette cible, un suivi mensuel spécifique des talents potentiels pour devenir Directeur d'établissement a été mis en place dans chaque pays.

À cet égard, en France, chaque candidat interne identifié ne disposant pas du niveau Master requis pour tenir les fonctions de Directeur est directement intégré au sein du cursus de formation qualifiante intitulé MEOS.

Ce cursus de formation est ensuite complété par une inscription au parcours de formation WAYS destiné aux nouveaux Directeurs d'établissement, afin de renforcer leurs compétences comportementales et relationnelles en lien avec le modèle Clariane de leadership au service.

L'Université Clariane – porteuse et garante de la stratégie de formation au service de l'entreprise et de ses salariés

La stratégie de la formation et le développement des compétences constituent un pilier central du projet d'entreprise. Elle est portée par les Universités Clariane et ses académies au sein de chacun des pays selon quatre voies :

- **la formation initiale :** pour permettre aux personnes concernées de rejoindre Clariane *via* des parcours de formation qualifiante, notamment les apprentissages favorisant l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 30 ans ;
- **la formation professionnelle continue :** pour cultiver des viviers de talents internes et mobiliser le recrutement interne. L'objectif est de fidéliser les collaborateurs en leur donnant l'opportunité de poursuivre leur carrière au sein du Groupe *via* la formation professionnelle continue ;
- **la validation des acquis de l'expérience :** pour permettre aux collaborateurs de suivre un parcours de développement qualifiant, tout en restant salarié ;
- **la reconversion professionnelle :** pour maintenir dans l'emploi durablement nos professionnels en leur offrant la possibilité de diversifier leur carrière (des métiers de l'hébergement au soin, du soin à la cuisine…).

Les Universités sont structurées autour de trois académies : Académie du **soin,** Académie de **l'hospitalité** et des **services,** Académie du **management** et du **leadership.** Leurs principales missions sont les suivantes :

1. assister les métiers pour assurer la mise en place des formations réglementaires et obligatoires en lien avec les fondamentaux du Groupe ;
2. développer l'offre de formation des parcours qualifiants au sein de chaque métier ;
3. production de contenus pédagogiques ;
4. gestion des partenariats avec des écoles et des institutions pédagogiques afin de construire de véritables filières métiers ;
5. organisation de l'intégration de tous les nouveaux collaborateurs ;
6. animation des réseaux de formateurs internes.

La formation qualifiante

La formation qualifiante est un des piliers de la stratégie de formation de Clariane.

Les parcours de formation portés par les Universités Clariane sont nombreux et divers. Une large partie est dédiée aux métiers du soin, mais également à ceux de l'hôtellerie et de la restauration et du management.

L'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Clariane a également fait le choix de former *via* l'apprentissage sur ses principaux métiers en France et en Allemagne, avec un focus sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers en France, et le métier d'infirmier en Allemagne.

La validation des acquis de l'expérience pour renforcer la promotion sociale

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

En France, ce dispositif permet aux collaborateurs justifiant d'une expérience professionnelle, d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce, sans avoir à reprendre un cursus scolaire.

Les parcours de reconversion professionnels

Le Groupe communique régulièrement sur ses offres d'emploi et de carrière, par le biais de différents canaux, dont les réseaux sociaux. En complément, des initiatives ont été mises en place dès 2021, pour élargir les canaux de recrutement, diversifier les viviers de talent, et attirer des nouveaux talents. Ces initiatives sont une illustration de l'innovation sociale menée par le Groupe pour développer des solutions gagnant-gagnant et réduire le risque d'exposition trop élevé aux recrutements externes, dans un contexte encore important de rotation des effectifs.

La formation continue des Directeurs d'établissement pour promouvoir le leadership de service en lien avec nos valeurs

Le programme WAYS *(We Are At Your Side)* européen à destination des Directeurs d'établissement.

Ce programme est basé sur le modèle Clariane de leadership de service. Il forme aux compétences métier *(hard skills)* et comportementales *(soft skills)* pour améliorer la performance dans toutes ses dimensions (sociale, qualité des soins, environnementale, économique…) conformément aux objectifs du Groupe en sa qualité de société à mission.

Avant l'entrée dans le programme, une évaluation des compétences clés est réalisée pour chaque participant par le Directeur régional et un parrain afin de définir un parcours de formation individualisé. Ce parcours s'articule autour de quatre modules. Le premier est consacré aux fondamentaux du secteur et du groupe Clariane. Le deuxième se concentre sur les outils et les pratiques du métier de Directeur d'établissement, depuis la maîtrise des standards de qualité jusqu'au pilotage d'un établissement en passant par les ressources humaines et la gestion financière. Les modules 3 et 4 reviennent enfin sur les principes de management et les compétences de communication et de leadership permettant pour fédérer, d'influencer et de dialoguer avec l'ensemble des parties prenantes.

Ce programme de formation s'adresse aux futurs directeurs, identifiés comme talents, pour les préparer à prendre un poste de direction *via* la voie de la promotion interne.

Renforcer le modèle de leadership : lancement du programme « OLM » *(Operational Leadership Masterclass)*

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

Plan de développement des compétences en matière de durabilité

Partie intégrante de la politique de formation Groupe, le **plan de sensibilisation et de formation des collaborateurs à la mission et la RSE** est essentiel pour que chaque employé contribue pleinement aux objectifs de durabilité du Groupe.

Ce plan cible des **compétences spécifiques,** non déjà couvertes par les formations « cœur de métier » du secteur notamment réglementaires liées au médical ou aux ressources humaines.

Les thématiques couvertes sont :

- **les enjeux et principes du développement durable et de la RSE ;**
- **le modèle de mission Clariane ;**
- **les enjeux environnementaux ;**
- **l'impact local ;**
- **l'animation des parties prenantes (gouvernance inclusive).**

Concernant le **parcours de formation mission/RSE,** celui-ci s'articule autour de **trois étapes** :

- l'intégration ;
- la pratique métier ;
- le développement de l'expertise.

Concernant les actions de sensibilisation, celles-ci se divisent en **trois catégories principales** :

- les communications de type newsletters, articles intranet ;
- les événements thématiques de type conférences et partage de bonnes pratiques ;
- les ateliers/concours interétablissements.

Selon les pays et le type de métiers, les contenus, formats et canaux sont adaptés.

3.3.1.7.3 Actions mises en œuvre [S1-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel de la politique Talent du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Parcours qualifiants

- *France, filière management* - deux cohortes de **55** salariés ont obtenu leur diplôme de l'Executive Master MEOS (Management des Entreprises et Organisations de Santé) en 2025, leur permettant d'accéder à des fonctions de directeur d'établissement (l'obtention d'un diplôme équivalent Bac+5 étant une obligation légale pour les établissements de plus de 30 lits). Ces collaborateurs ont vocation à devenir directeurs de structure et font l'objet d'un suivi dans le cadre de la gestion des talents. À fin 2025, près de la moitié de la première cohorte avait déjà été promue.
- *France, filière soin* - **772** salariés ont été engagés dans un parcours de VAE (Validation des acquis de l'expérience) afin d'obtenir la qualification d'aide-soignant.
- *Pays-Bas* - en novembre 2025, une première cohorte groupe a démarré l'unité certifiante C0106. Il s'agit d'une certification nationale, opérationnelle et reconnue, permettant aux professionnels de santé (Assistants) d'acquérir les compétences nécessaires à la réalisation d'actes à risque de niveau EQF 3. La mise en œuvre de cette certification répond directement aux besoins du terrain : en quelques mois, elle permet de sécuriser l'employabilité des salariés dans le rôle d'Assistant Plus.
- *Belgique - d*e nouveaux parcours qualifiants ont été mis en place, permettant aux professionnels du soin de diversifier leurs compétences et de devenir référent démence, référent en soins palliatifs ou référent soins des plaies.

Afin de mesurer la performance du programme de formation proposée, il est demandé aux collaborateurs lors de l'enquête annuelle *C-Pulse* de s'exprimer sur l'adaptation du programme de formation à leurs besoins. Le pourcentage de salariés qui ne sont pas d'accord avec cette affirmation diminue d'année en année. En 2025, la question a été renforcée avec des questions supplémentaires pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains collaborateurs n'étaient pas d'accord. 30 % d'entre eux ont indiqué que l'offre de formation ne correspondait pas à leur besoin et 28 % qu'ils n'avaient pas connaissance de l'offre. Ces résultats devront continuer à être analysés afin d'identifier pays par pays les plans d'actions adaptés.

Actions de sensibilisation et formation des collaborateurs à la RSE

Actions de sensibilisation

- **Trois éditions de la newsletter RSE** ont été diffusées à l'ensemble des pays et établissements du Groupe. Celles-ci ont ciblé les sujets d'achats responsables, d'adaptation climatique et de gestion des déchets.
- **La Semaine européenne du développement durable** a proposé plusieurs contenus de sensibilisation et animation autour de l'alimentation responsable : concours de recettes durables, conférences, ateliers participatifs, conseils de lectures. Au total, 670 participants et 70 établissements ont participé aux activités organisées.
- **Plusieurs ateliers de parties prenantes ont été organisés autour des engagements de la Società Benefit (Italie). Le prix Green K en Allemagne** a été organisé pour valoriser les sites les plus performants en matière de gestion de l'énergie.
- **Quatre éditions de la newsletter *Korian for the Planet*** ont été diffusées en Belgique notamment sur les sujets environnementaux.
- **Le *Korian Sustainability Award* en Belgique** a récompensé les sites les plus actifs en matière de durabilité.

Actions de formation

- **Un nouvel e-learning « Fondamentaux de la mission Clariane »** a été lancé lors du Mois des valeurs à l'attention des fonctions support (France – plus de 750 participants).
- **Le webinaire « Mission et développement durable »** a fait l'objet de quatre sessions auprès des nouveaux Directeurs d'établissements en France soit plus de 50 participants.
- **De façon similaire, en Allemagne, une formation « Info Snack RSE »** a visé une sélection de managers/ Directeurs pour les former aux enjeux de la mission et la RSE chez Clariane et dans leur établissement ou département.

Des Fresques du climat ont également été réalisées avec les Comités de direction Espagne et Allemagne, soit 15 participants.

3.3.1.7.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S1-5, S1-13]

Métriques de la formation et du développement des compétences [S1-13]

Note : pour rappel, compte tenu de difficultés de collecte de certaines données sur l'ensemble de ses pays d'opération, le Groupe a activé les dispositions transitoires relatives aux indicateurs de revues de performance et de développement de carrière, ainsi que certaines ventilations des heures moyennes de formation.

Heures de formation

Les données relatives aux formations pluriannuelles sont calculées *via* un prorata temporis et représentent environ 60 % du total d'heures de formation. Les heures de formation sont calculées sur la base de données réelles et l'effet est lissé d'une année sur l'autre.

En 2025, près de 864 000 heures de formation ont été réalisées, pour un nombre moyen d'heures de formation de **12,2 heures par collaborateur (effectif)**.

(heures/effectif)	2024	2025	Var. en %
Total d'heures de formation	819 670	863 945	5 %
NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION	**11,8**	**12,2**	**3 %**

L'augmentation des heures de formation constatée en 2025 est principalement liée à l'accroissement des formations continues diplômantes en France (dont les parcours managériaux) ainsi qu'au développement important de l'offre de formation en Espagne (dont l'e-learning).

Formation qualifiante

Les formations qualifiantes désignent les formations aboutissant à un diplôme ou une certification. Elles sont généralement d'une durée de minimum 25 heures et incluent les employés permanents et non-permanents engagés dans une telle formation au cours de la période de reporting.

Nombre d'employés engagés dans un parcours de formation qualifiant	2024	2025	Var. en %	Cible 2026 (publié URD 2023)
TOTAL GROUPE	**7 780**	**7 743**	**0 %**	**7 200**
France	2 843	2 560	- 10 %	
Allemagne	3 275	3 606	10 %	
Belgique	903	782	- 13 %	
Pays-Bas	215	237	10 %	
Italie	412	408	- 1 %	
Espagne	132	150	14 %	

En 2025, **7 743** collaborateurs Clariane en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit **11,8 %** des ETP, au-dessus de la cible 2025 fixée à 7 000. Ce chiffre reste constant par-rapport à 2024, la baisse des parcours qualifiants en France ayant été compensée par la hausse en Allemagne des apprentis (assistantes-) infirmières. Fin 2025, le Groupe comptait **3 550** apprentis, dont principalement 2 465 en Allemagne et 1 077 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 5 % des ETP à fin décembre 2025. En 2025 en France, plus de 772 collaborateurs étaient engagés en VAE et accompagnés tout au long de leur parcours par l'Université Clariane.

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

Actions de sensibilisation et formation à la mission et la RSE

Les actions de sensibilisation et formation à la mission/RSE prises en compte doivent viser soit l'ensemble des établissements d'un pays, ou d'une activité, ou encore l'ensemble des collaborateurs des fonctions support/siège d'un pays ou du Groupe.

Sont comptabilisés les types d'actions suivantes : événement ou webinaire en ligne, atelier ou formation en présentielle, e-learning, un concours interétablissements ou départements, une campagne de communication, une lettre d'information régulière.

	Nombre d'actions	
Actions de sensibilisation/formation RSE	2024	2025
TOTAL GROUPE	**21**	**34**

Pour 2025 et 2026, le Groupe a défini une cible de minimum quatre actions de sensibilisation ou formation. En 2025, un total de 34 actions a été mené, toutes atteignant les objectifs fixés, l'ensemble des pays ayant réalisé un minimum de quatre actions (moyenne de 9 actions), avec un maximum de 15 pour la France.

Comparativement à 2024, l'ensemble des pays a augmenté son nombre d'actions de sensibilisation / formation notamment grâce à plus d'activités organisées lors des semaines du Développement Durable, à plusieurs types d'actions engagées au cours de l'année autour des sujets énergétiques et bonnes pratiques, ainsi que des ateliers spécifiques en Italie autour de la Societa Benefit.

Promotion interne pour devenir Directeur d'établissement

Reflet des efforts en matière de parcours qualifiants et de promotion interne, le Groupe mesure la part des postes de directeurs d'établissement ou directeurs d'établissement-adjoints ouverts au recrutement au cours de l'année et pourvus par des candidats issus de l'interne.

Postes de Directeurs (-adjoints) d'établissement pourvus en interne (%)	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**50 %**	**55 %**	**5 PTS**	**75 %**
France	54 %	63 %	9 pts	
Allemagne	28 %	39 %	11 pts	
Belgique	42 %	27 %	- 15 pts	
Pays-Bas	20 %	71 %	51 pts	
Italie	47 %	63 %	16 pts	
Espagne	75 %	45 %	- 30 pts	

En 2025, **55 %** des postes de directeurs d'établissement (-adjoints) ont été pourvus en interne, en augmentation par rapport à 2024 et au-dessus de la cible 2025 à 50 %, notamment grâce à la France, l'Italie et les Pays-Bas Un effort important sera poursuivi pour atteindre les 75 % fixés pour 2026.

3.3.1.8 Diversité, équité et inclusion [ESRS 2 SBM-3, S1-1, S1-4, S1-5, S1-9, S1-12]

3.3.1.8.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la diversité, l'équité et l'inclusion [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec la diversité, l'équité et l'inclusion des collaborateurs :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Diversité, équité et inclusion	Promotion d'une culture favorisant l'égalité de traitement, la non-discrimination et la considération due à chacun		IP	

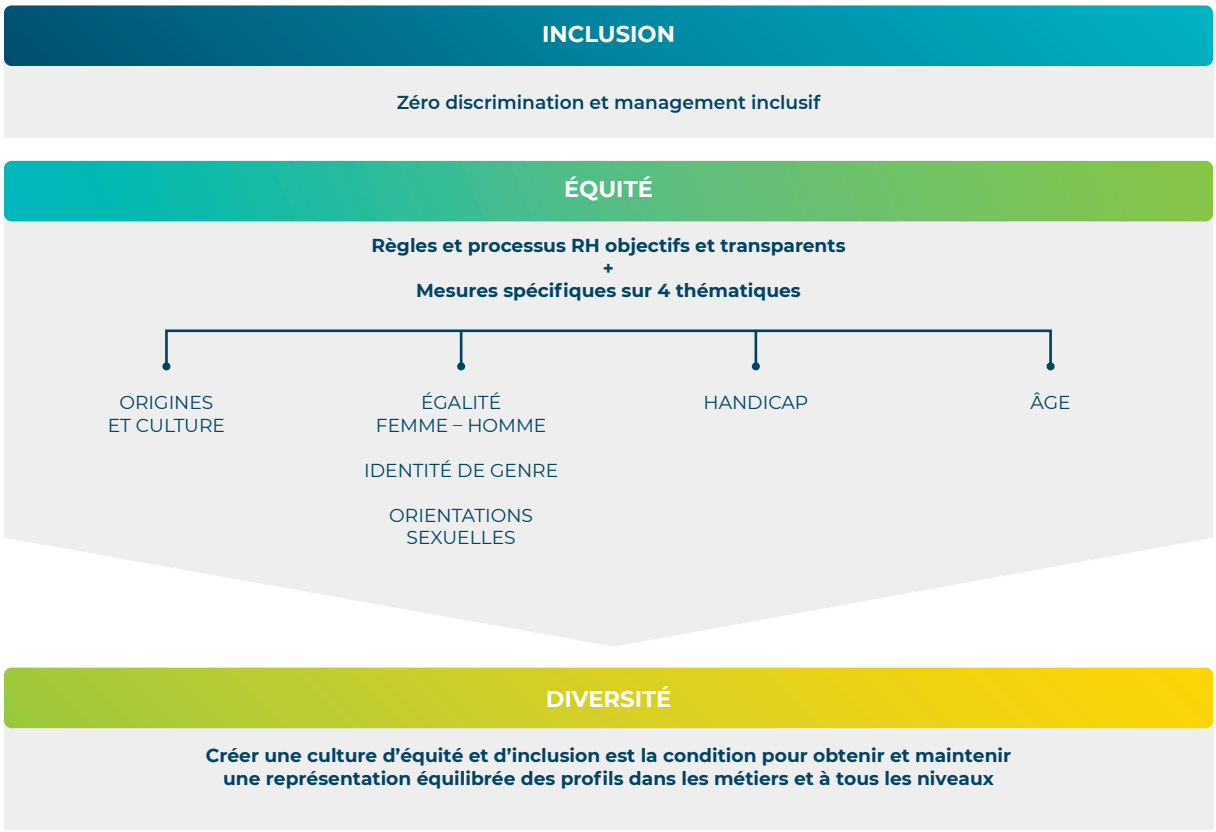
Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.1.8.2 Politique liée aux effectifs de l'entreprise en matière de diversité, équité et inclusion [S1-1]

La **politique diversité, équité et inclusion (DE&I)** de Clariane sert directement la promesse employeur « Vous avez toute votre place pour faire la différence ».

Elle a pour objectif de construire une culture d'équité et d'inclusion, respectueuse des singularités et mobilisatrice de la richesse que constitue la diversité des parcours, des origines et des identités pour les mettre au service de la mission du Groupe.

La politique DE&I du Groupe s'articule autour de trois axes :



- **Axe 1 – Créer les conditions pour que les salariés se sentent respectés**, sans préjugé, quelles que soient leurs différences liées aux origines sociales et géographiques, caractéristiques physiques, parcours et orientations diverses (= inclusion).
- **Axe 2 – Assurer que les processus de recrutement, formation, promotion, rémunération sont objectifs et transparents** et mettre en place les mesures spécifiques pour corriger certains phénomènes sociaux ou sociétaux et ainsi permettre à chacun d'avoir les mêmes chances (= équité).

  Des actions spécifiques sur quatre thématiques sont particulièrement requises :
  - origines et culture ;
  - égalité femmes hommes, identité de genre et orientations sexuelles ;
  - handicap ;
  - âge.
- **Axe 3 – Valoriser les équipes qui œuvrent au quotidien pour Clariane, quelles que soient les différences** liées à leurs origines, identité de genre ou sexe, handicap, âge (= diversité).

La politique diversité, équité et inclusion est impulsée par la Direction des ressources humaines Groupe, soutenue par le Comité de direction générale et par les Comités de direction pays.

Sa mise en œuvre est pilotée par un Comité transverse DE&I au niveau du Groupe, animé par la Direction des relations sociales et engagement des collaborateurs.

Un Comité DE&I est mis en place dans chaque pays.

Pan essentiel de la culture de diversité, d'équité et d'inclusion chez Clariane, la politique en faveur de l'égalité hommes-femmes s'appuie sur les *Women Empowerment Principles* (WEP) du *UN Global Compact,* qui ont été signés par la Directrice générale de Clariane en novembre 2020, lors de la réunion du Comité d'entreprise européen.

L'engagement de Clariane porte sur trois priorités identifiées parmi les principes WEP :

- la santé, la sécurité et le bien-être des collaboratrices, en particulier poursuivre la lutte contre la violence à l'égard des femmes ;
- éducation, formation et promotion, en particulier développer des parcours de qualification pour les collaborateurs et veiller à ce que les femmes y soient représentées de manière égale, et développer la part des femmes dans le *Top Management* ;
- mesurer et rendre compte des progrès réalisés.

Les actions en faveur de l'égalité hommes femmes sont menées sous l'égide de la Direction ressources humaines et du *Women's Club*.

- créé en 2019 pour promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et échanger sur les meilleures pratiques de reconnaissance et de promotion des femmes ;
- présidé par Mme Catia Piantoni, ancienne Directrice des opérations de Korian Italie ;
- réseau de femmes dirigeantes et comités dédiés dans l'ensemble des pays ;
- deux priorités d'action :
  - « le leadership et l'*empowerment* » des femmes afin d'accompagner leurs accès aux plus hautes fonctions,
  - la lutte contre les violences faites aux femmes.

3.3.1.8.3 Actions mises en œuvre [S1-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés précédemment et correspondent au déploiement opérationnel de la politique diversité, équité et inclusion du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

L'élimination de toute forme de discrimination et la promotion de l'inclusion

- Dans les pays sont déployées des formations et conférences spécifiques afin de lutter contre forme de discrimination ; par exemple en Italie une formation spécifique au langage inclusif, en France un webinaire sur le recrutement inclusif.
- Rappel de l'engagement de non-discrimination et possibilité de signaler tout acte non conforme (grâce à la plateforme de signalement d'alertes Integrityline), campagnes de communication pour sensibiliser sur les stéréotypes.
- En 2025, Clariane a choisi de participer à l'opération « Gueules de l'emploi » permettant de mettre en avant l'évolution professionnelle de 11 collaborateurs et collaboratrices tous pays.

L'équité de traitement, quels que soient les origines et cultures, la race, l'orientation sexuelle et l'identité de genre, le handicap, l'âge, la nationalité, la religion ou les convictions ou tout autre critère constitutif de la personne :

- Concernant les origines et cultures, l'objectif est de lutter contre les stéréotypes et permettre à chacun d'évoluer selon ses compétences et motivation. Un nouveau module e-learning « Diversité des religions et cadre professionnel » a été créé en France en 2025.
- Sur la thématique égalité femmes hommes, l'objectif est de mettre en place les actions pour accompagner l'objectif du Groupe de mixité dans les Comités de direction. Dans cette optique, le Groupe a lancé l'initiative Effet A en 2025 permettant d'accompagner de jeunes talents féminins et préparer l'avenir. Le programme de *mentoring* initié en 2024 en Belgique sous l'égide du *Women's Club* s'est poursuivi en 2025.
- Le Groupe poursuit activement ses actions de lutte contre les stéréotypes de genre. Dans la continuité de la signature de la Charte StOpe sexisme en 2023, une deuxième enquête interne sur le sexisme a été menée en France, Italie, Belgique début 2025, qui a donné lieu à une nouvelle campagne de sensibilisation. Les résultats de l'enquête ont été présentés aux membres du *Top Management* du *Women's Club* en mars 2025.
  - À l'occasion de la journée internationale de lutte contre l'homophobie, Clariane a organisé en 2025 une deuxième campagne européenne de sensibilisation, avec la diffusion d'une brochure sur les stéréotypes, l'enregistrement de témoignages vidéo de salariés en France, Allemagne et Belgique, et la mise aux couleurs LGBT du logo Clariane durant le mois des Fiertés en juin.
- Une autre priorité pour Clariane est la promotion de l'emploi et maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Afin de porter l'engagement à travers l'Europe, un deuxième webinaire européen a été organisé en 2025 à l'occasion de la journée internationale du handicap, avec la participation de Maxime Cabanne, champion handisport. Des salariés en situation de handicap et leurs managers, de France, Allemagne, Italie, Espagne, ont témoigné lors de ce webinaire afin de promouvoir l'emploi des personnes handicapées. 230 Directeurs de site de tous les pays étaient connectés.
- Les mesures en cours de déploiement dans les pays portent sur :
  - la sensibilisation de l'ensemble des managers et collaborateurs et la prise de conscience des stéréotypes ;
  - la mise en place de partenariats associatifs pour aider à l'identification des profils et au recrutement ;
  - le maintien dans l'emploi, notamment pas les aménagements de poste si nécessaire.
- En France, le quatrième accord sur l'emploi des personnes handicapées a été signé avec les partenaires sociaux en 2024. Il couvre l'ensemble de ces sujets, ainsi que l'accompagnement des parcours professionnels des personnes en situation de handicap et la prévention du risque de désinsertion professionnelle. Une forte campagne de sensibilisation a porté en 2025 sur les troubles liés à la neurodiversité.
- En Italie, le groupe de travail en charge du handicap au sein du Comité DE&I a initié deux actions en 2025 : organisation d'un partenariat avec une association spécialiste du handicap en Toscane et réalisation d'un e-learning sur la neurodiversité.
- En Allemagne, un plan d'action a été identifié, incluant la création d'un partenariat avec une plateforme de recrutement dédiée.

La mesure de l'efficacité des actions passe par :

- l'évaluation du ressenti par les collaborateurs sur les situations de discrimination (enquête annuelle *C-Pulse* auprès des collaborateurs de l'ensemble des pays et activités) ;
- les résultats des certifications Top Employer par pays, sur la partie Diversité ;
- la comptabilisation de la représentation de la diversité lorsque celle-ci est mesurable (proportion femmes/hommes, âge, personnes en situation de handicap).

Quatre dates de célébration de la diversité ont été définies et donnent lieu à des actions de communication et de sensibilisation au niveau européen :

- **25 novembre :** Journée internationale pour l'élimination de la violence à l'égard des femmes, définie par l'ONU ;
- **8 mars :** Journée internationale des droits des femmes, définie par l'ONU ;
- **17 mai :** Journée mondiale contre l'homophobie et la transphobie ;
- **3 décembre :** Journée internationale des personnes handicapées, définie par l'ONU.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

- le renforcement des mesures pour l'emploi et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap dans l'ensemble des pays, avec l'organisation d'un troisième webinaire européen et des campagnes d'action dans les pays, à l'instar de la campagne menée chaque année en France à l'occasion de la SEEPH ;
- la poursuite des actions de lutte contre les violences envers les femmes, sous l'impulsion du *Women's Club* et des équipes RH pays ;
- la réalisation d'une troisième campagne européenne en faveur de l'inclusion LGBT ;
- l'emploi et maintien dans l'emploi des seniors, et l'intergénérationnel.

3.3.1.8.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S1-5, S1-9, S1-12, S1-17]

Métriques de diversité [S1-9]

Égalité femmes/hommes

Pour les Comités de direction Groupe et pays ainsi que pour le *Top Management* nous avons calculé la proportion de femmes au 31 décembre 2025.

% de femmes	2024	2025	Var. en points	2026
Comités de direction Groupe et pays	38 %	40 %	2 pts	≥ 40 %
Encadrement supérieur *(Top Management)*	53 %	51 %	- 2 pts	≥ 50 %

Afin de garantir la représentativité des femmes et sa bonne prise en compte lors des recrutements ou promotions internes aux postes de direction, le Groupe suit plus spécifiquement :

- la part de femmes aux postes de Directeurs d'établissement (**65 %** au 31 décembre 2025) ;
- la part de femmes dans le *Top Management*, qui est à **51 %** au 31 décembre 2025 ;
- la part de femmes dans les Comités de direction Groupe et pays, qui a atteint **40 %** en 2025.

La part des femmes dans le *Top Management* et les Comités de direction Groupe et pays est en ligne avec les objectifs fixés pour 2025, respectivement à **53 %** et **40 %**.

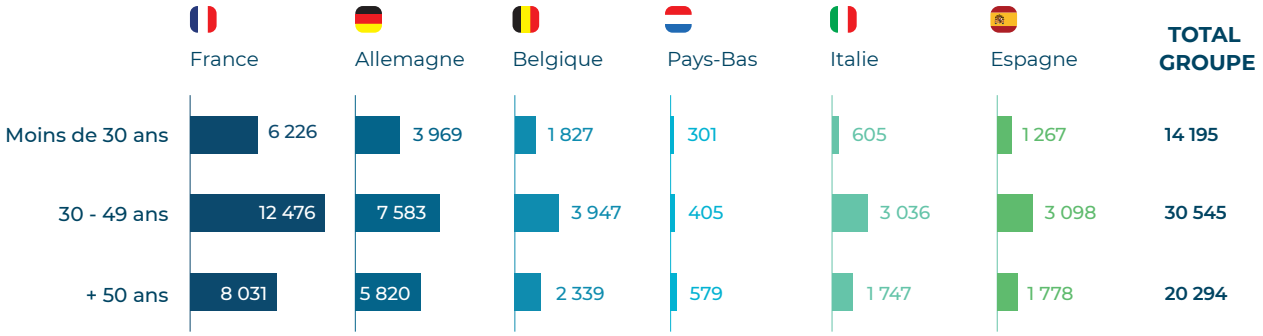
Les enjeux en matière de féminisation se situant sur les niveaux hiérarchiques les plus élevés, des objectifs ont été définis à horizon 2026 pour la part de femmes dans le *Top Management* et dans les Comités de direction Groupe et pays, permettant d'atteindre une équité acceptable.

Répartition par âge

Dans un esprit d'inclusion et de considération de tous les employés, Clariane promeut une grande diversité de profils au sein de ses équipes, dont celle liée aux origines et cultures, à l'identité sexuelle et au genre, au handicap, aux âges. La réalité de la diversité des âges se constate dans la répartition des effectifs par tranche d'âge ci-dessous.

L'enjeu de Clariane est la prise en compte des attentes et besoins des employés, quelles que soient leurs caractéristiques personnelles et individuelles. Sur la question de l'âge, l'enjeu est de lutter contre les stéréotypes associés à certaines générations et créer les conditions de l'apprentissage intergénérations.

RÉPARTITION DES ETP PAR TRANCHE D'ÂGES



Entre 2024 et 2025, la part des employés de moins de 30 ans a augmenté de 4 points à 22 %, tendance observée dans l'ensemble des pays.

Personnes en situation de handicap [S1-12]

Nombre de personnes en situation de handicap sur la base de leur justificatif. En France, la donnée intègre les personnes dont le certificat est arrivé à échéance en 2024 et 2025 mais engagées dans une démarche de renouvellement.

	Nombre de personnes en situation de handicap	% du total des employés	Dont femmes, %	Dont hommes, %	Dont autre, %
TOTAL GROUPE	**2 200**	**3,1 %**	**77 %**	**23 %**	**0**
France	828	3,4 %	84 %	16 %	-
Allemagne	830	3,8 %	76 %	24 %	-
Belgique	115	1,2 %	71 %	29 %	-
Pays-Bas	-	-	-	-	-
Italie	291	5,5 %	72 %	28 %	-
Espagne	136	1,8 %	59 %	41 %	-

Le nombre de personnes en situation de handicap a diminué de - 3 % par-rapport à 2024 (le Groupe comptait 2 275 personnes en situation de handicap en 2024) faisant diminuer de -0,2 points la part d'employés en situation de handicap, notamment du fait de la baisse sur les deux principaux marchés en France (de 3.6 % à 3.4 %) et en Allemagne (de 4.3 % à 3.8 %). En Italie, le taux de personnes en situation de handicap atteint en revanche 5,5% en progression de +0,4pts par rapport à 2024. Aux Pays-Bas, le nombre de personnes en situation de handicap n'est pas connu à ce jour, la règlementation nationale n'encourageant pas au suivi de cette catégorie d'employés lesquels ne sont par conséquent pas habitués à fournir ces détails.

Plaintes collaborateurs et incidents de discrimination [S1-17]

151 alertes ont été déposées par des salariés sur la plateforme d'alerte interne « Integrity » en 2025.

Si l'on retire les signalements pour discrimination et harcèlement comptabilisés plus loin, il reste **120** alertes soulevées par les collaborateurs en 2025, soit une baisse 23 % par rapport à 2024. L'usage de la plateforme montre qu'elle est désormais correctement identifiée, la majeure partie des situations restant évoquée et traitée au niveau local par l'encadrement de proximité.

La centralisation des alertes sur une plateforme unique pour le Groupe permet de garantir une homogénéité de leur qualification et suivi.

Nombre de plaintes collaborateurs	2024	2025	Var. en %
TOTAL GROUPE	**156**	**120**	**- 23 %**

Nombre d'incidents de discrimination signalés	2024	2025	Var. en %
TOTAL GROUPE	**63**	**44**	**- 30 %**

En 2025, **44** incidents de discrimination ont été signalés, en baisse de - 30 % par rapport à 2024. À la date de rédaction du présent état de durabilité, 11 incidents sont déclarés comme fondés, 2 sont non prouvés, 22 sont encore en cours et 9 sont non fondés.

S'agissant des alertes, plaintes et incidents enregistrés au 31 décembre 2025 :

- **aucune amende, pénalité ou compensation** pour dommages résultant de ces incidents et cas concernés par les plaintes n'est à déclarer ;
- le Groupe n'a fait l'objet d'**aucun incident grave en matière de droits de l'Homme lié à son personnel** ; à ce sujet, le Groupe n'a pas constaté de non-respect des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, de la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail ou des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Groupe n'a fait l'objet d'**aucune amende, pénalité ou compensation pour dommages résultant d'incidents graves en matière de droits de l'Homme.**

3.3.1.9 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Lancement du ***plan 27 raisons de choisir un CDI chez Clariane***	Renforcement de la **digitalisation de la planification du personnel** ainsi que des **évaluations annuelles de performance**
Lancement du **plan d'actionnariat salarié *Ensemble***	Lancement d'un dispositif d'**intéressement semestriel au niveau de chaque établissement**
Mise en œuvre d'un nouvel **accord d'intéressement collectif** permettant de redistribuer 30 % de la surperformance financière aux salariés	Lancement d'une étude en lien avec la **directive européenne sur l'équité et la transparence salariales**
Signature de **l'accord européen sur la santé et la sécurité** pour la prévention des accidents et l'accompagnement santé	Poursuite de la **mise en œuvre des dispositions** des accords récemment signés notamment en matière de **santé-sécurité au travail et de dialogue social**
Signature d'une **charte avec le CE-SE pour le soutien des efforts de décarbonation du Groupe**	Poursuite du **déploiement des dispositifs du standard de soutien social et psychologique** notamment le recours aux fonds de solidarité, les actions de prévention du stress et des risques psychologiques au travail ainsi que de la violence
Accélération du **déploiement des dispositifs d'écoute** pour renforcer le soutien social et psychologique dans tous les pays du Groupe	**Extension du déploiement du programme OLM** à l'attention notamment des directeurs régionaux
Certification ISO 45001 de plusieurs établissements et du siège de **Korian Italie**	Lancement du **plan de formation à la mission & RSE** incluant la **Clariane Sustainability School**
Premières cohortes du programme MEOS permettant l'obtention du diplôme nécessaire à l'exercice du poste de Directeur d'établissement	Renforcement des m**esures pour l'emploi et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap** dans l'ensemble des pays, avec l'organisation d'un 3e webinaire européen et des campagnes d'action dans les pays
Nouveaux parcours qualifiants en Belgique et Pays-Bas et maintien des volumes importants d'apprentis et VAE notamment en France et Allemagne	
Lancement de **l'initiative Effet A** qui permet d'accompagner de jeunes talents féminins au sein du Groupe	

3.3.2 Communautés locales [ESRS S3]



3.3.2.1 Intérêts et points de vue des parties intéressées [ESRS 2 SBM-2]

Clariane veille à prendre en compte les intérêts et points de vue des communautés locales *via* différents canaux et dispositifs de dialogue détaillés dans la section 3.1.3.2 « Intérêts et de points de vue des parties prenantes [ESRS 2 SBM-2] ».

3.3.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels relatifs aux communautés locales et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique de Clariane [ESRS 2 SBM-3]

L'activité de Clariane génère des impacts positifs pour les communautés locales : elle crée des opportunités d'emploi et de formation et contribue au développement économique à travers les achats locaux. Ainsi, d'après l'étude réalisée par le cabinet Asterès sur l'empreinte socio-économique de Clariane en France sur 2024, un euro d'activité chez Clariane génère 1,3 euro d'activité dans le reste de l'économie, et un emploi chez Clariane génère 0,6 emploi chez les fournisseurs ou les partenaires.

L'activité du Groupe implique par ailleurs une étroite collaboration avec les autres acteurs du système de santé ainsi que les partenaires publics, institutionnels, économiques ou encore associatifs à l'échelle locale. La qualité des relations avec ces parties prenantes locales est essentielle à l'attractivité d'un établissement et la pérennité de son activité. Des relations insuffisantes ou dysfonctionnelles avec ces dernières constituent ainsi un risque de perte d'activité pour Clariane.

Face à ces enjeux, le Groupe a pris un engagement de Proximité, qui vise à contribuer dans les territoires dans lesquels il est présent à l'accès aux soins, à l'activité économique, et à la construction d'un écosystème local résilient.

3.3.2.3 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour les communautés locales [S3-2, S3-3]

Processus de dialogue et d'engagement avec les communautés locales

La Direction de l'établissement assume la responsabilité de la qualité du dialogue avec les communautés locales. Au niveau du siège, la Direction des opérations est responsable de ce dialogue, avec le soutien des Directions métiers (affaires publiques, juridique, médicale, achats…) selon l'expertise requise.

Au niveau de chaque établissement, des instances de dialogue avec les résidents, patients et familles sont mises en place afin de les associer à la vie et au fonctionnement des établissements (voir ESRS S4 « Dialogue avec les patients et résidents »). Les communautés locales sont souvent représentées ou invitées dans ces instances, en particulier les associations et bénévoles œuvrant au sein de l'établissement, et les autorités locales.

Dans le contexte de sa transformation en entreprise à mission en 2022, une consultation spécifique des parties prenantes a été menée pour identifier les attentes et priorités de chacun vis-à-vis de Clariane. Concernant les communautés locales, des maires ont été sollicités en France, en Belgique, en Italie et en Allemagne, ainsi que des élus et des représentants des autorités de tutelle à l'échelle régionale et/ou nationale selon les pays. Les attentes prioritaires ressorties des questionnaires et entretiens sont les suivantes :

- créer des emplois et contribuer à l'employabilité des travailleurs locaux ;
- qualité de la formation et de la rémunération des employés ;
- implication dans la vie locale ;
- transparence avec les régulateurs ;
- contribuer à l'économie locale et circulaire.

Canaux d'alerte et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs

Le mécanisme d'alerte mis en place par Clariane est ouvert à toute personne en lien avec Clariane et donc accessible aux communautés locales. Il permet d'effectuer un signalement anonyme ou non sur une plateforme externe sécurisée, par mail, ou par courrier, de tout incident qui concerne Clariane ou ses différents établissements et qui paraissent constituer une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, violer les lois applicables ou nos règles éthiques (figurant dans notre Charte éthique). Le mécanisme d'alerte, la communication sur le dispositif et les garanties apportées aux lanceurs d'alerte sont décrits dans l'ESRS S4 « Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ».

3.3.2.4 Description des impacts, risques et opportunités liés aux communautés locales [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les communautés locales :

Enjeux	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
Ancrage territorial et relations avec les communautés locales	Contribution à l'économie et aux emplois locaux	IP		IP
	Perte d'activité due à des relations insuffisantes ou dysfonctionnelles avec les communautés et autorités locales	R		R

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.2.5 Achats locaux et inclusifs [S3-1, S3-4, S3-5]

3.3.2.5.1 Politique relative aux communautés locales en matière d'achats locaux et inclusifs [S3-1]

La Charte des achats responsables de Clariane couvre l'enjeu matériel de contribution à l'économie et aux emplois locaux.

En lien avec son engagement de Proximité, le Groupe a formalisé dans cette Charte l'objectif de promouvoir les achats locaux et inclusifs pour participer au développement de l'économie des territoires dans lesquels il opère, tout en soutenant l'inclusion des personnes les plus vulnérables dans la société.

Cette politique concerne les achats de l'ensemble des pays et activités du Groupe. La Direction des achats Groupe est responsable de sa mise en œuvre.

Les définitions et objectifs relatifs aux achats locaux et inclusifs sont présentés ci-dessous.

Achats locaux

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

L'origine d'un produit correspond au lieu de la dernière transformation substantielle.

Pour les produits alimentaires, des critères plus précis sont définis selon la réglementation locale, par exemple en France :

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

Les services sont quant à eux qualifiés d'achats nationaux dès lors qu'ils contribuent à la création d'emploi dans le pays considéré.

À l'échelle nationale, l'objectif est de maintenir une part élevée de volume d'achat réalisé auprès des fournisseurs référencés avec des produits et services originaires du pays acheteur (par exemple : le volume d'achats d'origine française pour Clariane France).

À l'échelle régionale (au sens de la région administrative), Clariane s'est fixé comme objectif de progresser dans sa capacité de mesure des achats d'origine régionale (originaires de la même région que l'établissement acheteur) pour certaines catégories d'achats ayant un potentiel d'achat régional élevé, comme les denrées alimentaires.

Enfin, certaines catégories de services requièrent une présence fréquente en établissement et font ainsi essentiellement appel à des prestataires situés à proximité des établissements, en particulier la maintenance et les services et animations à destination des résidents, qui représentent 19 % du volume d'achat global du Groupe. Par ailleurs, une attention supplémentaire est portée à la proximité de l'approvisionnement sur certaines catégories de produits alimentaires, comme les fruits et légumes ou la boulangerie.

Achats inclusifs

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

L'objectif est de promouvoir les achats réalisés avec les trois types de fournisseurs inclusifs listés ci-dessous :

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

3.3.2.5.2 Actions mises en œuvre [S3-4]

Les actions décrites ci-après découlent de la Charte des achats responsables et visent à répondre à l'enjeu matériel de contribution à l'économie et aux emplois locaux. **Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :**

Évaluation des fournisseurs

- Le déploiement de la matrice d'évaluation RSE utilisée dans le cadre des appels d'offres s'est poursuivi, avec pour objectif de renforcer et d'homogénéiser la prise en compte des critères RSE dans la sélection des fournisseurs dans l'ensemble du Groupe (voir 3.4.1.3 dans l'ESRS G1 sur les actions en matière d'achats responsables). Parmi ces critères d'évaluation RSE figurent les critères d'origine des produits/services et les pratiques du fournisseur en matière d'inclusion de personnes vulnérables par l'emploi et de développement de l'économie sociale et solidaire, avec un poids qui varie selon la matérialité de ces critères pour la catégorie de produits ou services considérée.

Communication

- Le dialogue engagé avec les principaux fournisseurs de denrées alimentaires dans tous les pays, dans l'objectif de renforcer la transparence sur l'origine nationale et régionale des produits, s'est poursuivi et a permis d'étendre le périmètre géographique de l'indicateur présenté ci-dessous.
- Le Groupe participe à des initiatives collaboratives en lien avec les achats locaux et inclusifs. En France, Clariane est l'un des membres fondateurs du Collectif des entreprises engagées pour une économie plus inclusive, dont la promotion des achats inclusifs est l'un des principaux engagements.

3.3.2.5.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S3-5]

Achats nationaux

Cet indicateur est calculé à partir des données déclarées à Clariane par les fournisseurs référencés. Il intègre les données collectées en 2023 puis en 2025 auprès de 1 585 fournisseurs référencés, qui représentent 82,5 % du volume d'achat 2025.

Fournisseurs nationaux	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
% achats d'origine nationale (fournisseurs référencés)	78,3 %	78 %	-0,3 pts	≥ 75 %

Clariane a pour objectif à horizon 2026 de maintenir cet indicateur au-delà de 75 %. Cet objectif tient compte de la performance atteinte à la fin du plan 2019-2023 et d'une faible visibilité de l'environnement macroéconomique.

En 2025, la part des achats d'origine nationale avec les fournisseurs référencés est de 78 %, contre 78,3 % en 2024. La variation n'est pas considérée comme significative.

Achats alimentaires régionaux

L'indicateur porte sur la part des achats alimentaires réalisés dans le pays considéré qui proviennent de la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté. Il est calculé à partir des données transmises par les fournisseurs sur les achats réalisés de juillet 2024 à juin 2025. En Allemagne, certains fournisseurs n'ayant pas pu actualiser la donnée, la donnée précédente (juillet 2023 - juin 2024) a été réutilisée pour 84 % du périmètre.

Les systèmes d'information des fournisseurs ne permettent pas tous, à ce jour de produire cette donnée. En France, l'indicateur couvre l'ensemble du périmètre. En Allemagne et en Italie, les fournisseurs en mesure de fournir l'information sur la provenance régionale des produits représentent respectivement 67 % et 12 % du volume d'achats alimentaires dans ces pays.

En France, la donnée est calculée selon les achats effectifs réalisés par établissement. En Allemagne et en Italie, elle est estimée par région, considérant que les achats alimentaires sont comparables entre établissements.

L'objectif sur cet indicateur est de poursuivre le dialogue avec les fournisseurs pour continuer à améliorer le volume d'achats couverts, avant de pouvoir définir une cible quantitative.

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

L'indicateur est stable en France par rapport en 2024 et a pu être calculé pour la première fois en Italie et en Allemagne en 2025. La donnée de l'année 2024 pour la France a été corrigée pour aligner la définition avec les autres pays (la base de calcul porte sur les achats alimentaires réalisés en France, et non plus sur le total des achats alimentaires).

Achats inclusifs

Les fournisseurs sont qualifiés d'inclusifs sur la base de la forme juridique de leur structure.

Fournisseurs inclusifs	2024	2025
% du montant total d'achats Groupe	2,4 %	2,1 %
Montant d'achats fournisseurs inclusifs *(en millions d'euros)*	24	26,9
Nombre de fournisseurs	598	1 038

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

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

Le Groupe n'a pas encore défini, à ce jour, de cible en lien avec cet indicateur, calculé pour la première fois sur tous les pays en 2025. L'objectif pour 2026 est de fiabiliser la mesure et d'établir des plans d'actions par pays, afin de pouvoir définir une cible.

3.3.2.6 Partenariats locaux [S3-1, S3-4, S3-5]

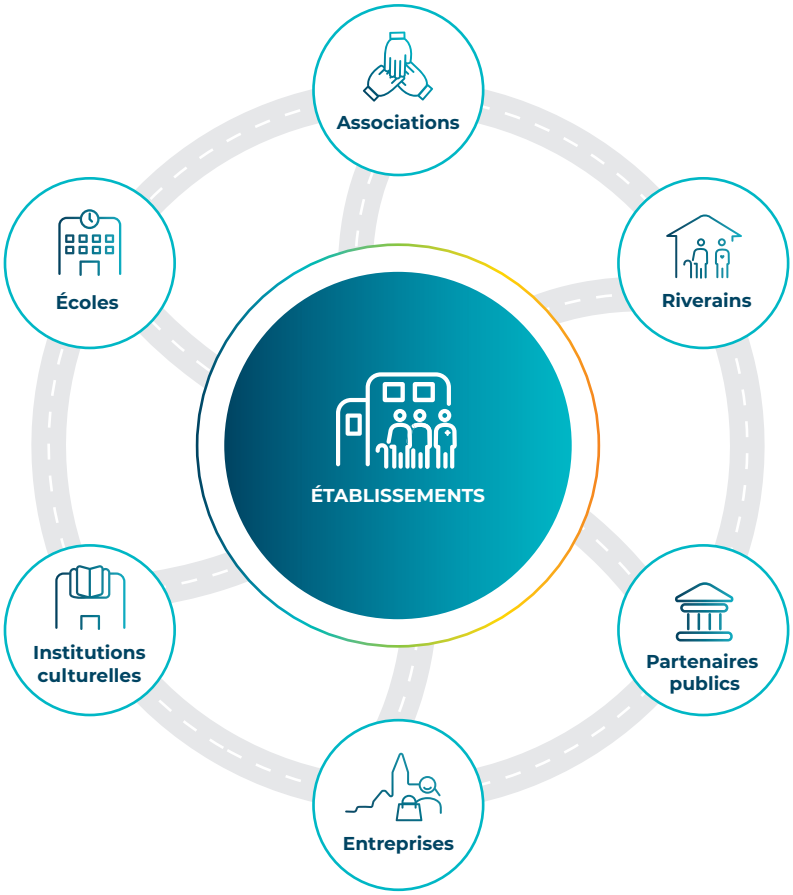
3.3.2.6.1 Politique relative aux communautés locales en matière de partenariats locaux [S3-1]

Le Groupe n'a pas formalisé, à ce jour, une politique spécifiquement dédiée aux enjeux de partenariats locaux, telle que définie par la directive CSRD.

Les actions menées par Clariane en lien avec ces enjeux s'inscrivent dans le cadre de la **stratégie RSE 2024-2028**, détaillée au §3.1.3.1. Cette stratégie formalise les engagements du Groupe sur les cinq objectifs sociaux et environnementaux de sa mission.

Les enjeux liés aux partenariats locaux se rattachent plus précisément à l'objectif de **Proximité.**

Un partenariat local est défini comme un partenariat avec une organisation locale ou des bénévoles, généralement formalisé par une convention de partenariat, dans le but de réaliser des actions communes régulières (au moins une par an) avec des impacts positifs sur les résidents/patients/familles, nos collaborateurs et les communautés locales. Ces partenariats sont d'une grande diversité tant en termes de partenaires que d'actions communes réalisées.



PARTENARIATS LOCAUX

- Participation à la vie sociale de l'établissement
- Intégration des personnes accompagnées à la vie locale
- Lien intergénérationnel
- Partage d'espaces et d'équipements

Le standard Qualité Clariane définit des exigences communes à l'ensemble des établissements en matière de gestion des relations avec les parties prenantes locales :

- l'intégration de l'établissement dans son écosystème sanitaire, médico-social et social et la qualité des relations avec les autorités locales (autorités de tutelle, pouvoirs publics et élus locaux) fait partie des responsabilités de la Direction de l'établissement formalisées dans le Standard ;
- par ailleurs, les activités permettant de créer du lien avec la communauté locale (au sein et à l'extérieur de l'établissement) font partie des activités obligatoires à proposer aux résidents dans le Standard Qualité Clariane pour les maisons de retraite.

De plus, au niveau Groupe, la promotion des partenariats locaux passe par le partage de bonnes pratiques entre les pays concernant le développement et la pérennisation de ces partenariats et la mise en lumière de partenariats locaux inspirants et leurs impacts pour les différentes parties prenantes.

Au niveau de chaque pays, le soutien apporté par les équipes centrales aux établissements dans leurs relations avec les parties prenantes locales varie selon l'organisation territoriale, la réglementation et le système de santé. En France, la Direction des affaires territoriales, rattachée à la Direction des affaires publiques et de la réglementation, a pour mission d'accompagner et de former les établissements du réseau ainsi que les fonctions support dans la mise en œuvre, le développement et la pérennisation des relations avec les parties prenantes locales.

3.3.2.6.2 Actions mises en œuvre [S3-4]

À titre d'illustration, le Groupe a mis en œuvre, en France en 2025, les actions suivantes :

- le déploiement d'une **formation d'une journée,** en présentiel, sur les relations avec les parties prenantes locales avec pour objectif de soutenir les établissements dans le renforcement des liens avec leur écosystème local. Depuis 2024, 294 Directeurs d'établissements et 24 Directeurs régionaux ont suivi ce module ;
- l'ajout dans les audits qualité internes en maisons de retraite d'un **critère portant spécifiquement sur les partenariats locaux** visant à renforcer les liens intergénérationnels et la vie sociale des résidents, afin de favoriser leur formalisation et leur pérennisation.

3.3.2.6.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S3-5]

Les données relatives aux partenariats locaux sont, pour l'année 2025, disponibles sur trois pays du Groupe : la France, l'Italie et l'Espagne. Ils concernent les maisons de retraite médicalisées et les cliniques de santé mentale (hors France). Les méthodes de calcul étant différentes (audit interne réalisé sur 74 établissements en France entre octobre 2024 et décembre 2025) et questionnaires en Italie et en Espagne), l'indicateur est présenté de manière distincte, selon les pays, dans le tableau ci-dessous. L'objectif pour 2026 est d'étendre le périmètre de mesure de cet indicateur, afin de pouvoir définir une cible.

	% sites avec au moins un partenariat local	Nombre de partenariat local moyen par site
France	93 %	NA
Italie	95 %	5
Espagne	95 %	6

3.3.2.7 Partenariats associatifs et fondations d'entreprise [S3-1, S3-4, S3-5]

3.3.2.7.1 Politiques relatives aux communautés locales en matière de partenariats associatifs et de fondations d'entreprise [S3-1]

Toujours en lien avec son engagement de **Proximité,** et en complément de l'initiative présentée ci-dessus de soutenir chaque établissement dans le développement de partenariats locaux, Clariane a formalisé dans le cadre de sa **stratégie RSE 2024-2028** une initiative portant plus spécifiquement sur son rôle d'acteur local engagé. L'objectif de cette initiative consiste à soutenir, au niveau Groupe, des projets associatifs et philanthropiques qui bénéficient aux communautés locales des territoires dans lesquels le Groupe est implanté. Dans cet objectif, Clariane a mis en place des fondations d'entreprise et noue des partenariats associatifs dans ses différents pays d'implantation.

Le Groupe n'a pas formalisé, à ce jour, une politique spécifiquement dédiée aux enjeux de partenariats associatifs telle que définie par la directive CSRD. Les actions menées par Clariane en lien avec ces enjeux s'inscrivent dans le cadre de la stratégie RSE 2024-2028, détaillée au §3.1.3.1. Cette stratégie formalise les engagements du Groupe sur les cinq objectifs sociaux et environnementaux de sa mission. Les enjeux de partenariats associatifs se rattachent plus précisément à l'objectif de Proximité.

La Fondation Clariane Aimer Soigner

En 2023, la Fondation Clariane – anciennement Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, dont l'objectif était de favoriser et promouvoir l'inclusion sociale de toute personne en perte d'autonomie, et en particulier des personnes âgées – a été prorogée pour trois ans et a changé de nom et d'objet. Depuis le 1er janvier 2023, elle se consacre aux soignants et aux métiers du soin. La Fondation Clariane est une fondation d'entreprise, cofinancée par Clariane France et le groupe Clariane.

Dans le cadre de sa nouvelle feuille de route, la Fondation agit pour prendre soin des soignants et promouvoir les métiers du soin. Elle effectue des études sociétales ainsi que des actions sociales, en partenariat avec d'autres acteurs (publics, associatifs, etc.) qu'elle soutient à travers du mécénat financier, du mécénat de compétences réalisé par les collaborateurs Clariane et du mécénat en nature (mise à disposition de locaux notamment).

La Fondation Korian Allemagne pour le soin et le bien-vieillir

La Fondation Korian Allemagne pour le soin et le bien-vieillir *(Korian Stiftung für Pflegeundwürdevolles Altern)* a été créée en 2020. Korian Allemagne est le principal financeur de la Fondation, qui peut également percevoir des subventions publiques et des dons. Ses actions sont concentrées sur le bien-être des soignants et plus largement de toutes les personnes actives dans le secteur du soin.

La Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne

En Espagne, ItaSalud Mental, spécialiste de la santé mentale acquis par le groupe Clariane en 2021, a créé en 2002 la fondation FITA, association à but non lucratif. Sa mission est de contribuer à la prévention, à la sensibilisation et à la compréhension des problèmes de santé mentale.

3.3.2.7.2 Actions mises en œuvre [S3-4]

La Fondation Clariane Aimer Soigner

Parmi les principales actions de la Fondation en 2025 figurent notamment :

- avec l'association Agir pour le cœur des femmes, qui agit contre les maladies cardiovasculaires chez la femme, la Fondation soutient depuis plusieurs années le Bus du Cœur des femmes. À travers une vingtaine d'étapes à travers la France, le Bus permet à une quinzaine de femmes en rupture de soins de s'informer et de se faire dépister. En 2025, une cinquantaine de collaborateurs Clariane ont participé à l'accueil et au dépistage lors d'étapes du Bus. Des Journées du Cœur des femmes ont par ailleurs été organisées dans des cliniques Inicea et dans un siège Clariane, permettant à près de 400 femmes d'être dépistées gratuitement ;
- avec l'association **C'Possible,** la poursuite du développement de jumelages entre lycées professionnels et établissements de soin. L'objectif est de permettre aux lycéens de découvrir les métiers représentés au sein d'un établissement, clinique ou maison de retraite médicalisée, et de favoriser les échanges entre les jeunes et les professionnels. Pour l'année scolaire 2024/2025, 11 jumelages sont en place sur le territoire ;

- à l'attention des élèves aides-soignants, des étudiants infirmiers et autres futurs soignants, la Fondation organise les brunchs **« Quand je serai soignant ».** L'objectif est de partager des parcours de professionnels du soin et de favoriser les échanges autour de leur future vie professionnelle pour les encourager à poursuivre dans cette voie. En 2025, près de 1 000 élèves ont participé à ces rencontres, organisées autour de la projection du film **OREKA,** réalisé par Michel Garcia, enseignant en Activité Physique Adaptée à la clinique Marienia à Cambo-les-Bains. Ce documentaire retrace le parcours de l'athlète Maxime Cabanne, sportif de haut niveau paraplégique, depuis son accident, sa rééducation jusqu'aux podiums des grandes compétitions sportives et l'ultime défi à deux : une traversée polaire en Arctique ;
- l'organisation d'un **appel à projet sur le thème des bienfaits de l'activité physique pour les personnes en situation de fragilité.** En plus du soutien financier apporté aux projets associatifs sélectionnés, cette action a pour objectif de valoriser l'engagement des collaborateurs qui parrainent les projets partout en France.

La Fondation Korian Allemagne pour le soin et le bien-vieillir

En 2025, la Fondation a notamment œuvré dans les domaines suivants :

- **la santé des soignants,** avec des ateliers d'une demi-journées organisés en établissement pour donner aux collaborateurs des clés pour prendre soin de leur santé physique et mentale (communication non violente, accompagnement de la fin de vie, aromathérapie, cuisine saine). Ces ateliers ont rassemblé 390 participants en 2025 ;
- **le fonds de solidarité** avec le lancement et la promotion du fonds de solidarité à destination des collaborateurs de Korian Allemagne (20 collaborateurs soutenus en 2025) ;
- **l'innovation,** en partenariat avec Korian Allemagne, l'Université de Brême et l'Institut de recherche Fraunhofer, la Fondation participe depuis 2022 au projet **« Soin 2030 »** *(Pflege 2030).* L'établissement Korian Haus Curanum à Karlsfeld a été sélectionné comme établissement pilote de ce projet de trois ans, soutenu financièrement par le ministère bavarois de la Santé et du Soin, qui vise à mesurer les contributions des nouvelles technologies et de méthodes de planification innovantes à la qualité du soin et des conditions de travail. L'année 2025 a été consacrée à l'évaluation des **onze technologies** testées dans l'établissement. Les résultats attendus en 2026 doivent permettre de sélectionner les technologies à déployer à plus grande échelle ;
- **la valorisation du secteur du soin :** à travers son podcast « *Fokus Pflege* », disponible sur les plateformes de streaming, la Fondation s'attache à mettre en lumière auprès des soignants et du grand public des sujets émergents et des projets innovants dans le secteur du soin, à travers des interviews d'experts.

La Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne

Les actions de la Fondation FITA impactent plus de 5 000 bénéficiaires et personnes sensibilisées par an.

Plus particulièrement, ses principaux objectifs sont de :

- déployer des programmes sociaux et d'accompagnement innovants ;
- promouvoir la formation des professionnels et des proches ;
- réaliser des actions de prévention et de sensibilisation ;
- promouvoir et contribuer à des projets de recherche ;
- permettre l'accès aux traitements spécialisés grâce à des bourses.

En 2025, le soutien de Clariane à la Fondation FITA s'est notamment traduit par un programme d'intégration intergénérationnelle impliquant des résidentes en maison de retraite et des adolescentes souffrant de troubles alimentaires accompagnées par des établissements du Groupe. Ce programme a abouti à la création d'un court métrage diffusé publiquement.

Soutien aux associations et institutions culturelles et éducatives

En parallèle du soutien apporté aux fondations d'entreprise, Clariane soutient directement des associations et institutions culturelles et éducatives dans ses différents pays d'implantation à travers des partenariats noués à l'échelle nationale. Par exemple :

- En **Espagne,** Clariane (à travers Grupo 5) et l'Université Complutense de Madrid ont créé en 2019 la chaire « Contre la stigmatisation », dont l'objectif est de lutter contre la stigmatisation sociale qui touche les personnes souffrant de maladie mentale, de handicap, de vulnérabilité ou d'exclusion sociale extrême, par le biais d'études de recherche, de programmes de formation, d'activités culturelles et de campagnes de sensibilisation. En 2025, la chaire a notamment réalisé l'exposition « *Miradas contra el estigma* », présentée au Musée national d'anthropologie, pour sensibiliser le grand public à travers des portraits et témoignages de personnes victimes de discriminations liées à leur santé mentale, leurs proches et les professionnels qui les accompagnent.
- En **Italie,** Clariane est partenaire des fondations Onda et Libellula, engagées pour la santé des femmes et la lutte contre les violences faites aux femmes. Le partenariat de Clariane avec la fondation Onda qui œuvre pour la santé des femmes se matérialise par l'appartenance des établissements du Groupe à un réseau d'établissement reconnus pour l'attention portée à la médecine de genre, et par l'organisation de semaines portes ouvertes dédiées aux femmes. En 2025, cette semaine a été organisée dans les centres de prise en charge ambulatoire du réseau italien, en proposant gratuitement des consultations et des événements d'informations ouverts à toutes.

3.3.2.7.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S3-5]

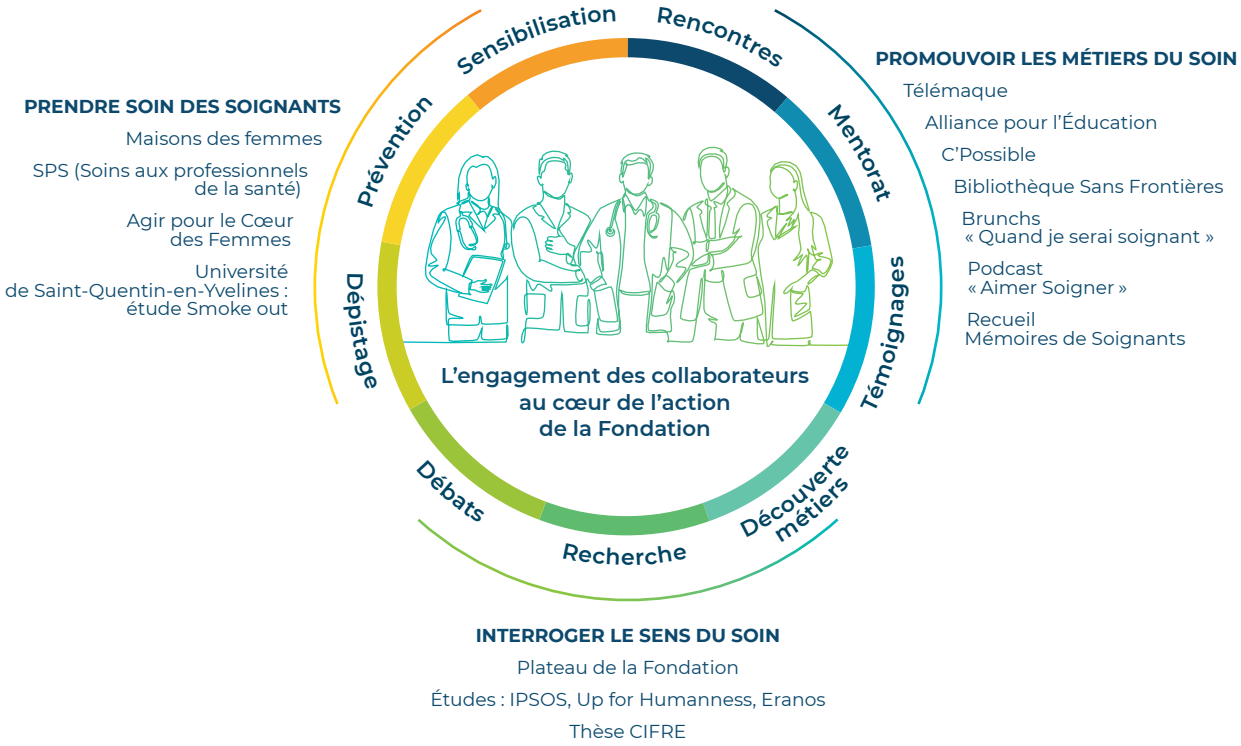
Indicateurs Fondation Clariane 2025 (France)

CHIFFRES CLÉS 2025

2 560
Nombre de participants aux événements

800
Nombre de collaborateurs engagés depuis 2023

64
Nombre d'associations soutenues dans le cadre de l'appel à projets sur les bienfaits de l'activité physique



L'indicateur sur le nombre de participants aux événements de la Fondation inclut les intervenants aux événements et les publics sensibilisés ou bénéficiaires. Il inclut, selon le type d'événements : des collaborateurs Clariane, des élèves, étudiants et leurs enseignants, ainsi que des soignants, experts ou personnes intéressées par les métiers du soin ne faisant pas partie du groupe Clariane.

L'indicateur n'inclut pas les bénéficiaires des actions menées par les associations soutenues financièrement par la Fondation, mais pour lesquelles elle n'agit pas en régie directe et qui sont généralement cofinancées par plusieurs mécènes, en particulier :

- la participation aux étapes du Bus du Cœur des Femmes ;
- le soutien au collectif Restart regroupant toutes les Maisons des femmes en France ;
- le soutien à la ligne d'écoute pour les soignants mise en place par l'association SPS.

DONATIONS À DES ASSOCIATIONS, INCLUANT LES DONATIONS À LA FONDATION CLARIANE AIMER SOIGNER (FRANCE) ET À LA FONDATION KORIAN ALLEMAGNE POUR LE SOIN ET LE BIEN-VIEILLIR ET CONTRIBUTIONS À DES ACTIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

	2024	2025	Var. (%)
Donations et contributions à des actions d'intérêt général (en millions d'euros)	2,0	1,9	- 5 %

3.3.2.8 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Élargissement du périmètre de l'indicateur relatif aux **achats alimentaires régionaux**, qui intègre désormais l'Allemagne et l'Italie en plus de la France	Élaboration de plans d'actions au niveau pays en matière d'**achats locaux et inclusifs**, dans la continuité du déploiement de la matrice de critères RSE dans les processus achats
Intégration d'un critère lié aux **partenariats locaux** dans les **audits qualité menés en maisons de retraite en France**	Poursuite des travaux d'élargissement du périmètre et de précision des données en lien avec **l'impact local**
Organisation d'un **appel à projets par la Fondation Clariane Aimer Soigner** dans l'objectif de favoriser l'activité physique des personnes en situation de fragilité	Préparation de la **feuille de route Proximité** à partir de 2027

3.3.3 Patients et résidents [ESRS S4]

ESRS S4
PATIENTS ET RÉSIDENTS

ENJEUX MATÉRIELS

- DIALOGUE ET ENGAGEMENT (GOUVERNANCE INCLUSIVE)
- ACCESSIBILITÉ FINANCIÈRE DE L'OFFRE ET TRANSPARENCE DE L'INFORMATION
- ÉTHIQUE ET QUALITÉ DES SOINS
- RECHERCHE ET INNOVATION EN SANTÉ ET EN SOIN
- DIVERSIFICATION DE L'OFFRE ET DES SERVICES
- PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES DES PATIENTS, RÉSIDENTS ET FAMILLES

PRINCIPALES POLITIQUES MISES EN ŒUVRE

CHARTE ÉTHIQUE - POLITIQUE ET STANDARD QUALITÉ CLARIANE - STRATÉGIE RSE

- Politique médicale, innovation et recherche
- Directives en matière de protection des données personnelles

INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE 2025

- **45** Net promoter score
- **65 %** Déploiement du standard d'information et orientation des personnes en situation de fragilité
- **99 %** Maisons de retraite et cliniques certifiées ISO9001
- **24 %** Maisons de retraite proposent un service télémédecine
- **28 %** Cliniques proposent un service de télémédecine
- **+16 %** Taux de croissance du chiffre d'affaires lié à des prises en charge ambulatoires en France
- Etat de maturité RGPD : **2 (satisfaisant)** selon l'étude réalisée en 2024

Les politiques et documents de référence couvrant les enjeux matériels relatifs aux patients et résidents décrits dans ce chapitre visent à garantir l'alignement et la conformité avec :

- les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises ;
- le Pacte mondial des Nations unies ;
- les Principes de l'Organisation mondiale de la santé ;
- la Charte européenne des droits fondamentaux (18 décembre 2000) ;
- la Charte européenne des droits des patients (22 octobre 2009) ;
- la recommandation Rec(2004)10 du Comité des ministres aux États membres relative à la protection des droits de l'Homme et de la dignité des personnes atteintes de troubles mentaux ;
- la Charte européenne des droits et des responsabilités des personnes âgées nécessitant des soins et une assistance de longue durée (juin 2010).

Ils mettent en œuvre les engagements formalisés dans la Déclaration de politique en matière de droits humains, publiée sur le site internet du Groupe.

Les initiatives liées aux enjeux matériels de la norme thématique ESRS S4 sont souvent intégrées dans des plans d'action plus larges, pour lesquels Clariane ne dispose pas toujours de la granularité des données nécessaires pour suivre les ressources actuelles et futures allouées à chaque action.

3.3.3.1 Intérêts et points de vue des parties intéressées [ESRS 2 SBM-2]

Les patients et résidents sont au cœur de l'action et de la mission de Clariane. Le Groupe veille donc à prendre en compte les intérêts et points de vue des personnes accompagnées, de leurs proches et représentants *via* différents canaux et dispositifs de dialogue détaillés dans la section 3.3.1.3 « Processus et canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ».

3.3.3.2 Impacts, risques et opportunités matériels relatifs aux patients et résidents et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique de Clariane [ESRS 2 SBM-3]

Clariane accompagne des personnes qui rencontrent des fragilités pouvant être liées notamment à l'âge, au handicap, à des maladies, des accidents ou des situations de précarité sociale. Selon les situations, les proches de ces personnes peuvent avoir une implication importante dans la gestion de l'accompagnement et la relation avec Clariane.

De plus, certaines personnes accompagnées font l'objet d'une protection judiciaire et ont à ce titre un représentant légal, qui peut être un proche ou un professionnel.

Enfin, dans le cadre du dialogue collectif entre Clariane et les personnes accompagnées, ces dernières peuvent être représentées par des personnes élues parmi les personnes accompagnées et leurs proches ou par des associations représentant leurs intérêts.

Les activités de Clariane ont par essence un objectif d'impact positif sur la santé, la qualité de vie, et l'autonomie des personnes accompagnées. La prise en charge de personnes fragiles confère parallèlement au Groupe une responsabilité particulière en matière d'éthique et de gestion de la qualité, les incidents ou dysfonctionnements pouvant impacter négativement l'intégrité physique et mentale des personnes accompagnées, ou le respect de leurs droits.

Chaque impact, risque et opportunité matériel relatif aux patients et résidents est présenté dans les sections thématiques dédiées.

3.3.3.3 Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs [S4-2, S4-3, S4-5]

Processus de dialogue et d'engagement avec les patients, résidents et familles [S4-2, S4-5]

Communication continue

La Direction de l'établissement est responsable de la communication avec les patients, résidents et familles tout au long de la prise en soin. Ceci inclut en particulier :

- l'information sur les offres et services (voir § 3.3.3.5) ;
- le fonctionnement de l'établissement ;
- les canaux de dialogue avec l'établissement ;
- toute information pouvant affecter significativement la qualité de vie ou du soin ;
- l'information liée aux soins, aux traitements et à l'organisation de son parcours, conformément à la réglementation locale spécifique ;
- la réponse aux demandes et l'écoute des préoccupations exprimées au quotidien par les patients, résidents et familles.

Le Standard Qualité Clariane insiste sur l'obligation d'information du résident ou du patient de manière complète et facile à comprendre sur les risques et les bénéfices attendus du plan thérapeutique proposé, préalable au recueil du consentement du patient et/ou de son représentant légal conformément à la réglementation locale.

De plus, les maisons de retraite informent les proches au minimum deux fois par mois sur la vie de l'établissement, en dehors de tout changement significatif de l'état de santé du résident qui doit être communiqué dans l'immédiat.

L'information régulière des familles inclut :

- les actualités de la résidence : les modes de communication utilisés varient selon les pratiques locales (newsletter, réseaux sociaux, application Korian Familles…) ;
- les informations relatives à leur proche (état de santé, activités), selon les souhaits du résident et de la famille et de préférence de vive voix.

La qualité de la communication avec l'établissement est l'un des sujets couverts par le dispositif de mesure de la satisfaction des patients, résidents et familles décrit ci-après. Les questions intégrées aux baromètres sur ce sujet diffèrent selon les spécificités de chaque pays et activités. Elles adressent notamment la qualité de l'écoute, la disponibilité du personnel et de la Direction, le temps de réponse aux demandes, et la régularité de l'information fournie par l'établissement.

Les équipes en établissement sont le point de contact privilégié pour toute demande. Dans le cas où la réponse apportée par l'établissement n'est pas jugée satisfaisante, le service client central peut être contacté directement par les patients, résidents et familles dans chaque pays, par téléphone ou par écrit.

Enquêtes de satisfaction

Un moyen d'engager le dialogue avec les clients est de les interroger sur leur expérience. Aussi, Clariane mesure régulièrement la satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches sur les prestations délivrées. La mesure et l'analyse des résultats sont confiées à un spécialiste neutre et indépendant, qui a des équipes dans les pays où Clariane opère. Plus de 85 000 personnes ont répondu à l'étude C-Satisfaction du Groupe en 2025.

Deux typologies d'enquêtes existent :

- une analyse barométrique qui évalue l'ensemble de l'expérience du patient, du résident ou de ses proches. Les résultats sont partagés et analysés au sein du Comité de direction de l'établissement. Ils sont ensuite présentés aux équipes et aux résidents et familles. Ce moment d'échanges permet de contextualiser les insatisfactions ou signaux faibles, renforcer les points forts et de se mettre d'accord sur les actions prioritaires pour l'année à venir ;
- une analyse thématique à des étapes clés du parcours de soin pour identifier les irritants et adapter la prestation en conséquence.

Le dialogue s'instaure ainsi lors de l'échange sur les constats, et pour convenir de mesures éventuelles.

Les politiques, actions, objectifs et résultats en matière de gestion de la qualité et mesure de la satisfaction sont décrits au § 3.3.1.6.

Instances de dialogue avec les résidents, patients, familles au niveau établissement et pays

Au niveau de chaque établissement, des instances de dialogue avec les résidents, patients et familles sont mises en place afin de :

- les associer à la vie et au fonctionnement des établissements et veiller au respect de leurs droits ;
- contribuer à l'amélioration de la qualité de soin et de la qualité de vie ;
- favoriser une compréhension mutuelle des différentes parties prenantes et instaurer un dialogue constructif afin de prévenir les conflits ;
- permettre leur expression sur leur retour d'expérience.

L'organisation de ce dialogue varie selon l'activité, les personnes accompagnées, la réglementation et les pratiques locales. Les pratiques les plus courantes sont la mise en place de comités composés de représentants élus des personnes accompagnées et l'organisation de réunions de participation ouvertes à tous.

Au niveau national, des conseils des parties prenantes ont pour mission de conseiller Clariane sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise, à sa démarche RSE, aux relations avec ses parties prenantes, et aux questions sociétales liées à l'accompagnement du grand âge et des fragilités. Des représentants des patients, résidents, familles d'établissements du réseau Clariane et/ou d'associations de personnes âgées et de patients siègent au sein de ces conseils aux côtés d'experts du secteur.

Les politiques, actions, objectifs et résultats en matière de conseils de parties prenantes à l'échelle locale et nationale sont décrits au § 3.3.3.4.

Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs [S4-3, S4-5]

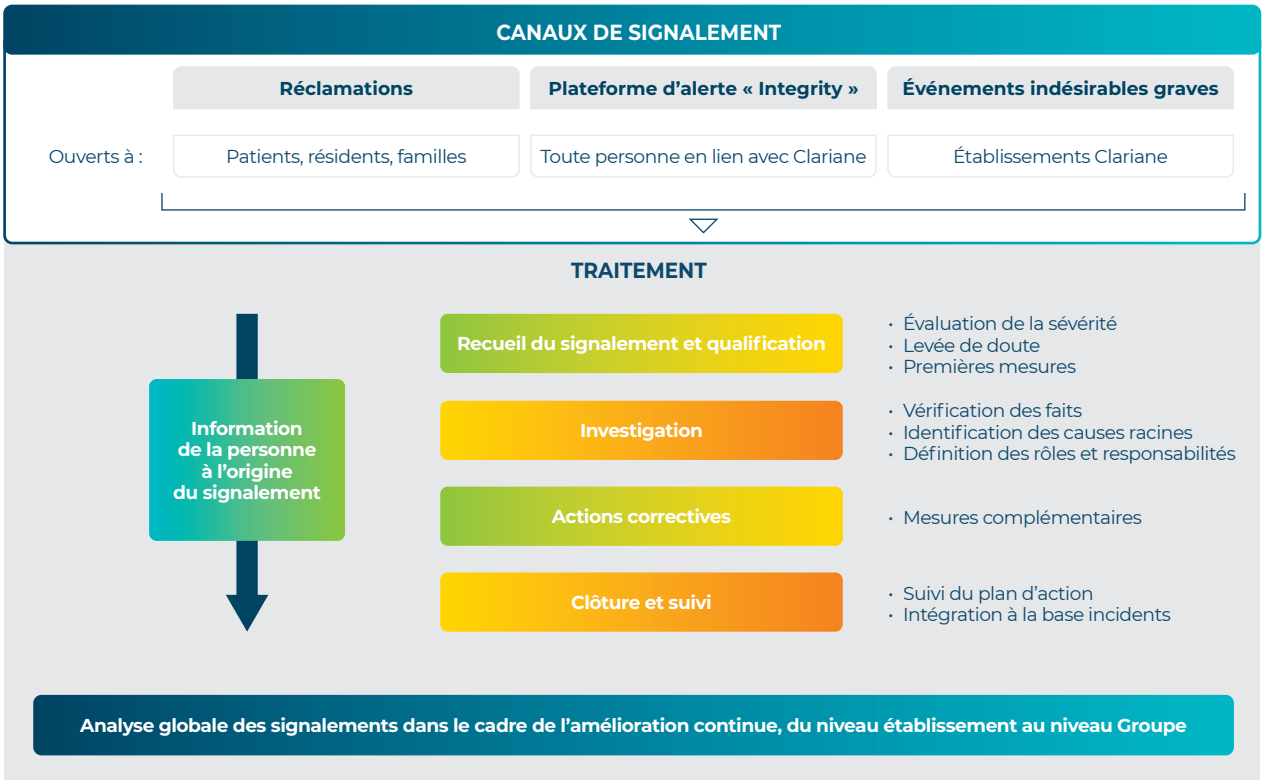
Définitions

Réclamations : insatisfactions adressées par les résidents, les patients, leurs familles, leurs proches ou toute personne en relation avec un établissement ou un service Clariane.

Événement indésirable grave (EIG) : un événement indésirable grave (EIG) est un événement, interne ou externe, susceptible de porter atteinte à la continuité de service d'un établissement, la qualité de prise en charge des résidents ou patients ou la sécurité des collaborateurs. Les EIG sont déclarés par le personnel de l'établissement, en interne, et aux autorités compétentes selon la réglementation locale.

Alerte : tout soupçon d'agissement pouvant constituer après qualification une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, violer la réglementation applicable, la Charte éthique de Clariane ou, présenter un risque de corruption ou de conflit d'intérêts. Le signalement est qualifié d'alerte après analyse par la Direction en charge du dispositif d'alerte interne. Peuvent notamment être qualifiées d'alerte des situations d'atteinte à l'intégrité physique ou psychique des personnes, d'atteinte à la dignité, aux libertés fondamentales ou encore, d'atteinte à la probité.

Signalement : toute réclamation, événement indésirable grave ou alerte.



Canaux de signalements

En cas d'insatisfaction ou d'incident probable ou avéré, toute personne peut se manifester auprès du personnel de l'établissement, s'adresser directement au siège social de chaque pays, ou déposer une alerte, y compris anonymement, sur la plateforme Internet « Integrity » du Groupe. Au-delà des sollicitations des patients, résidents, familles, chaque établissement est encouragé à déclarer proactivement tout événement indésirable ou indésirable grave survenu, notamment s'il a une répercussion sur le fonctionnement normal de l'établissement.

Clariane s'engage fermement à assurer le respect des dispositions légales offertes à l'auteur d'un signalement et au lanceur d'alerte, notamment, à garantir la confidentialité de l'identité de cette personne et veiller à ce que celle-ci ne subisse aucune représailles pour avoir effectué un signalement, conformément aux lois qui encadrent ce dispositif dans les pays d'Europe où Clariane opère. Cet engagement est formalisé publiquement dans la Charte éthique de Clariane. Toute personne effectuant de bonne foi un signalement et pensant faire l'objet de représailles du fait de ce signalement est invitée à solliciter sans délai la Direction en charge de la conformité.

Canaux de signalement ouverts aux patients, résidents, familles et toute personne en lien avec Clariane

1) S'adresser au personnel de l'établissement

La quasi-totalité des sollicitations emprunte ce canal qui permet de résoudre la très grande majorité des attentes ou difficultés rencontrées par les résidents et les patients. S'il n'est pas en mesure d'y répondre lui-même, le professionnel transmet la demande au bon interlocuteur.

Les réclamations et incidents recueillis sont enregistrés selon leur nature et leur gravité dans un outil commun à l'ensemble des établissements du pays, permettant à l'établissement de garantir une traçabilité et un suivi des signalements et, aux échelons hiérarchiques supérieurs (régionaux et nationaux) de s'assurer de leur bonne prise en compte et résolution. Les situations les plus importantes sont suivies au niveau du pays dans un Comité incidents, le cas échéant dans une cellule *ad hoc*.

Outre les mesures correctives à court terme, mises en œuvre par l'établissement et éventuellement les Directions fonctionnelles concernées, des mesures plus systémiques et préventives peuvent être mises en œuvre à moyen terme dans le cadre de l'amélioration continue des pratiques et processus opérationnels. L'ensemble de ces mesures est suivi par les échelons en charge de leur mise en œuvre.

2) S'adresser au siège social

Le déclarant peut s'adresser directement au siège social, notamment en contactant le service client, lorsque la réponse de l'établissement n'a pas été à la hauteur de ses attentes. Selon le sujet, la demande est attribuée à une Direction fonctionnelle qui pilote l'étude de la situation, le règlement des problèmes identifiés, et la réponse au déclarant. L'établissement et sa Direction régionale sont associés autant que de besoin à l'étude et au règlement de la situation. La demande est également enregistrée selon sa nature et sa gravité dans le même outil commun à l'ensemble des établissements du pays. Lorsque la situation le nécessite, le cas peut faire l'objet d'un suivi en Comité incidents, voire dans une cellule *ad hoc*.

3) Déposer une alerte sur la plateforme Internet « Integrity » du Groupe

- Le Groupe ouvre à toute personne la possibilité de signaler sur sa plateforme Internet « Integrity », y compris anonymement, toute situation anormale mettant en cause Clariane ou ses collaborateurs et qui serait contraire à la réglementation, à la Charte éthique, au Code de conduite, présenterait une menace ou un risque de préjudice à l'intérêt général. Toute préoccupation à ce sujet peut également être signalée.
- Le dispositif d'alerte interne « Integrity » est déployé dans l'ensemble des pays où le groupe Clariane est implanté. Chaque pays est responsable du traitement des alertes qui le concernent, sous la supervision du Groupe. Une Direction est spécifiquement désignée dans chaque pays pour piloter le dispositif d'alerte interne. Les alertes font systématiquement l'objet de vérifications afin de déterminer leur caractère ou non avéré et, adopter les mesures adéquates le cas échéant. Selon le sujet, d'autres Directions peuvent être sollicitées, dans le strict respect des conditions de confidentialité, pour apporter leur expertise et permettre de déterminer le caractère ou non avéré d'une alerte. Le traitement d'une alerte peut prendre la forme d'une enquête interne, alors pilotée par la Direction en charge du dispositif d'alerte interne.
- Ce moyen de contact est utilisé chaque année davantage grâce aux campagnes d'information et de sensibilisation, le recours à celui-ci reste moins fréquent que le recours aux deux canaux précédemment décrits.

En ligne avec son objectif de détecter de façon toujours plus anticipée les signaux faibles, le Groupe encourage à utiliser plus fréquemment les canaux de signalements disponibles et augmenter encore le volume des signalements déclarés. Les moyens mis à disposition pour signaler toute insatisfaction ou incident sont indiqués sur les sites Internet du Groupe, mentionnés dans les contrats de séjour et affichés dans les établissements. Des campagnes de sensibilisation sont régulièrement menées avec des affichages complémentaires.

Canal de signalement spécifique aux établissements : les événements indésirables graves

La procédure Groupe de gestion des EIG définit les catégories d'EIG, la méthode d'évaluation de leur sévérité et formalise des exigences communes en matière de déclaration et de gestion de ces événements et d'actions correctives à mettre en œuvre.

Lorsqu'un EIG se produit en établissement, il fait l'objet :

- de la mise en œuvre d'actions immédiates ;
- d'une déclaration interne dans le système en place dans chaque pays ;
- d'une déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales ;
- d'une analyse des causes racines qui peut s'accompagner de la mise en œuvre d'actions complémentaires (préventives ou curatives).

Traitement des signalements

Recueil du signalement et qualification

À la réception d'un signalement, les mesures nécessaires à la protection des personnes et des biens et à la continuité des activités de soin sont prises en priorité, généralement au niveau de l'établissement concerné, voire des Directions opérationnelles régionales. Les Directions en charge du traitement de ces signalements organisent une levée de doute sous 48 heures maximum suivant la réception de ces derniers, notamment lorsqu'une atteinte psychique et/ou physique grave d'un résident, patient, client ou d'un salarié est suspectée. Selon l'étendue des conséquences et leur potentiel d'aggravation, une cellule de crise peut être déclenchée et impliquer diverses Directions fonctionnelles et niveaux hiérarchiques, jusqu'au Groupe.

Investigation et actions correctives

Si la situation rapportée n'est pas connue, un premier examen vise à déterminer si les faits décrits sont avérés. Si cela est requis, des investigations sont menées par le service le mieux placé au regard du sujet pour identifier les causes racines du problème et définir les rôles et responsabilités liés à l'incident. En complément des premières mesures qui auront pu être prises sous le signe de l'urgence ou à titre conservatoire, des mesures complémentaires peuvent être mises en place pour mettre fin à la situation et éviter la répétition de l'incident. Les procédures encadrant le traitement des signalements définissent un délai de traitement maximum par niveau de gravité, et les exigences de communication vis-à-vis de la personne à l'origine du signalement tout au long de son traitement.

Garanties spécifiques aux alertes relevant du dispositif d'alerte interne

Toute alerte doit être clôturée dans un délai maximum de trois mois suivant l'accusé de réception de l'alerte sauf faits d'une particulière complexité nécessitant un temps de traitement plus long. Le déclarant est informé des suites de son signalement, au moins lors de la clôture du dossier, et chaque fois que nécessaire tout au long du processus. Lors de la clôture d'une alerte, l'auteur se verra communiquer s'il le souhaite des informations sur les vérifications réalisées en interne pour évaluer l'exactitude des allégations et le cas échéant remédier aux dysfonctionnements. Ces informations seront communiquées dès lors qu'elles ne compromettent pas la mise en place du plan d'action défini et ne portent pas atteinte aux droits des personnes.

Gouvernance du traitement des signalements

Les investigations et les propositions de mesures complémentaires sont suivies le cas échéant dans un comité adapté à la nature des faits : Comité national des incidents pour les EIG et les réclamations, Comité national des alertes professionnelles et des enquêtes internes pour les alertes.

Les événements les plus complexes ou sensibles sont suivis au niveau du Groupe par la Direction de la sûreté, de l'éthique et des crises, et régulièrement présentés au Comité des risques, de l'éthique et de la conformité (CREC), et en particulier au Comité Groupe des alertes professionnelles et des enquêtes internes pour les alertes éthiques. Enfin, une synthèse, le cas échéant des dossiers particuliers, est présentée trimestriellement au Comité éthique qualité et RSE du Conseil d'administration.

Chaque année, une analyse de la fréquence et de l'impact des différents types d'événements informe les Directions générales du Groupe et des pays sur les priorités à traiter. Au niveau des établissements, la Direction s'appuie sur l'analyse des événements indésirables graves pour nourrir son plan d'amélioration continue.

Indicateurs : fréquence des réclamations et EIG

Sont considérés dans cette section les réclamations et les EIG qui rapportent un impact direct ou indirect sur les résidents et les patients en matière de santé, sécurité, et sûreté [1] individuelle [2].

Les réclamations sont classées en quatre niveaux de gravité, de A à D. Les réclamations cotées « A », exprimant un mécontentement à la suite d'un désagrément, sans conséquence sur les résidents et les patients, n'entrent donc pas dans le champ des situations prises en compte dans les chiffres communiqués dans l'état de durabilité.

Ne rapportant que les événements susceptibles d'avoir des conséquences graves, les EIG sont par définition moins nombreux que les réclamations.

Les ratios publiés s'appliquent au périmètre de l'année considérée ; ils ne sont pas corrigés des éventuels effets liés aux variations de périmètre du Groupe.

Taux de fréquence réclamations : total + par activité

Réclamations par activité pour 10 000 journées facturées	2024	2025	Var. %
GLOBAL	**2,03**	**2,77**	**36 %**
Maisons de retraite médicalisées	2,16	3,01	39 %
Établissements de santé (SSR)	0,5	2,08	316 %
Établissements de santé mentale	2,37	0,7	- 70 %

(1) Ne sont pas pris en compte ici d'autres types d'EIG comme les controverses médiatiques par exemple.
(2) On distingue les EIG relevant de risques collectifs (par exemple : panne d'ascenseur prolongée, événement météorologique extrême, épidémie…) de ceux touchant individuellement la santé, sécurité et sûreté des résidents.

Taux de fréquence EIG : total + par activité

EIG par type d'activité pour 10 000 journées facturées	2024	2025	Var. %
GLOBAL	**0,84**	**1,06**	**26 %**
Maisons de retraite médicalisées	0,71	1,03	45 %
Établissements de santé (SSR)	0,54	0,66	22 %
Établissements de santé mentale	2,78	1,95	- 30 %

Les campagnes d'information et de sensibilisation des usagers de nos établissements ainsi que la formation des collaborateurs au partage et à la remontée des insatisfactions et incidents, et à l'appréciation de leur gravité, dans un contexte d'audits, certifications, et inspections des autorités accrus, se traduisent par une hausse régulière des signalements répertoriés, c'est-à-dire des situations enregistrées. Ainsi, 2,77 réclamations ont été enregistrées en 2025 pour 10 000 journées facturées, contre 2,03 en 2024 (+ 36 %). Dans le même temps, 1,06 événement indésirable grave lié à la santé, la sécurité et la sûreté des résidents et patients a été signalé en 2025 pour 10 000 journées facturées, contre 0,84 en 2024 (+ 26 %).

Cette tendance est considérée comme un impact positif des efforts de sensibilisation et de formation décrits ci-dessus, et alignée avec l'objectif du Groupe d'œuvrer pour une transparence et une anticipation maximales concernant les insatisfactions et dysfonctionnements dans le réseau, condition indispensable à l'amélioration de la qualité. En cohérence avec cet objectif, le Groupe ne fixe pas de cibles de réduction de la fréquence des signalements. Ainsi, **la part des événements les plus graves (cotés C et D sur une échelle ABCD) est passée de 31 % à 22 % entre 2024 et 2025**.

Par ailleurs, une analyse croisée de ces indicateurs avec les résultats des audits internes et externes menés dans les établissements et les indicateurs de satisfaction des patients, résidents et familles *via* l'enquête de satisfaction permet de contrôler et d'affirmer que l'augmentation du nombre d'EIG et de réclamations déclarés ne traduit pas une dégradation de la qualité du service. Les écarts entre activités constatés sur les indicateurs présentés ci-dessus ne sont globalement pas jugés significatifs, à l'exception des données relatives à l'activité de santé mentale, dont la diminution régulière, tant des réclamations que des EIG, indique une maturité croissante dans l'analyse des événements survenant dans un contexte d'accompagnement de patients souffrant de pathologies très spécifiques, pouvant générer des comportements à risque.

Taux de fréquence réclamations et EIG par type de risque

Les réclamations et EIG reportés ci-dessous suivant la catégorisation définie par les autorités de santé correspondent aux signalements d'insatisfactions ou dysfonctionnements relatifs à la :

- santé : soins quotidiens, infirmiers et médicaux, aux traitements médicamenteux et non médicamenteux, à la nutrition, au lien social, aux chutes, aux suicides et tentatives de suicide ;
- sécurité : agressivité entre résidents ou patients liée aux pathologies, aux errances et sorties de l'établissement à l'insu du personnel ;
- sûreté : comportements négligents ou malveillants envers des résidents et des patients.

Clariane a pour objectif de poursuivre l'homogénéisation des pratiques entre pays concernant la qualification et l'évaluation de la gravité des EIG afin de progresser dans l'évaluation de l'impact de ces événements sur les patients et résidents.

Réclamations portant sur la santé, sécurité et sûreté des patients/résidents, pour 10 000 journées facturées	2024	% répartition	2025	% répartition
GLOBAL	**1,07**	**100 %**	**1,32**	**100 %**
Santé	0,71	66 %	1	75 %
Sécurité	0	0 %	0,15	11 %
Sûreté	0,36	34 %	0,18	14 %

EIG pour 10 000 journées facturées	2024	% répartition	2025	% répartition
GLOBAL	**0,84**	**100 %**	**1,06**	**100 %**
Santé	0,42	50 %	0,65	62 %
Sécurité	0,27	32 %	0,24	22 %
Sûreté	0,15	18 %	0,17	16 %

Modes amiables de règlement des différends

Clariane offre des modes amiables de règlement des différends (MARD) à tous ses clients européens. Cette démarche s'adresse aux différends susceptibles de survenir dans ses établissements et/ou avec les personnes dont elle prend soin. Elle privilégie le dialogue et l'écoute. Il s'agit d'une démarche volontaire et personnelle, qui offre aux parties un moyen de parvenir à un accord librement consenti, destiné à la pacification de leurs relations présentes et futures. Dans un contexte croissant de recours à la médiation en Europe, des dispositifs de médiation ont été mis en place. Ils sont indépendants, impartiaux, confidentiels et neutres.

Les dispositifs de règlement amiable sont pris en charge par Clariane et gratuits pour ses clients. Ils sont proposés dans tous les pays du Groupe, de manière adaptée aux us et coutumes de chaque pays :

- en France, un Médiateur diplômé est désigné pour un mandat de trois ans comme médiateur attitré de l'entreprise. Il est soutenu dans son activité par une Direction interne ;
- en Espagne, Clariane a contractualisé avec une entreprise sous-traitante experte de la médiation ;
- en Allemagne, Italie et Belgique, Clariane fait appel à un médiateur indépendant en cas de demande ;
- aux Pays-Bas, Clariane fait appel à un acteur référencé et indépendant que les clients peuvent solliciter pour revue de leurs réclamations comme cela est courant dans le pays.

De plus, selon le besoin, un autre mode de règlement amiable (MARD) peut être proposé. Par exemple, la conciliation ou l'arbitrage qui sont les dispositifs les plus courants.

Ces dispositifs sont conformes aux dispositions réglementaires de chaque pays, au Code d'éthique et de déontologie européen, ainsi qu'à la Charte d'accompagnement client Clariane, et présentent les garanties d'indépendance et de confidentialité requises.

	2024	2025	Variation
Nombre d'entrées en médiation	19	36	89 %
Taux d'accord en %	95 %	87 %	- 8,3 pts
Nombre d'entrées en autres modes de règlement amiable des différents (MARD)	NA	23	-

En 2025, sur l'ensemble des pays du Groupe, 36 cas impliquant des patients, résidents ou familles ont fait l'objet d'une entrée en médiation, avec un taux d'accord de 87 %. Cet indicateur permet d'évaluer dans quelle mesure les médiations ont permis aux parties de s'accorder sur des intentions de faire. Ce taux se calcule sur le nombre de médiations clôturées. Dans certains cas, la médiation est interrompue et les parties ne sont pas tenues de justifier leur décision.

Le Groupe ne fixe pas d'objectifs quantitatifs sur le taux d'accord. En effet la médiation est une possibilité donnée et une aide apportée aux parties, mais le traitement du fond du désaccord leur appartient. De plus, une médiation n'ayant pas abouti à un accord formel peut avoir atteint son objectif d'apaiser la situation, grâce à la reprise du dialogue.

3.3.3.4 Éthique et qualité de soins [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5]

3.3.3.4.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à l'éthique et à la qualité des soins [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les patients et résidents. Ces IRO sont couverts de manière transverse par les différents enjeux matériels de la section « Ethique et qualité des soins ».

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Éthique et qualité de soins	Préservation de la santé, de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes accompagnées			IP
	Croissance de l'activité due à une bonne réputation en matière de qualité de soins		O	
	Non-qualité des soins et maltraitance			IN
	Sanctions (suspension d'activité, amende, compensation financière...) dues à un manquement à la réglementation sanitaire ou à des incidents en lien avec l'éthique et la qualité des soins		R	
	Perte d'activité et difficultés de financement dues à l'impact réputationnel d'incidents en lien avec l'éthique et la qualité des soins		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.3.4.2 *Positive Care*

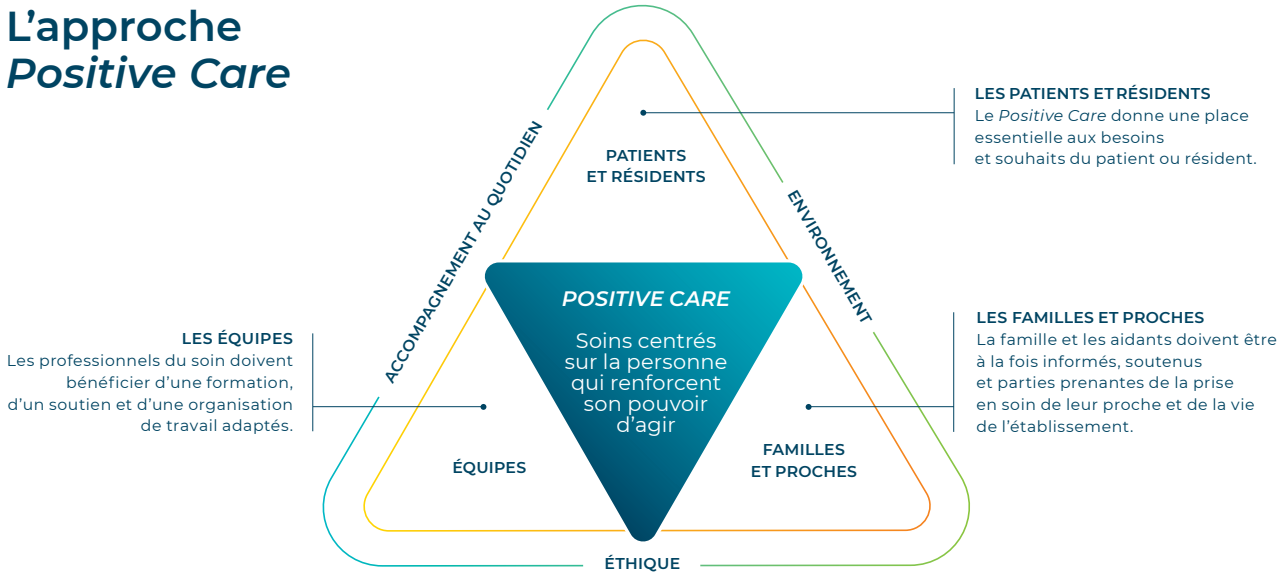
3.3.3.4.2.1 Politique applicable [S4-1]

La **politique médicale, innovation et recherche** de Clariane répond aux enjeux matériels d'éthique et de qualité des soins listés ci-dessus. Elle s'applique à tous les pays et activités du Groupe, sous la responsabilité de la Direction médicale.

En lien avec l'engagement de Considération, la politique s'articule autour de deux axes : le *Positive Care* (détaillé ci-après) et la qualité des soins (voir 3.3.1.9).

Traduction de la raison d'être de Clariane « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité », le *Positive Care* guide l'ensemble des activités et métiers du Groupe. Il s'applique autant aux résidents et patients, leurs familles, qu'aux employés, et repose sur deux dimensions indissociables :

- un état d'esprit : considérer et respecter chaque personne dans ce qui la rend unique – qui elle est, ce à quoi elle aspire, ce qu'elle est en capacité de faire ;
- des pratiques et des actes concrets : soutenir et accompagner individuellement chaque personne dans l'accomplissement de ses aspirations, attentes et envies, et la réalisation de son potentiel.



L'infographie ci-dessus met en lumière les trois piliers du *Positive Care* :

1. L'éthique

   La prise en soin s'accompagne d'un questionnement éthique :

   - en développant la réflexion éthique dans les pratiques quotidiennes ;
   - en organisant des événements consacrés à l'éthique, ouverts aux familles et aux équipes.

2. L'accompagnement au quotidien

   La prise en soin et l'accompagnement doivent être adaptés à chaque patient ou résident : projet de soin personnalisé, recours aux interventions non médicamenteuses et activités personnalisées.

3. L'environnement

   L'environnement est un véritable support de la prise en soin et une source de bien-être. Il doit être convivial et personnalisé pour donner au patient ou résident le sentiment d'être « comme à la maison » et favoriser l'autonomie et la socialisation.

Éthique

Le groupe Clariane encourage le questionnement éthique dans les soins c'est-à-dire « une réflexion sur le sens et la valeur de nos actions qui vise à rendre les pratiques plus responsables, justes et respectueuses de la personne » [1].

Au quotidien, les équipes sont confrontées à de nombreuses situations qui voient s'opposer différentes valeurs, la réglementation, la morale, les habitudes ou tout simplement des points de vue différents. Par exemple :

- *Comment impliquer activement les proches dans le processus de soins, tout en respectant la vie privée de la personne accompagnée ?*
- *Comment se comporter envers une personne qui refuse catégoriquement un traitement ou un soin considéré comme essentiel à sa santé ou à son bien-être ?*
- *Comment faire respecter l'intimité d'une personne victime d'intrusions de la part d'autres patients ou résidents sujets à la déambulation ?*

Face à ces risques, le professionnel qui rencontre une situation singulière dans laquelle entrent en jeu des conflits de valeurs doit pouvoir s'appuyer sur une réflexion collective mise en place pour étayer son positionnement. L'animation du questionnement éthique en établissement peut prendre différentes formes : réunions d'équipe abordant des dilemmes éthiques rencontrés au sein de l'établissement, temps d'échanges ouverts aux familles sur des dilemmes éthiques fréquemment rencontrés ou encore événements permettant d'apporter l'éclairage d'experts externes. En complément des outils et initiatives mis en place au niveau de l'ensemble du Groupe, l'animation de la réflexion éthique dans chaque pays est influencée par le contexte culturel et réglementaire.

(1) Fabrice Gzil, Directeur adjoint de l'Espace de réflexion éthique d'Île-de-France, membre du Comité consultatif national d'éthique. Extrait de « Charte éthique et accompagnement du grand âge » (2021).

Au niveau Groupe, différents outils et temps forts ont été mis en place pour soutenir les établissements dans leur démarche éthique, qui inclut l'éthique du soin :

- la Charte éthique est publiée sur les sites institutionnels du Groupe et de ses filiales pour consultation par toutes les parties prenantes internes et externes. Elle détaille notamment les comportements attendus des collaborateurs à l'égard des personnes accompagnées et de leurs familles, dont une communication vraie et proactive, le respect, la dignité, et la bien-traitance. Elle inclut des exemples de situations sensibles fréquemment rencontrées dans les établissements, en lien notamment avec les fragilités des personnes accompagnées, pour illustrer les comportements attendus. Elle est fournie et opposable à tous les employés ;
- un jeu de cartes « Parlons valeurs » développé autour de cas pratiques et des dilemmes éthiques qu'ils soulèvent, afin de pouvoir en discuter en équipe ;
- un e-learning dédié aux valeurs à destination de tous les collaborateurs ;
- le « Mois des valeurs » : consacré chaque année dans l'ensemble du Groupe à des actions de sensibilisation et de formation portant spécifiquement sur les valeurs et les comportements éthiques attendus ;
- concernant l'intégration des nouveaux collaborateurs, tout nouvel arrivant reçoit un document récapitulatif des valeurs et engagements éthiques dans lequel figurent les différents canaux d'alerte, et une présentation de nos valeurs est réalisée au cours des parcours d'intégration.

Enfin, la prévention de la maltraitance sous toutes ses formes est un enjeu transverse dans les plans de formations de l'ensemble des pays du Groupe. Elle est abordée à travers des modules dédiés au *Positive Care* et à travers des modules plus spécifiques à certains aspects de l'accompagnement (par exemple, la communication avec des personnes ayant des troubles du comportement, l'accompagnement de fin de vie, la prise en charge de la douleur ou encore le questionnement éthique).

Accompagnement au quotidien

Projet personnalisé

Le projet personnalisé est un document élaboré avec le résident, ses proches et les équipes pour adapter l'accompagnement quotidien du résident (planning de soins, vie sociale, interventions non médicamenteuses, personnalisation de sa chambre) selon trois axes :

- les goûts, les souhaits, l'histoire et les habitudes de vie de la personne ;
- ses capacités ;
- ses besoins et ses risques en matière médicale et de soins.

La construction du projet personnalisé démarre dès la pré-admission et s'étale sur toute la période d'intégration du résident pour se concrétiser au plus tard à la fin du troisième mois. Une fois les informations recueillies auprès du résident et de ses proches, la concertation entre les différents professionnels en charge de l'accompagnement permet d'aboutir à une proposition de projet, qui est ensuite présentée au résident et à sa famille pour validation. Le projet personnalisé est actualisé lorsque l'état de santé, l'autonomie ou les souhaits de la personne évoluent et *a minima* une fois par an. L'élaboration et la mise à jour du projet personnalisé présentent des spécificités dans chaque pays, liées à la réglementation locale.

Les interventions non médicamenteuses (INM)

Les interventions non médicamenteuses (INM) correspondent à un ensemble de techniques de soins, d'approches environnementales et d'approches humaines qui ont pour objectif de :

- améliorer le bien-être de la personne et sa qualité de vie ;
- maintenir les capacités cognitives, motrices et sensorielles ;
- solliciter les aptitudes sociales ;
- réduire les symptômes psychologiques et comportementaux.

Par exemple : la gymnastique adaptée, la médiation animale ou encore la thérapie par l'art. Les INM utilisées dans le réseau correspondent à des techniques et approches scientifiquement validées et pratiquées par des personnes formées.

Environnement

Respect de l'environnement social et sensoriel de la personne

L'environnement est un support du soin et l'accompagnement. L'architecture, l'organisation des espaces, la décoration, le mobilier, les couleurs, la lumière sont des éléments essentiels pour le bien-être des personnes accompagnées par Clariane.

Ceci implique notamment :

- d'aider les équipes, les résidents/patients et familles à personnaliser les espaces privés avec des meubles, photos, tableaux, décorations reflétant l'identité du résident ;
- de personnaliser les espaces collectifs, pour conserver des repères de l'identité régionale ou de scènes de vie familières ;
- de proposer des repères spatio-temporels dans l'espace grâce aux couleurs et au design ;
- une organisation de l'espace facilitant la socialisation et l'autonomie, par exemple des cuisines ouvertes permettant aux résidents de participer à la préparation des repas ;
- des unités de vie de petite taille pour encourager une atmosphère familiale.

3.3.3.4.2.2 Actions mises en œuvre [S4-4]

Les actions décrites ci-après découlent de la politique médicale, innovation et recherche de Clariane et répondent aux enjeux matériels de qualité, de personnalisation et d'éthique des soins listés ci-dessus.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les projets suivants :

- **Le projet « Rhythm of Life »** a pour ambition de rendre visibles les écarts entre les rythmes imposés par l'organisation de l'établissement et les préférences des résidents grâce à un outil simple, fiable et scientifiquement validé. Cet outil doit permettre l'homogénéisation de la collecte des attentes sur les horaires des moments clés de la journée (lever, repas, soins, coucher) et faciliter l'évaluation de l'impact des ajustements organisationnels sur la qualité de vie des résidents et la satisfaction des équipes. En 2025, un **premier questionnaire** a été testé auprès de plus d'un millier de résidents dans quatre pays. Ce pilote a permis d'identifier les améliorations à apporter à la méthodologie en 2026 pour permettre son déploiement à grande échelle.

- Clariane s'est engagé en 2024 dans le déploiement du **programme « Icope »,** en partenariat avec l'Institut hospitalo-universitaire de Toulouse. « Icope » est un dispositif de prévention par le repérage des fragilités développé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui a pour objectif de permettre au plus grand nombre, de vieillir en bonne santé. À destination des plus de 60 ans, il permet à partir de tests simples d'évaluer six fonctions essentielles : vision, audition, mémoire, mobilité, nutrition, humeur. Si une anomalie est repérée, une évaluation approfondie est réalisée et un suivi personnalisé est proposé. L'objectif de ce partenariat est de déployer « Icope » dans les cliniques de réhabilitation et de santé mentale du groupe Clariane pour permettre aux personnes accompagnées de bénéficier de cette démarche de prévention. En 2025, en parallèle de la préparation du déploiement en cliniques, un pilote a été mené dans des agences du réseau de soin à domicile Petit-Fils en France.
- Concernant les **interventions non médicamenteuses (INM),** le projet mené en partenariat avec la NPIS *(Non-Pharmacological Interventions Society)* s'est poursuivi. Ce projet vise à répertorier les INM pratiquées par les établissements du réseau et les indications correspondantes, et à valider scientifiquement ces approches afin de valoriser et structurer le recours à ces soins.
- Concernant **la mesure de l'impact du *Positive Care*,** dans la continuité de l'approche adoptée pour les maisons de retraite en 2024, l'enquête de satisfaction à destination des patients, résidents et familles a été complétée en 2025 dans toutes les activités du Groupe afin d'intégrer des questions portant sur la personnalisation des soins, le respect du rythme de vie et l'environnement de vie, en tenant compte des spécificités de chaque activité.
- En complément de ces initiatives à l'échelle du Groupe, des initiatives sont menées localement avec par exemple en Allemagne, la création d'un Comité éthique qui réunit trimestriellement les principales Directions concernées et des consultants spécialisés afin de renforcer le dispositif éthique au sein de l'organisation. Ce comité soutient notamment le déploiement d'un **réseau de conseillers éthiques internes** : les collaborateurs formés (une vingtaine sur la région pilote depuis 2024) ont pour mission d'aider leurs collègues dans l'identification, la discussion et la résolution des problématiques éthiques rencontrées.

3.3.3.4.2.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Projet personnalisé

L'indicateur mesure le taux de résidents présent depuis plus de 90 jours dans l'établissement et ayant un projet personnalisé valide et mis à jour, c'est-à-dire daté de moins d'un an et formellement validé par un professionnel de santé.

	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
Accompagnement personnalisé	98,3 %	98,7 %	0,4 pt	99 %

En 2025, les résultats sont en ligne avec l'objectif de 98 % de projets personnalisés à jour.

3.3.3.4.3 Management de la qualité

3.3.3.4.3.1 Politique applicable [S4-1]

La **politique qualité** de Clariane répond aux enjeux matériels d'éthique et qualité de soins listés ci-dessus. Elle s'applique à tous les pays et activités du Groupe. Elle est menée par la Direction qualité Groupe et est animée par la communauté qualité Europe de Clariane avec le Directeur qualité de chacun des pays.

En lien avec l'engagement de Considération, la politique s'articule autour de deux axes : la conformité (détaillé ci-après) et la satisfaction client (détaillé ci-après).

Dans ses missions, le département Qualité :

- définit un Système de Management de la Qualité (SMQ) qui permet de satisfaire les besoins des clients et de maîtriser les risques ;
- anime une démarche qualité qui implique l'ensemble des parties prenantes pour une optimisation des processus.

La mise en œuvre du SMQ se décline à trois niveaux :

- établissement : avec un accompagnement opérationnel ;
- pays : avec une équipe dédiée, qui est en charge de personnaliser la stratégie Qualité du Groupe aux exigences réglementaires et aux spécificités nationales et qui pilote la mise en application du Standard Clariane au sein du pays ;
- Groupe : avec une Direction qualité, dont la mission est d'aligner l'ensemble des pays du Groupe autour du Standard Clariane, qui réunit à la fois les principes socles et les composantes du Système de Management de la Qualité.

Une série de contrôles internes et externes mesurent la mise en conformité et l'alignement des pratiques aux exigences Clariane, incluant notamment :

- les audits 360° ;
- les audits de certification qualité (ISO 9001 ou Qualisap) ;
- les visites d'autorités de tutelle ;
- la mesure de la satisfaction client *via* le baromètre de satisfaction C-Satisfaction ainsi que des analyses thématiques, confiées à un prestataire expert et indépendant, Ipsos ;
- le Département Audit interne du Groupe contrôle la conformité et vérifie la performance du système.

En parallèle, les autorités de tutelle auditent régulièrement les établissements du Groupe. Clariane s'assure ainsi que les évaluations réalisées en interne sont alignées avec les attentes des autorités.

Les audits et contrôles internes

Chaque établissement est soumis à un audit 360°, au moins une fois tous les deux ans.

Ces audits 360° visent à :

- contrôler la conformité du fonctionnement de l'établissement aux exigences réglementaires ainsi qu'au Standard Clariane ;
- évaluer l'appropriation des procédures, en vérifiant que toutes les procédures sont établies, connues, comprises et appliquées au sein de l'établissement ;
- contrôler la mise en place d'une pratique continue de détection et correction des dysfonctionnements (déploiement du suivi qualité) ;

- s'assurer de la prise en compte des attentes exprimées par les résidents, les patients et leurs proches ;
- conforter les bonnes pratiques, identifier les pistes d'amélioration et animer l'échange de bonnes pratiques au sein du réseau.

Clariane effectue ces audits 360° afin de vérifier la correcte appropriation et application des standards du Groupe et d'accompagner les équipes dans l'identification et la mise en œuvre d'actions préventives ou correctives en fonction :

- du niveau de risque identifié ;
- des ambitions stratégiques ;
- des attentes résidents, patients ou de leurs proches.

Suite à ces évaluations, les établissements sont classés en quatre niveaux, de A à D.

Le département Audit interne du Groupe intègre systématiquement à ses revues annuelles des points de contrôle du Système de Management de la Qualité et contribue, par ses recommandations, à l'amélioration continue des processus mis en œuvre.

Les audits et contrôles qualité des autorités publiques de tutelle

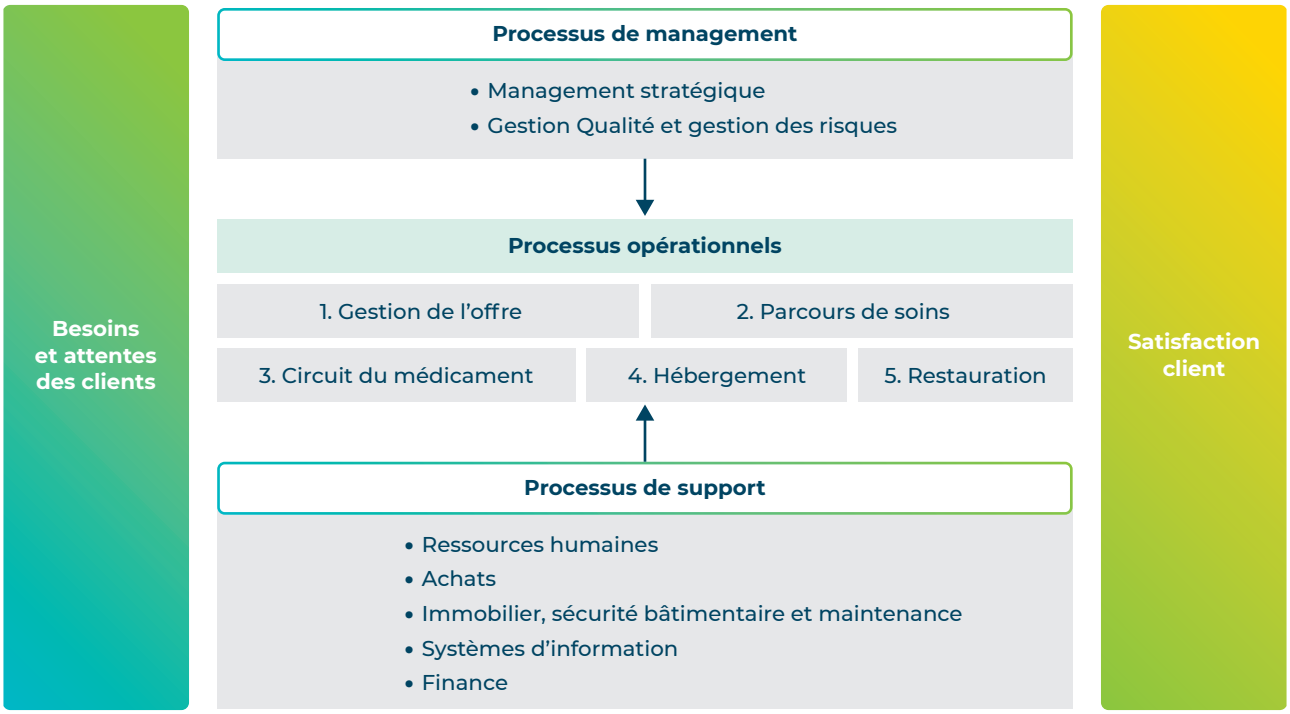
Les autorités publiques contrôlent les établissements sanitaires et médico-sociaux. Ces audits évaluent par exemple les actes médicaux, les procédures de suivi, la qualité des dossiers et la participation des représentants des usagers. Ils sont commandités par les autorités publiques et les organismes de tutelle.

Le suivi des établissements de soins par les autorités est effectué dans chaque pays et est mené au niveau national et/ou régional selon les pays :

- en France, tous les établissements de santé Inicéa sont certifiés par la HAS (Haute Autorité de santé) ; les établissements Korian sont évalués selon les règles définies par l'HAS ;
- en Allemagne, le service médical de l'assurance maladie MD *(Medizinischer Dienst)* et *Heimaufsicht* (FQA) ;
- en Belgique : des inspections du soin *(Care Inspections)* par région – *e.g.*, *Care Inspectorate* en Flandres ;
- en Italie : ASL *(Azienda Sanitaria Locale)* ;
- aux Pays-Bas : IGJ *(Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd)* ;
- en Espagne : *Local Health Government* et *Social Services*.

Les audits de certification qualité

Clariane est entrée dans une démarche de certification ISO 9001 en 2019 pour bénéficier d'un regard expert, neutre et indépendant sur son système de management de la qualité. Au niveau européen, elle combine le regard de plusieurs certificateurs indépendants et reconnus sur leur marché.



La certification ISO 9001 a été choisie car elle place le résident, le patient et leurs proches au cœur des préoccupations. Elle est reconnue internationalement et permet de confronter les établissements à des audits externes.

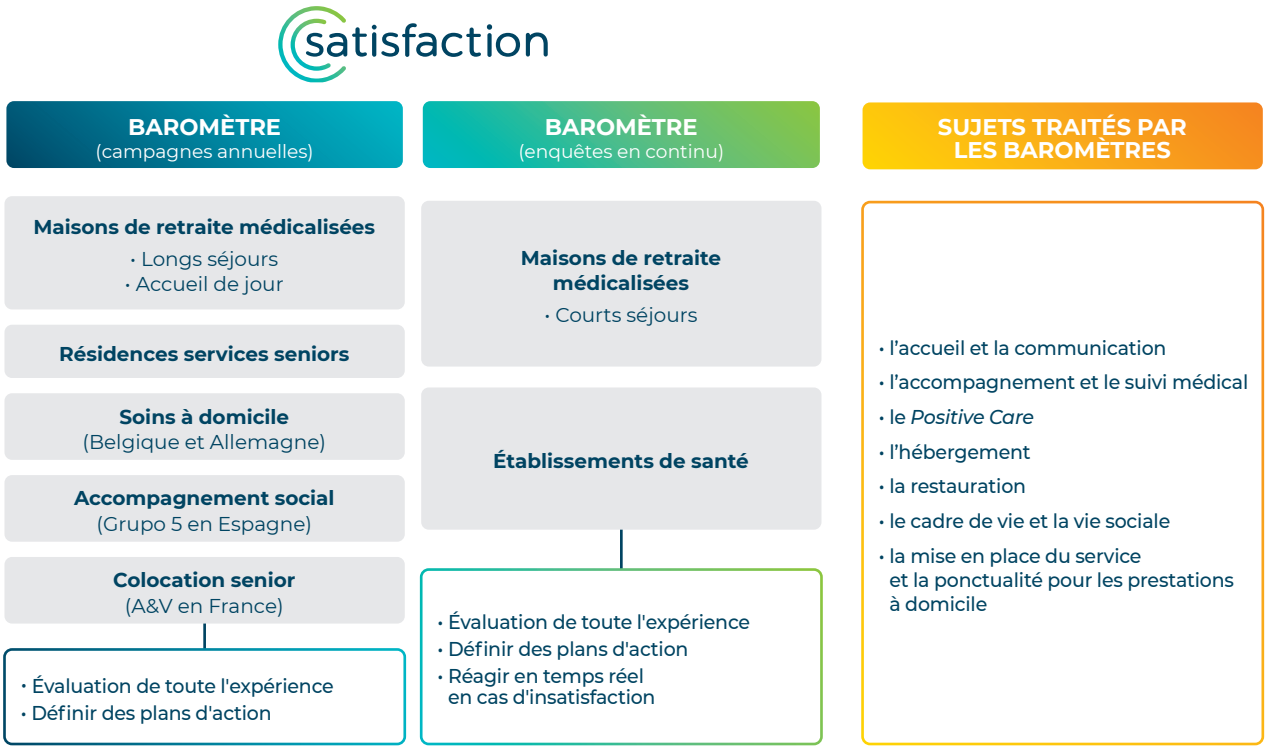
La norme ISO 9001 guide les organisations pour la définition d'un système de management de la qualité (SMQ) pertinent, efficient, efficace et opérationnel. Pour être certifiable l'organisation qualité doit :

- être orientée client – *i.e.*, prendre en compte les attentes clients ;
- définir clairement les périmètres d'actions de chacun ;
- impliquer l'ensemble du personnel ;
- mettre en place une approche par processus – *i.e.*, une animation dynamique pour s'adapter aux évolutions et rester en phase avec les besoins ;
- animer la continuité d'amélioration – *i.e.*, continuellement identifier les opportunités et faire vivre les plans d'actions ;
- se reposer sur des éléments de preuve ce qui implique une forte traçabilité pour une analyse de constats factuels ;
- prendre en compte toutes les parties intéressées – *e.g.*, les collectivités locales, voisinage, fournisseurs…

Pour l'activité Âges & Vie la certification des maisonnées se fait *via* le référentiel Qualisap, adapté à cette activité et à sa réalité opérationnelle sur site.

Mesure de la satisfaction

Le baromètre de satisfaction Clariane englobe toutes les activités et territoires du Groupe. Les questionnaires et temporalités sont adaptées à l'activité et à la personne interrogée :



Ce dispositif de mesure de la satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches, baptisé « C-Satisfaction » a été déployé dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Il se compose de baromètres adaptés à chaque activité, au contexte local et au profil de résidents et patients, tout en conservant un socle commun Groupe sur la mesure de la satisfaction globale (note moyenne de satisfaction sur 10), de la satisfaction *Positive Care,* l'évaluation de la considération [1] et la mesure de la recommandation (*via* l'indicateur NPS – *Net Promoter Score* [2]).

Enquêtes thématiques

En sus du baromètre, Clariane met en place des études thématiques qui permettent de travailler en particulier des étapes clés du parcours résident/patient, comme par exemple, les premières semaines en établissement, afin de pouvoir détecter et corriger rapidement les motifs d'insatisfaction. Ces données ne sont pas comptabilisées dans le baromètre, qui s'intéresse lui à l'expérience globale de la personne accompagnée et de ses proches.

Analyse et utilisation des résultats

Au niveau Groupe, la mesure et le suivi du niveau de satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches dans le temps, permet d'identifier des points d'amélioration transverses au réseau et de détecter les bonnes pratiques à diffuser. Les résultats sont partagés dans les principales instances de gouvernance au niveau Groupe et pays.

Au niveau d'un établissement, l'objectif est d'obtenir une analyse fine du niveau de satisfaction des résidents, des patients et des familles envers les services proposés, d'identifier les forces et les principaux leviers d'amélioration et de pouvoir prioriser les actions à mener pour pouvoir répondre efficacement aux attentes. Cf. plus haut dans le paragraphe « Processus de dialogue et d'engagement avec les patients, résidents et familles [ESRS S4-2, S4-5] »/ Enquêtes de satisfaction.

Un outil de reporting en ligne et d'analyse sémantique permet à chaque établissement, région et pays de piloter sa performance sur son périmètre.

3.3.3.4.3.2 Actions mises en œuvre [S4-4]

Les actions clés décrites ci-après sont mises en œuvre selon la politique qualité et répondent à l'enjeu matériel d'éthique et de qualité des soins. Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Renforcement du pilotage du SMQ autour de trois piliers

- Animation de revues de processus au niveau Groupe, permettant d'optimiser la performance et d'asseoir le positionnement des responsables de processus *via* un management transversal et une organisation matricielle.
- Refonte de sept processus pour clarifier les exigences à tous les niveaux et intégrer les évolutions normatives (ISO 9001, CSRD).
- Optimisation de la Revue de direction au travers d'un groupe de travail de la communauté qualité européenne de Clariane, pour identifier les leviers d'amélioration de la pratique, une articulation cohérente avec la planification stratégique et un alignement coordonné par les pays.

(1) Correspond à la réponse sur une échelle de 1 à 10 à la question « Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vous/votre parent(e) est bien considéré(e) et respecté(e) ? »
(2) Le calcul du NPS correspond à la part des promoteurs (notes 9 et 10/10) moins le pourcentage des détracteurs (notes de 0 à 6/10).

Ces initiatives structurantes préparent l'entreprise à une harmonisation durable et à des pratiques renforcées en 2026, avec notamment une bibliothèque d'IRO qui alimentent aussi bien la cartographie des risques que les revues de processus, et en phase avec les priorités des responsables consultés. De plus et par exemple, le processus « Maintenance et sécurité » distingue maintenant les activités concernant la gestion immobilière, la sécurité bâtimentaire et la maintenance, en détaillant à chaque fois les exigences Clariane pour chacun des niveaux Établissement, pays ou Groupe. Ce processus se conforme aussi à l'ISO 50001 en ce qui concerne la gestion de l'énergie.

Analyse de la participation aux enquêtes de satisfaction client

Une analyse approfondie de la participation a été menée pour mesurer l'engagement des clients, identifier les modalités d'enquêtes et les thématiques en adéquation avec leurs attentes, qui leur soient significatifs et sur lesquels ils souhaitent s'exprimer. Cette analyse permet aussi de conforter l'absence de biais dans l'interprétation des résultats. Cela a permis de renforcer le dialogue avec les établissements, et d'insister sur l'intérêt du dispositif. En plus d'une communication pédagogique, des actions de motivation ont été menées. Aussi, des pistes d'amélioration sont à l'étude pour améliorer l'expérience du répondant et faciliter sa participation. Les reportings sont en cours d'automatisation pour une gestion pérenne.

Par exemple l'analyse du taux de recommandation permet de constater que :

- il y a peu d'écart entre la recommandation (NPS) parmi les résidents qui répondent seuls (+ 46) et les résidents qui répondent accompagnés d'un professionnel (+ 43) ;
- le NPS est plus élevé parmi les résidents qui répondent accompagnés d'un proche (+ 52).

Amélioration de l'expérience utilisateur sur la plateforme C-Satisfaction

Des initiatives ont été mises en œuvre pour accompagner l'usage des reportings en ligne par les équipes opérationnelles et rendre la plateforme plus intuitive. En effet, des tutoriels et des guides très pratiques ont été diffusés. Aussi, l'exercice annuel de « retour d'expérience » est complété d'interviews individuelles des plus grands utilisateurs de la plateforme. Le nombre de jours de connexion par utilisateur a été multiplié par deux.

3.3.3.4.3.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Les audits et contrôles internes

Suite à un audit, le rapport est traduit en A, B, C ou D selon une table de conversion de la gravité des constats. Seule la dernière évaluation en date est retenue pour chaque établissement.

En 2025, 435 établissements ont été audités avec un audit 360°, dans les six pays du Groupe.

% établissements notés A ou B suite à l'audit 360°	2024	2025	Var. en points
TOTAL GROUPE	**78 %**	**81 %**	**3 PTS**
France	73 %	75 %	2 pts
Allemagne	71 %	79 %	8 pts
Belgique	78 %	77 %	- 1 pt
Pays-Bas	86 %	77 %	- 9 pts
Italie	96 %	98 %	2 pts
Espagne	94 %	96 %	2 pts

À fin 2025, 81 % des établissements du Groupe audités sont au niveau A ou B. Le Groupe ne fixe pas d'objectifs sur cet indicateur, qui est directement lié à l'atteinte de l'objectif sur la part d'établissements certifiés ISO 9001 (voir ci-dessous « Audits de certification qualité »). Cette amélioration de la performance est le résultat du travail de fond, fait au jour le jour par les établissements, pour clore les écarts identifiés.

Pour les établissements qui ont été notés C ou D, le Groupe impose un audit de suivi qui est généralement réalisé sous six mois selon le plan d'actions, afin de vérifier la résorption des écarts identifiés lors du premier audit.

Les audits et contrôles qualité des autorités publiques de tutelle

Suite à un audit, le rapport est traduit en A, B, C ou D selon une table de conversion de la gravité des constats. Seule la dernière évaluation en date est retenue pour chaque établissement.

Au 31 décembre 2025, 87 % des audits d'autorité effectués dans tous les pays du Groupe sont classés A ou B. Le Groupe ne fixe pas d'objectifs sur cet indicateur, qui est directement lié à l'atteinte de l'objectif sur la part d'établissements certifiés ISO 9001 (voir ci-dessous « Audits de certification qualité »).

% de sites audités et notés A & B	2024	2025	Var. en points
TOTAL GROUPE	**87 %**	**87 %**	**0 PT**
France	95 %	90 %	- 5 pts
Allemagne	83 %	82 %	- 1 pt
Belgique	77 %	78 %	1 pt
Pays-Bas	100 %	100 %	0 pt
Italie	96 %	92 %	- 4 pts
Espagne	97 %	97 %	0 pt

Les audits de certification qualité

Ainsi, l'objectif à horizon 2026, toutes activités confondues, est de 95 % des établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap (pour Âges & Vie), sous un délai de trois ans d'activité dans le réseau.

Pour les maisons de retraite et les cliniques, le seuil de 95 % en trois ans est à atteindre dès 2024.

Pour les soins à domicile et l'habitat partagé, un objectif de 40 % a été défini pour 2024 et 2025.

Quatre exceptions sont identifiées :

- les établissements en délégation de service qui font l'objet d'une certification du service et non par établissement ;
- les établissements pour lesquels l'activité de soin est gérée par une autre *business unit*, elle-même déjà certifiée ;
- les établissements qui subissent un obstacle opérationnel majeur sans accueil de soin (ex. établissements en travaux, en déménagement…) qui seront à certifier dans un délai de trois ans après leur réouverture ;
- les établissements pour lesquels une vente ou une fermeture est publiquement annoncée.

	France	Allemagne	Belgique	Pays-Bas	Italie	Espagne	Groupe
% sites certifiés – Cliniques et maisons de retraite – 2024	98 %	98 %	100 %	100 %	100 %	88 %	98 %
% sites certifiés – Cliniques et maisons de retraite – 2025	99 %	98 %	100 %	100 %	100 %	100 %	99 %
Var. en points	1	0	0	0	0	12	2
Cible 2026							**≥ 95 %**
% sites certifiés – Autres activités – 2024	69 %	0 %	67 %	100 %	100 %	N/A	64 %
% sites certifiés – Autres activités – 2025	100 %	38 %	95 %	100 %	100 %	N/A	93 %
Var. en points	31	38	29	0	0		29
Cible 2026							**≥ 95 %**

Les objectifs fixés pour l'année 2025 sont dépassés.

Le lancement de la certification Qualisap pour la filiale d'habitat partagé française Âges & Vie en 2025 a permis d'augmenter le pourcentage de certification sur les activités autres que les maisons de retraite et les cliniques. L'année prochaine, les certifications de tous les établissements, toutes activités confondues, pourront être comptabilisées ensemble pour un objectif unique et global à 95 %.

Mesure de la satisfaction – C-Satisfaction

Net Promoter Score patients, résidents et familles

Selon le type de séjour, les personnes sont sollicitées en fin de séjour (pour les courts séjours) ou à une date anniversaire (pour les longs séjours). Cela permet de solliciter l'ensemble des personnes bénéficiant du service sur l'année. Le questionnaire et le canal de communication sont adaptés selon le profil du répondant et le service dont il bénéficie.

Le taux de participation en 2025 est de 62 % pour les activités EHPAD, 48 % pour les résidences services senior et 64 % pour l'accompagnement social.

En 2025, 73 % des résidents ayant répondu à C-Satisfaction ont répondu avec l'aide d'un professionnel, 19 % seuls, et 8 % avec l'aide d'un proche. Ce taux ne varie pas significativement selon que les questionnaires sont au format papier ou en ligne.

Les résultats reflètent les ajustements liés aux évolutions de périmètre du réseau Clariane, notamment les cessions et l'intégration dans le baromètre des activités ItaSalud, Grupo 5 et Âges & Vie, avec des NPS plus en retrait que les autres activités dans leur pays.

À noter qu'il n'y a pas de pondération appliquée lors du calcul des résultats et que chaque réponse a le même poids.

Par pays	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**44**	**45**	**1**	**≥ 42**
France	41	45	4	
Allemagne	43	42	- 1	
Belgique	28	31	3	
Pays-Bas	28	22	- 6	
Italie	65	64	- 1	
Espagne	61	54	- 7	

Par type d'activité	2024	2025	Var. en points
Établissements et services de santé spécialisés	55	55	-
Maisons de retraite médicalisées	38	39	1
Résidences service seniors	46	50	4
Soins à domicile	71	75	4
Accompagnement social	Non calculé	54	-
Colocation senior	Non calculé	37	-

Score de considération patients, résidents et familles

Par pays	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**8,3**	**8,4**	**0,1**	**≥ 8**
France	8,5	8,6	0,1	
Allemagne	8,2	8,3	0,1	
Belgique	7,8	7,9	0,1	
Pays-Bas	7,6	7,7	0,1	
Italie	8,6	8,6	0,0	
Espagne	8,7	8,6	- 0,1	

Par type d'activité	2024	2025	Var. en points
Établissements et services de santé spécialisés	8,6	8,6	-
Maisons de retraite médicalisées	8,2	8,3	0,1
Résidences service seniors	8,2	8,3	0,1
Soins à domicile	9	9,1	0,1
Accompagnement social	Non calculé	8,7	-
Colocation senior	Non calculé	8,6	-

Les résultats se stabilisent sur les trois indicateurs de performance, conformément aux objectifs fixés.

Le NPS *(Net Promoter Score)* du Groupe est de 45 en 2025 (44 en 2023 et 2024) et dépasse l'objectif fixé (42). Il est en progrès en France (+ 4) et en Belgique (+ 3) et se stabilise en Italie et Allemagne. Il diminue en Espagne en raison de l'intégration de nouvelles activités qui avait été anticipée pour la fixation de l'objectif. Cet objectif est dépassé (+ 7). Une baisse et non atteinte de l'objectif est enregistré aux Pays-Bas (- 6) où les familles ont plus participé et exprimé une satisfaction plus faible en termes de communication et d'accompagnement médical.

La note moyenne de satisfaction du Groupe se maintient à 8,1/10. Cette note de satisfaction est portée par la satisfaction exprimée envers l'attitude du personnel, avec notamment une reconnaissance très forte de la gentillesse des équipes dans toutes les activités et tous les pays du Groupe et particulièrement le professionnalisme et l'expertise des soignants en cliniques. La restauration reste le thème le moins bien noté malgré des progrès notables en résidences services senior (+ 0,3) et cliniques (+ 0,2).

Les notes de satisfaction par pays sont comprises entre 7,9 (Pays-Bas et Belgique), et 8,7 (Italie). Le soin à domicile enregistre la plus grande satisfaction avec une note moyenne de 9,1/10 et la colocation de seniors la note la plus faible à 7,9/10.

Le score de considération atteint 8,4/10 en moyenne pour Clariane. Les principaux vecteurs de considération sont la stabilité et la bienveillance des équipes, la personnalisation des soins et la prise en compte des souhaits de chacun pour l'organisation de la vie quotidienne. À l'inverse, chaque défaut d'adaptation et de personnalisation de cet accompagnement, impacte fortement et négativement la considération, la satisfaction et la recommandation. L'organisation du personnel est primordiale pour une continuité de soins, une connaissance des habitudes de chaque personne accompagnée et une réactivité forte en cas de besoin. En synthèse, si ces sujets sont en moyenne et au global les mieux évalués, chaque défaut isolé pénalise sans équivoque la perception globale. L'ambition est de maintenant atteindre une note de 8/10 dans chaque pays. Les deux pays n'ayant pas encore atteint cet objectif sont la Belgique (7,9) et les Pays-Bas (7,7), tous les deux en progrès de 0,1 cependant sur l'année.

3.3.3.4.4 Gestion des risques liés aux soins

3.3.3.4.4.1 Politique applicable [S4-1]

La **politique médicale, innovation et recherche** de Clariane répond aux enjeux matériels de qualité, de personnalisation et d'éthique des soins listés ci-dessus. Elle s'applique à tous les pays et activités du Groupe, sous la responsabilité de la Direction médicale.

En lien avec l'engagement de Considération, la politique s'articule autour de deux axes : le *Positive Care* (voir 3.3.1.1) et la qualité des soins (détaillé ci-après).

Les éléments communs de gestion des principaux risques liés aux soins sont présentés ci-dessous. La gestion de ces risques est pilotée au niveau Groupe par la Direction médicale, éthique et innovation en santé et au niveau pays par les Directions médicales. Elle est intégrée au dispositif de gestion de la qualité Groupe (voir ci-dessus) et fait l'objet de procédures spécifiques à chaque pays et activité et à ses réglementations. Le standard Qualité Clariane inclut en particulier un processus dédié au parcours de soin, qui définit les attentes communes concernant la définition et l'implémentation du projet personnalisé et du plan de soin (cf. § 3.3.3.6.1) ainsi que la gestion des risques spécifiquement liés aux soins détaillés ci-dessous.

Concernant les indicateurs de mesures de ces risques, la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe mène un travail de fond avec les Directions médicales pays afin d'homogénéiser les définitions et méthodes de mesure entre les pays et d'augmenter le nombre d'indicateurs mesurés au niveau Groupe. Les trois indicateurs suivis au niveau Groupe à fin 2025 dans le composite Qualité des soins sont le taux de projets personnalisés à jour (voir la section « *Positive Care* »), le taux de contention et le taux d'escarres acquises. Les autres risques spécifiques à la prise en soin détaillés ci-dessous sont suivis par des indicateurs mesurés au niveau pays, généralement selon une définition réglementaire locale.

3.3.3.4.4.2 Actions mises en œuvre [S4-4]

Contention

La contention physique se caractérise par l'utilisation de tous les dispositifs qui entravent la liberté de mouvement du résident (barrières de lits, ceintures). Elles sont mises en place pour la sécurité des résidents notamment ceux qui présentent un risque de chute du lit ou du fauteuil.

La contention est utilisée de manière très encadrée et exceptionnelle. Elle se pratique sur prescription médicale et pour une durée limitée. La décision de mise en place d'une contention résulte d'une évaluation bénéfice/risques et de la prise en compte du point de vue du résident et de sa famille. Lorsque le risque de chute est limité, on privilégie les lits bas et les matelas au sol.

On observe dans les différents pays du Groupe un écart dans la fréquence du recours à la contention dû aux différences réglementaires et culturelles. Le partage de bonnes pratiques entre les pays permet néanmoins de faire évoluer les pays plus enclins à mettre en place des contentions et à progressivement en diminuer la fréquence.

À cette fin, un groupe de travail avec les Directions médicales des pays a été organisé en 2024 pour réduire le recours aux contentions. Le groupe de travail a ainsi réalisé un état des lieux des réglementations nationales sur l'utilisation des moyens de contention, un état de la littérature scientifique, les indications et alternatives à chaque type de contention pour enfin établir un arbre décisionnel et formaliser des bonnes pratiques. Dans un second temps les membres du groupe de travail ont analysé les freins des familles, des patients et des professionnels et comment favoriser le changement. L'Allemagne, du fait d'une réglementation très stricte sur le sujet, a beaucoup contribué à la formalisation des recommandations de bonnes pratiques.

Escarres

L'escarre est une lésion de la peau liée à une immobilisation prolongée. Cette lésion est courante chez les personnes alitées, extrêmement douloureuse et lorsqu'elle n'est pas soignée peut engager le pronostic vital. Cette lésion apparaît plus fréquemment chez la personne âgée dépendante qui ressentent moins la sensation des points de pression sur leur peau, auront de la difficulté pour changer seules de position ou améliorer leur assise lorsqu'elles sont sur un fauteuil.

Le changement de position, l'activité physique adaptée aux capacités préservées des résidents et le suivi nutritionnel sont essentiels pour prévenir l'apparition des escarres. En complément les équipes utilisent également des matelas et des coussins adaptés pour limiter les points d'appui prolongés.

Dès l'apparition d'une escarre, le protocole de soin évolue vers la prise en soin curative. Les personnels soignants utilisent des pansements complexes ayant des propriétés de cicatrisation efficientes et les actes de prévention décrits ci-dessus sont renforcés.

Le taux d'escarres acquises fait partie de l'indicateur composite Qualité des soins suivi au niveau Groupe. Cet indicateur correspond à la part de résidents présentant une escarre apparue pendant le séjour dans nos établissements. Toutes les escarres apparues avant trois mois de présence dans l'établissement sont considérées comme développées avant l'arrivée dans l'établissement c'est-à-dire acquises lors d'une hospitalisation ou d'une prise en charge à domicile avant l'entrée dans nos structures.

Chutes

Les chutes représentent la première cause d'hospitalisation et de décès chez la personne âgée. Leur prévention est donc une priorité qui se matérialise par le repérage des facteurs de risque et la mise en place d'actions préventives tels que le maintien de l'activité physique, la sécurisation des espaces collectifs et individuels, la vigilance sur l'utilisation par les patients/résidents des aides techniques (canne, déambulateur…) ou encore le port de chaussures adaptées.

Le risque de chute est évalué dans le bilan gériatrique réalisé à l'admission et les éventuelles actions préventives sont intégrées au plan de soin personnalisé. Les chutes même bénignes sont tracées dans le logiciel de soins.

Les programmes de prévention des chutes sont mis en place et adaptés aux capacités des résidents et patients. Ils sont animés par des kinésithérapeutes, des ergothérapeutes, ou professeurs d'activités physiques adaptées. Ils sont organisés en collectif ou en individuel. Cela se matérialise par exemple par des parcours de marche (barres parallèles, sols de différentes textures, petit pont…) aménagés dans les jardins de certains établissements, ou encore des thérapies non médicamenteuses comme le Silverfit (système interactif de stimulation cognitive et motrice élaboré pour ressembler à un jeu vidéo) ou les plateformes d'équilibre.

Il existe également dans certains établissements des dispositifs de détection, d'analyse et de prévention des chutes.

De manière plus générale, Clariane mène un travail de sensibilisation des équipes aux risques de chute à travers différents formats pédagogiques.

Dénutrition

La dénutrition est un état de déficit : en énergie, en protéines, ou en n'importe quel autre macro ou micronutriment spécifique, produisant un changement mesurable des fonctions corporelles et/ou de la composition corporelle associée à une aggravation du pronostic des maladies.

Clariane porte une grande attention à la nutrition car un grand nombre de résidents présentent un risque de dénutrition du fait de la baisse de l'appétit liée l'âge et/ou de pathologies neurodégénératives dont la maladie d'Alzheimer. La dénutrition peut avoir de nombreuses conséquences dont l'augmentation du risque de chute et d'escarres.

Dès l'admission d'un résident en maison de retraite l'équipe pluridisciplinaire établit un diagnostic nutritionnel. Ce dépistage formalisé dans un questionnaire complet tel que le MNA *(Mini Nutritional Assessment)* prend en compte les apports alimentaires pris spontanément, la perte de poids, le degré d'appétit, le taux d'albumine, etc. Si l'état nutritionnel est normal, le patient bénéficie d'une simple surveillance. En revanche, si le diagnostic de dénutrition est posé, le médecin précise si elle est « sévère » ou non et une stratégie de prise en charge nutritionnelle est définie : adaptation des apports énergétiques, protéiniques, vitamines, minéraux etc. et si besoin adaptation de la texture des aliments.

La qualité de la restauration, du point de vue nutritionnel mais aussi du plaisir gustatif, est le premier vecteur de lutte contre la dénutrition. Les allergies, aversions, goûts, habitudes alimentaires, convictions religieuses et l'avis du patient ou de son entourage sont pris en compte. Les menus privilégient les produits et recettes locales pour être au plus près des habitudes alimentaires des résidents.

Gestion de la douleur

La prise en soin préventive et curative de la douleur est une priorité dans les établissements Clariane. Chaque pays utilise des outils d'évaluation de la douleur et des thérapeutiques non médicamenteuses et médicamenteuses pour éviter ou diminuer la douleur.

Afin d'accompagner et d'aider les équipes dans la lutte contre la douleur, chaque pays a réalisé des outils pédagogiques incluant des recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur l'évaluation et la prise en soin de la douleur.

L'évaluation de la douleur se fait au moyen d'outils standardisés et tracés dans le dossier médical du résident ou du patient :

- d'auto-évaluation : la personne douloureuse exprime elle-même son niveau de douleur sur une échelle quand elle est en mesure de le faire ;
- d'hétéro-évaluation : le soignant évalue à l'aide d'une grille ou d'un questionnaire la douleur de la personne.

À partir des évaluations, des traitements médicamenteux ou non médicamenteux (par exemple la musicothérapie, voir le chapitre INM pour plus détails).

Hygiène et gestion des épidémies

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), l'hygiène est un ensemble de mesures (moyens et pratiques) visant à prévenir les infections et l'apparition de maladies infectieuses L'hygiène ne constitue pas un ensemble de règles figées, mais des pratiques en matière de prévention, reconnues au niveau international et visant à réduire la propagation des infections.

Les patients et résidents accueillis au sein des établissements du groupe Clariane sont particulièrement vulnérables en cas d'épidémie. Le Groupe a donc mis en place des protocoles rigoureux de prévention et de prise en charge des épisodes infectieux et de maîtrise de l'environnement. Les équipes sont régulièrement formées et sensibilisées aux bonnes pratiques en matière d'hygiène afin d'éviter toute contamination collective et/ou de limiter la propagation de l'infection.

Parmi les actions structurantes de l'année 2025 au niveau Groupe figurent :

Gestion des épidémies

Une démarche a été déployée sur l'ensemble des pays afin d'harmoniser la surveillance, la détection précoce et la gestion des épisodes épidémiques dans les pays du réseau. Cette approche vise à garantir une vision consolidée de la situation sanitaire, à faciliter la coordination entre les pays et le Groupe ainsi qu'à renforcer la capacité de réaction face aux infections respiratoires aiguës nécessitant des mesures d'isolement.

Gestion des canicules

Un travail de structuration a été mené afin d'assurer une préparation cohérente face aux vagues de chaleur dans l'ensemble des pays. Cette démarche a permis d'identifier les meilleures pratiques et les axes d'amélioration pour renforcer la résilience opérationnelle des établissements lors des épisodes climatiques extrêmes, et de renforcer la prise de conscience sur l'impact des événements climatiques sur la qualité du soin.

3.3.3.4.4.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Contention

L'indicateur de contention mesure le taux de résidents ayant au moins une contention, définie comme tout moyen, méthode, matériau ou vêtement limitant volontairement ou involontairement les mouvements d'une personne, dans le seul but d'assurer sa sécurité. Sont considérées comme contentions, par exemple, les barrières de lit pleines, ou une barrière complète combinée à un lit placé contre un mur.

	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
Taux de contentions physiques	11,5 %	9,4 %	- 2,1 pts	12 %

Dans la recherche d'un équilibre entre le respect de l'autonomie et de la liberté du résident et sa sécurité, le groupe Clariane s'est fixé comme objectif de réduire le taux de contention physique à 12 % d'ici 2026. À fin 2025, le taux de contention au sein des maisons de retraite Clariane était de 9,4 % contre 11,5 % à fin 2024. Cette baisse significative a été permise par le partage de bonnes pratiques entre les pays décrit ci-dessus, le renforcement de la sensibilisation des équipes à la réduction du recours aux contentions, et la recherche systématique de solutions alternatives à la contention. En Italie par exemple, l'usage des barrières de lit complètes est courant pour prévenir le risque de chute et répond souvent à une demande des proches. Elles peuvent néanmoins, dans le cas de résidents qui tentent de les enjamber pour sortir de leur lit, avoir l'effet contraire à celui recherché et majorer le risque de chute. Les équipes privilégient désormais pour cette raison l'usage de demi-barrières, qui n'entravent pas la liberté du résident tout en limitant le risque de chute. Cette évolution s'accompagne d'un effort d'information et de dialogue avec les familles, pour les rassurer sur l'impact sur la sécurité du résident.

Escarres

L'indicateur mesure le taux de résidents présentant au moins une escarre acquise au sein de l'établissement, tous stades confondus (à partir du stade 1). L'indicateur couvre les résidents présents depuis au moins 90 jours au sein de l'établissement, afin d'exclure les escarres préexistantes à l'admission et de mesurer la capacité de l'établissement à prévenir les escarres.

	2024	2025	Var. en points	Cible 2026
Taux d'escarres acquises	2,8 %	2,6 %	- 0,2 pt	≤ 5 %

L'objectif du groupe Clariane est de maintenir cet indicateur sous 5 % en permanence. En effet, les maisons de retraite médicalisées répondent aux besoins de personnes de plus en plus âgées et dépendantes, qui présentent un risque d'escarre plus important. Le maintien de cet indicateur en dessous de 5 % nécessite donc une amélioration continue de la prévention et du traitement des escarres. À fin de l'année 2025, le taux d'escarres acquises au sein des maisons de retraite était de 2,6 %, contre 2,8 % à fin 2024.

3.3.3.4.5 Sûreté et sécurité des patients et résidents

3.3.3.4.5.1 Politique applicable [S4-1]

Le **Standard Qualité** décrit la politique visant à assurer la sûreté et la sécurité des patients et résidents. Elle répond aux enjeux matériels d'éthique et qualité de soins décrits ci-dessus, en section 3.3.3.4.1. Elle s'applique à tous les pays et activités du Groupe. La Direction sûreté, éthique et crises du Groupe est responsable de sa mise en œuvre.

Son objectif est d'assurer la sûreté et la sécurité des personnes accompagnées par Clariane qui peuvent, en raison de leur état de santé physique ou mentale, être plus exposées à des situations pouvant porter atteinte à leur personne ou à leurs biens, qu'elles résultent de causes accidentelles (sécurité) ou intentionnelles (sûreté).

Au niveau Groupe, la Direction sûreté, éthique et crises, en charge également des risques opérationnels, dispose d'outils de collecte et de remontées des incidents et insatisfactions qui lui permettent, au-delà de la réponse opérationnelle, de mettre à disposition des métiers des indicateurs objectivant les phénomènes et facilitant leur analyse selon une démarche d'approche par les risques.

Les exigences communes à l'ensemble des établissements en la matière sont intégrées au Standard Qualité Clariane. En particulier :

- le processus « Maintenance et sécurité » définit les exigences relatives à la sécurité des espaces extérieurs, des bâtiments, des installations techniques (chauffage, climatisation, sécurité incendie, ascenseurs, système d'appel malade…) et des équipements techniques, médicaux et de mesure. Il formalise les attentes en matière d'évaluation des risques, de définition et d'exécution du plan de maintenance ;
- le processus « Qualité et gestion des risques » a pour but la gestion des nombreux facteurs qui peuvent perturber le bon fonctionnement de l'activité, et la manière de les évaluer, les prévenir et les adresser lorsqu'ils surviennent. Tous les établissements doivent notamment mettre en place un plan d'urgence qui vise à assurer la continuité des soins dans les situations de crise (épidémie, vague de chaleur, intrusion, incendie, catastrophe naturelle, grève du personnel…), qui inclus une procédure d'évacuation ;
- le processus « Ressources humaines » comprend un volet dédié à la sécurité au travail, qui intègre notamment les attentes en matière de formation des collaborateurs aux procédures de sécurité et d'évacuation.

Enfin, certains risques plus spécifiques sont abordés dans les processus associés comme par exemple la sécurité alimentaire au sein du processus Restauration.

Les troubles cognitifs de certaines personnes accompagnées par Clariane les exposent de plus à des risques plus spécifiques en matière de sécurité :

- les violences subies de la part d'autres patients et résidents : la majorité des actes violents de la part de patients et résidents (dont les collaborateurs peuvent également être victimes) est liée aux effets de leur maladie et traitement. L'approche *Positive Care* et notamment la mise en œuvre des interventions non médicamenteuses contribuent à prévenir les risques de crises des patients et résidents et des actes violents en découlant ;
- les errances (avec sortie à l'extérieur de l'établissement à l'insu du personnel soignant). La protection, dite « passive », des établissements consiste à diminuer les risques et les menaces pesant sur un établissement par une réflexion sur les usages des installations, les flux (de personnes, de véhicules, de denrées …) qui les irriguent et les moyens de contrôle à déployer (contrôle d'accès, vidéosurveillance, anti-intrusion) en fonction des vulnérabilités et des règles que l'on veut voir appliquées.

3.3.3.4.5.2 Actions mises en œuvre [S4-4]

Les actions décrites ci-dessous découlent de la politique visant à garantir la sûreté et la sécurité des personnes accompagnées. Elles répondent aux enjeux matériels d'éthique et qualité de soins.

Parmi les principales actions menées en 2025 en lien avec la sécurité et la sûreté figurent :

- **le renforcement de l'intégration à la démarche qualité :** les exigences applicables à l'ensemble des établissements ont été complétées, notamment concernant la sûreté bâtimentaire ;
- **l'accompagnement des fonctions support et des managers opérationnels** sur ces enjeux, à travers la mise à disposition d'outils (par exemple : outil en ligne d'évaluation de la sûreté des établissements) et la diffusion des meilleures pratiques pour harmoniser les pratiques de prévention et de réaction aux incidents ;
- **la sensibilisation des collaborateurs à la sûreté,** à travers par exemple la diffusion en France de capsules pédagogiques.

3.3.3.4.5.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Les indicateurs de réclamations et d'événements indésirables graves en lien avec la sûreté et la sécurité des patients/résidents sont présentés au § 3.3.3.3.

3.3.3.5 Accessibilité [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5]

3.3.3.5.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à l'accès aux offres et services et leur diversification [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les patients et résidents :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Accessibilité financière de l'offre et transparence de l'information	Transparence de l'information			IP
	Accessibilité financière de l'offre			IN
Diversification de l'offre et des services	Offre permettant d'adresser la croissance et la diversité des besoins			IP
	Croissance de l'activité due à la diversification de l'offre		O	
	Offre insuffisante dans certains territoires			IN

Nature de l'IRO : IP Impact positif ; IN Impact négatif ; R Risque ; O Opportunité

3.3.3.5.2 Accessibilité financière de l'offre et transparence de l'information

3.3.3.5.2.1 Politique applicable [S4-1]

Le Groupe n'a pas formalisé, à ce jour, une politique spécifiquement dédiée aux enjeux d'accessibilité et de transparence, telle que définie par la directive CSRD.

Les actions menées par Clariane en lien avec ces enjeux s'inscrivent dans le cadre de la **stratégie RSE 2024-2028** détaillée au §3.1.3.1. Cette stratégie formalise les engagements du Groupe sur les cinq objectifs sociaux et environnementaux de sa mission.

Les enjeux d'accessibilité et de transparence se rattachent plus précisément à l'objectif de **Considération.**

Accessibilité financière de l'offre

La tarification des établissements médico-sociaux et de santé est encadrée dans tous les pays où le Groupe est implanté (voir chapitre 8 sur le cadre légal de la tarification et du financement des activités par pays). Le cadre réglementaire distingue les soins et les dépenses médicales, (financés par les régimes d'assurance maladie), et l'hébergement et la restauration, (à la charge du résident ou du patient, ou couverts par l'aide sociale). L'accessibilité financière des services du Groupe est donc étroitement liée aux politiques publiques en vigueur.

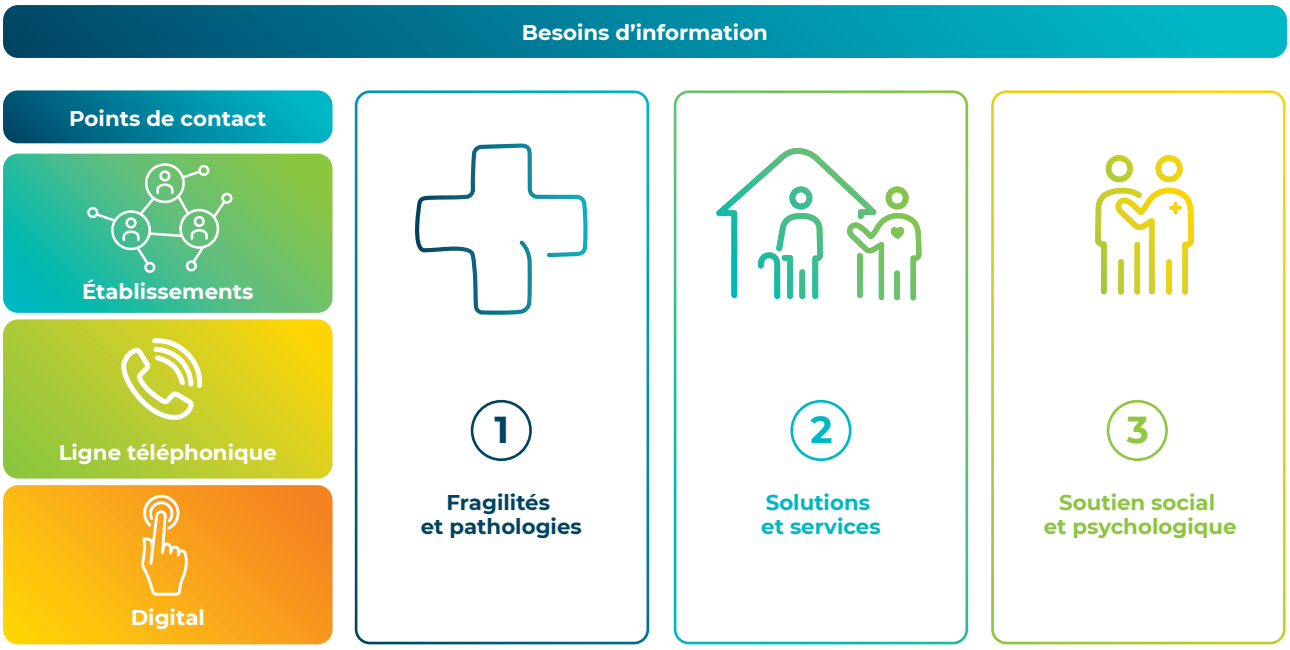
Par exemple, en France, l'aide sociale à l'hébergement peut être versée par le Conseil départemental aux personnes dont les ressources sont inférieures au montantes des frais d'hébergement en EHPAD. Le nombre de places habilitées à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale par territoire est défini par les autorités de tutelle (Agences régionales de santé et Conseils départementaux) selon les besoins identifiés, puis réparti par les autorités entre les établissements du territoire dans le cadre des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM).

Transparence de l'information

Dans le cadre de sa feuille de route d'entreprise à mission, Clariane s'engage à informer et orienter les personnes en situation de fragilité et leurs proches pour les aider à accéder aux soins adaptés à leurs besoins et au soutien psychologique et social disponible auprès des services publics, associatifs et au sein de la communauté Clariane.

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

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



3.3.3.5.2.2 Actions mises en œuvre [S4-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre à l'enjeu matériel d'accessibilité financière de l'offre et de transparence de l'information.

Accessibilité financière de l'offre

Dans les établissements médico-sociaux, l'équipe de direction et administrative accompagne les résidents et leurs familles dans les démarches. Dans les établissements de santé, conformément à la réglementation, un assistant social dédié, analyse les besoins des patients, les informe et les oriente vers les dispositifs légaux adaptés et les organismes susceptibles de les soutenir lors de leur retour à domicile.

Lorsque la loi l'autorise, l'équipe d'admission de l'établissement examine les capacités financières du demandeur et adapte les services proposés (y compris la catégorie de chambre et les services auxiliaires) selon ses ressources, ses souhaits, et les aides sociales auxquelles il est éligible – ceci afin de s'assurer que la proposition de service est soutenable financièrement pour le résident/patient.

En complément des actions menées en matière d'accessibilité financière de l'offre dans les établissements médico-sociaux et de santé, en Espagne, une partie de l'activité de Clariane, avec Grupo 5, est consacrée *via* une délégation de service public au soutien social des personnes en situation de précarité. Ces activités comprennent la gestion de services d'aide sociale d'urgence, de centres d'hébergement, de logements de transition pour personnes sans-abri, de logements de transition pour les personnes en voie de réinsertion sociale, ainsi que des campagnes spéciales en cas d'événements climatiques extrêmes ou d'urgences.

Transparence de l'information

De nombreuses initiatives contribuent à l'information des personnes concernées :

- des événements ouverts à tous sont organisés en établissement (tables rondes, ateliers ...) et en ligne (visioconférences) pour informer et échanger sur ces sujets. Par exemple, dans le cadre de la journée mondiale Alzheimer 2025, les équipes de Korian France ont proposé une conférence en ligne sur le thème **« Comment accompagner son proche atteint de troubles cognitifs ? » ;**
- à travers leurs sites internet et réseaux sociaux, les marques de la communauté Clariane contribuent à faire connaître et mieux comprendre les principales pathologies et fragilités qui entrent dans le champ de leur expertise ;
- en complément des informations disponibles en ligne et directement auprès des collaborateurs en établissement, des lignes téléphoniques sont en place dans tous les pays pour répondre aux questions sur les services et offres Clariane ;
- en France, une ligne d'écoute indépendante du service client et non commerciale, le Fil Clariane, a été mise en place en 2023. Accessible gratuitement, elle permet à toute personne confrontée à la perte d'autonomie ou à des difficultés de santé ainsi qu'à ses proches de bénéficier de l'écoute et des conseils de professionnels (infirmiers et assistants sociaux).

Pour aller plus loin, le Groupe a développé en 2024 un standard d'information et d'orientation des personnes en situation de fragilité. Il définit les informations que le Groupe souhaite pouvoir relayer systématiquement, dans tous ses pays d'opération, sur les thèmes et *via* les points de contact listés ci-dessus, à horizon 2026.

Les objectifs associés au déploiement de ce standard sont de :

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

En 2025, les actions menées en lien avec le déploiement du standard ont plus particulièrement visé le renforcement de l'information disponible en ligne, à l'occasion notamment du lancement de nouveaux sites en Espagne et en Italie.

3.3.3.5.2.3 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Accessibilité financière de l'offre

L'objectif est de formaliser un indicateur au niveau Groupe en lien avec cet enjeu pour une publication à horizon deux ans.

Transparence de l'information

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

% DÉPLOIEMENT DU STANDARD D'INFORMATION ET D'ORIENTATION DES PERSONNES EN SITUATION DE FRAGILITÉ

	2024	2025	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**54 %**	**65 %**	**100 %**

Le progrès du taux de déploiement du standard en 2025 reflète le renforcement de l'information disponible en ligne, sur les sites existants (amélioration de la complétude, de la visibilité, renvoi vers des sources de référence), à l'occasion notamment du lancement de nouveaux sites en Espagne et en Italie. À fin 2026, le Groupe a pour objectif de finaliser le déploiement du standard en visant plus spécifiquement le renforcement de l'information proposée *via* les lignes téléphoniques et en établissement.

La donnée de l'année 2024 a été corrigée dans le présent état de durabilité.

3.3.3.5.3 Diversification de l'offre et des services

3.3.3.5.3.1 Politique applicable [S4-1]

Le Groupe n'a pas formalisé, à ce jour, une politique spécifiquement dédiée aux enjeux de diversification de l'offre et des services, telle que définie par la directive CSRD.

Les actions menées par Clariane en lien avec ces enjeux s'inscrivent dans le cadre de la **stratégie RSE 2024-2028** détaillée au §3.1.3.1. Cette stratégie formalise les engagements du Groupe sur les cinq objectifs sociaux et environnementaux de la mission.

Les enjeux de diversification de l'offre et des services se rattachent plus précisément à l'objectif d'**Innovation**.

Clariane adapte son offre pour répondre à la croissance des besoins adressés par son expertise, et à l'évolution des attentes des personnes accompagnées.

Clariane structure ses activités autour de deux pôles principaux :

- la santé, qui regroupe les soins médicaux et de réadaptation, les soins de santé mentale, les services d'action sociale et les équipements médicaux ;
- l'accompagnement du grand âge, avec les maisons de retraite médicalisées et les habitats alternatifs tels que les maisons partagées, les résidences services et les services d'aide à domicile.

Le développement des activités de santé mentale et le renforcement des solutions ambulatoires constituent deux axes prioritaires.

Ceci implique en particulier :

- de développer l'activité santé mentale au sein du Groupe pour répondre aux évolutions sociétales et à la hausse des besoins en santé mentale ;
- d'adapter le réseau d'établissements existant pour permettre à un plus grand nombre de personnes d'être accompagnées tout en restant à domicile, en augmentant les capacités ambulatoires des activités de santé et en ouvrant sur l'extérieur des établissements de soin de longue durée ;
- de diversifier les formes d'accueil au sein de nos établissements avec notamment l'accueil de jour, les courts séjours, les PASA (espaces aménagés au sein des EHPAD dédiés à l'accueil pendant la journée des résidents atteints de maladies neurodégénératives) ;
- de développer les habitats partagés, qui permettent de proposer un accompagnement de proximité dans un cadre proche du domicile, adapté aux formes de dépendance plus légères que celles prises en charge en maisons de retraite médicalisées.



3.3.3.5.3.2 Actions mises en œuvre [S4-4]

Pour répondre à l'enjeu de diversification de l'offre et des services, les actions suivantes ont été mises en œuvre en 2025, sur différents périmètres :

- **France :** le développement de l'ambulatoire, qui a été particulièrement dynamique, avec en moyenne 1 900 prises en charge en hôpital de jour par mois, permise notamment par une meilleure maîtrise des durées de séjour grâce à des programmes de réadaptation mieux structurés et anticipés. Cette tendance est également soutenue par les préférences des patients, qui s'orientent de plus en plus vers des prises en charge ambulatoires ;
- **Espagne :** l'ouverture d'Iterias, un modèle de prise en charge en santé mentale dédié à la psychothérapie accessible à tous, proposant des soins pour les personnes souffrant de troubles émotionnels ou psychologiques légers à modérés, à tout âge de la vie. Son objectif est d'offrir des prises en charge personnalisées, précoces et de proximité (*via* des centres et des consultations externes) ;
- **Italie :** le lancement de la marque Kormed, qui englobe désormais les activités suivantes issues de la diversification opérée en Italie sur les dernières années : maisons de réhabilitation, centres médicaux, hospices, centres pour troubles alimentaires et communautés psychiatriques.

3.3.3.5.3.3 Cibles et indicateurs de performance [S4-5]

Le taux de croissance du chiffre d'affaires ambulatoire porte sur le périmètre restreint de la France et non du Groupe.

	2024	2025	Var. en %
Chiffre d'affaires « Domicile et habitat partagé » (en millions d'euros)	655	636	- 3 %
Chiffre d'affaires « Santé mentale » (en millions d'euros)	385	381	- 1 %
Taux de croissance du chiffre d'affaires ambulatoire – Santé et soins spécialisés – France	NA	+ 16 %	NA

Le chiffre d'affaires du segment « Domicile et habitat partagé » est impacté négativement en 2025 par la cession du réseau de soin à domicile Petit-Fils. Le chiffre d'affaires de Petit-Fils n'est consolidé que jusqu'au 29 juillet 2025, date de sa cession. Le taux de croissance organique de ce segment en 2025 est de **+ 9 %**.

Clariane ne communique pas à date d'objectifs de croissance spécifiques à certaines activités, néanmoins l'objectif global de croissance du Groupe à horizon 2025–2028 repose notamment sur la croissance des activités de santé (incluant la santé mentale) et une forte progression des prises en charge ambulatoires.

3.3.3.6 Dialogue avec les patients et résidents [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5]

3.3.3.6.1 Description des impacts, risques et opportunités liés au dialogue avec les patients et résidents [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les patients et résidents :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Dialogue et contribution des parties prenantes (gouvernance inclusive)	Participation des patients, résidents et familles			IP
	Disruption de l'activité due à un dialogue insuffisant ou inefficace avec les patients, résidents et familles		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.3.6.2 Politique applicable [S4-1]

Le Groupe n'a pas formalisé, à ce jour, une politique spécifiquement dédiée aux enjeux de dialogue avec les patients, résidents, et familles telle que définie par la directive CSRD.

Les actions menées par Clariane en lien avec ces enjeux s'inscrivent dans le cadre de la **stratégie RSE 2024-2028** détaillée au §3.1.3.1. Cette stratégie formalise les engagements du Groupe sur les cinq objectifs sociaux et environnementaux de sa mission.

Les enjeux de dialogue avec les patients, résidents et familles se rattachent plus précisément à l'engagement de **Gouvernance inclusive**.

Les objectifs de Clariane sont de :

- mettre en place et pérenniser des instances de dialogue au sein de chaque établissement et à l'échelle nationale, selon des modalités adaptées aux personnes accompagnées et aux spécificités locales ;
- faire vivre ses instances et favoriser leur contribution active à la réalisation de la mission, en s'appuyant notamment sur le partage de pratiques entre les pays.

À l'échelle locale

Au niveau de chaque établissement, des instances de dialogue avec les résidents, patients et familles sont mises en place afin de :

- les associer à la vie et au fonctionnement des établissements et veiller au respect de leurs droits ;
- contribuer à l'amélioration de la qualité de soin et de la qualité de vie ;
- favoriser une compréhension mutuelle des différentes parties prenantes et instaurer un dialogue constructif afin de prévenir les conflits ;
- permettre leur expression sur leur retour d'expérience.

L'organisation de ce dialogue varie selon l'activité, les personnes accompagnées, la réglementation et les pratiques locales. Les pratiques les plus courantes sont la mise en place de comités composés de représentants élus des personnes accompagnées et l'organisation de réunions de participation ouvertes à tous.

Parties prenantes concernées

L'objectif premier de ces instances est la participation (directe ou indirecte, à travers des représentants) des patients, résidents et familles. La participation à ces instances d'autres parties prenantes (en particulier les collaborateurs, les associations et bénévoles œuvrant au sein de l'établissement, et les autorités locales) diffère selon les réglementations et pratiques locales, ainsi que l'écosystème particulier à chaque établissement. Le Groupe promeut l'association de toutes les parties prenantes à ce dialogue, en lien avec le principe fondateur de Gouvernance Inclusive formalisé dans le cadre de l'entreprise à mission, qui ne s'adresse pas uniquement aux patients, résidents et familles mais à l'ensemble des parties prenantes locales.

Activités concernées

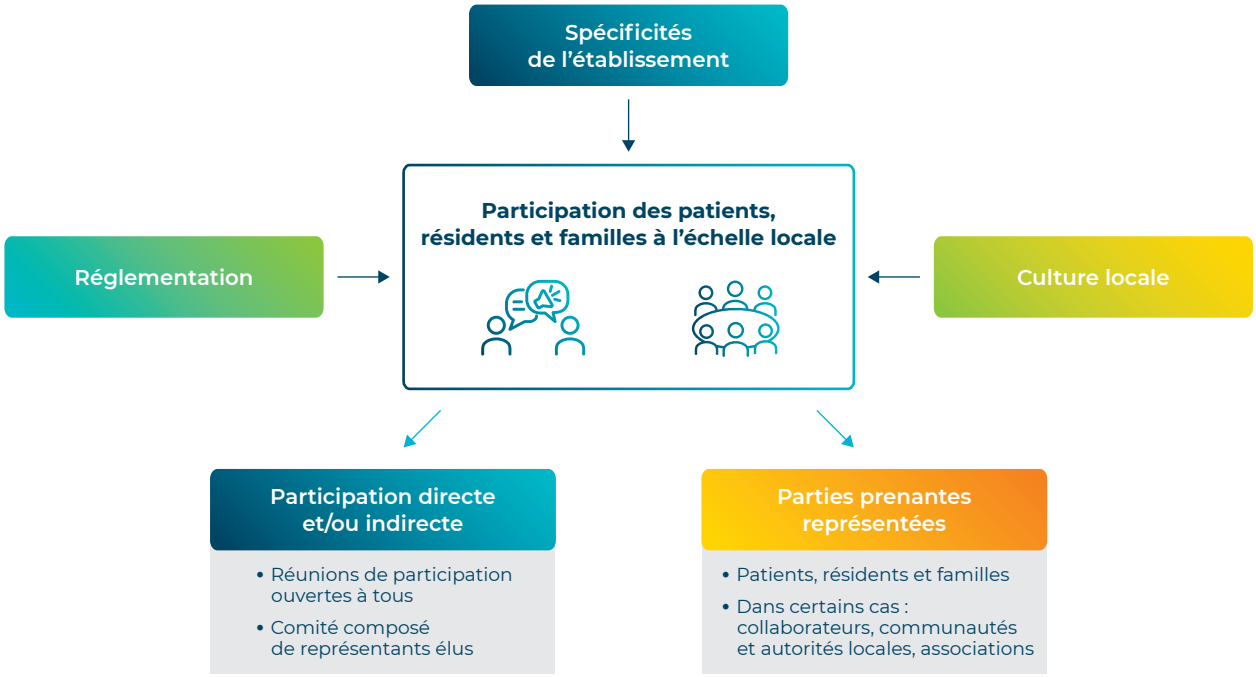
La mise en œuvre d'un dialogue collectif suivi dans le temps avec les patients, résidents et familles nécessite une durée moyenne suffisante de séjour ou de fréquentation de l'établissement par les personnes prises en charge, et l'existence d'une vie collective. Pour les activités qui ne remplissent pas ces conditions, en particulier les services de santé réalisant majoritairement des prises en charge de courte durée et les services à domicile, le dialogue repose sur les autres canaux décrits dans ce chapitre.

Fonctionnement, pouvoirs et sujets abordés

Au sein des établissements du Groupe, les instances de dialogue les plus courantes sont les conseils composés de représentants élus par les parties prenantes représentées, et les assemblées de participation ouvertes à tous. Ces deux formes de dialogue sont complémentaires et peuvent coexister au sein d'un établissement. Les réunions des conseils élus peuvent aussi être ouvertes à tous les résidents et familles. Lorsque la réglementation ne prévoit pas de fréquence de réunions minimum, un établissement est considéré par le Groupe comme ayant un dialogue actif avec ses parties prenantes à partir de deux réunions de participation par an ou trois réunions si un comité de représentants élus est en place.

Ces instances sont consultatives : elles émettent des avis et des recommandations à l'attention de la Direction mais n'ont pas de pouvoir de décision.

Les sujets précis sur lesquels ces instances doivent être consultées sont plus ou moins détaillés selon la réglementation locale, mais ils couvrent dans tous les pays les principaux aspects de la qualité de vie et de soin. Les sujets les plus fréquemment abordés sont la restauration, le programme d'activités et la vie sociale, les soins, le cadre de vie, et la communication de l'établissement avec les résidents, patients et familles. Des sujets liés à la gestion de l'établissement tels que la démarche qualité, les résultats de l'enquête de satisfaction, la stratégie de l'établissement, l'offre (nature et prix des services) ou à sa démarche RSE (éthique, pratiques environnementales) sont aussi abordés régulièrement.



À l'échelle nationale

Au niveau national, les conseils des parties prenantes ont pour mission de conseiller Clariane sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise, à sa démarche RSE, aux relations avec ses parties prenantes, et aux questions sociétales liées à l'accompagnement du grand âge et des fragilités.

Afin d'assurer un lien entre ces instances nationales et la gouvernance du Groupe, les Présidents des conseils de parties prenantes de quatre pays (Allemagne, France, Italie, Pays-Bas) sont également membres du Comité de mission de Clariane.

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

3.3.3.6.3 Actions mises en œuvre [S4-4]

En 2025, Clariane a organisé à l'initiative du Comité de mission la deuxième édition du séminaire Gouvernance inclusive. Cet événement rassemble des personnes représentant nos parties prenantes au sein des instances nationales et des collaborateurs de Clariane impliqués dans le dialogue avec nos parties prenantes, à l'échelle nationale et en établissement. L'objectif de ce séminaire, axé sur le partage de pratiques, est de renforcer l'impact du dialogue avec nos parties prenantes à l'échelle nationale comme locale en favorisant une dynamique et des synergies européennes.

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

- **à l'échelle locale :** sur l'information des représentants des personnes accompagnées et de leurs proches sur leur rôle au sein de ces instances et sur la formation des collaborateurs Clariane, en particulier des Directeurs d'établissement, à l'animation de ces instances ;
- **à l'échelle nationale :** sur le renforcement des liens entre les conseils de parties prenantes nationaux et avec les autres instances de gouvernance du Groupe.

Les principaux sujets abordés par les conseils de parties prenantes nationaux en 2025 sont listés ci-après.

CRÉATION	PRÉSIDENCE	MEMBRES	SUJETS MAJEURS EN 2025
France 2019	Dominique Fabre	• Représentant des résidents/familles • Associations de personnes âgées • Associations de patients • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées	• Médiation et gestion des conflits • Considération des personnes accompagnées, familles et équipes • Risques d'abus de faiblesse
Pays-Bas 2020	Dr Jacques Van Der Horst	• Représentants des résidents/familles	• Réorganisation de Korian Pays-Bas • Conseils de parties prenantes en établissement • Formation des collaborateurs à la prise en soin des personnes atteintes de troubles cognifitifs
Belgique 2020 2022 (Conseil des jeunes seniors)	Dominiek Beelen	• Personnalités qualifiées • Personnalités représentant la nouvelle génération de seniors	• Vieillissement en bonne santé et nutrition • Lutte contre l'isolement social • Fonctionnement du Conseil des Jeunes Seniors
Italie 2022	Prof. Francesco Longo	• Représentants des résidents/familles • Associations œuvrant pour les droits et la santé des femmes • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées	• Coopération territoriale entre acteurs du soin • Conseils de parties prenantes en établissement • Auto-évaluations menées avec les employés, résidents et familles en tant que Società Benefit
Allemagne 2022	Dr Stefan Arend	• Représentant des résidents/familles • Association de patients • Représentants des collaborateurs • Personnalités qualifiées	• Conseils de parties prenantes en établissement • Personnalisation du soin selon l'histoire de vie • Restauration et ancrage local
Espagne	Instance en cours de création		

3.3.3.6.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Participation des personnes accompagnées aux conseils de parties prenantes locaux

L'indicateur clé de performance suivi au niveau du Groupe est le pourcentage d'établissements ayant un dialogue actif avec leurs parties prenantes. Cet indicateur est défini comme le pourcentage des établissements ayant mis en œuvre au moins une des formes de dialogue ci-dessous :

- conseil composé de représentants élus ou délégué de maison (minimum trois réunions par an, ou plus si la réglementation locale l'exige) ;
- réunions de participation ouvertes à tous (minimum deux réunions par an).

La participation des patients, résidents et familles ou de leurs représentants à ce dialogue est obligatoire et celle des autres parties prenantes locales doit être activement encouragée.

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

ÉTABLISSEMENTS AYANT UN DIALOGUE ACTIF AVEC LEURS PARTIES PRENANTES

	2024	2025	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**89 %**	**91 %**	**≥ 95 %**

En 2025, 91 % des établissements ont mis en oeuvre au moins l'une des modalités de dialogue décrites ci-dessus. La progression reflète notamment la poursuite de la sensibilisation des équipes à l'importance de formaliser ce dialogue pour le pérenniser, en particulier dans les pays pour lesquels la réglementation ne l'impose pas.

PAYS DISPOSANT D'UN CONSEIL NATIONAL DES PARTIES PRENANTES ACTIF

	2024	2025	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**5**	**5**	**TOUS LES PAYS, SOIT 6 PAYS**

À horizon 2026, le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir un conseil des parties prenantes actif dans tous ses pays d'implantation, le caractère actif d'un conseil étant défini par une fréquence minimum de quatre réunions par an. À fin 2025, ces instances sont en place en France, en Allemagne, en Belgique, en Italie et aux Pays-Bas. En Espagne, la préparation de la création d'une instance similaire s'est poursuivie en 2025, avec pour objectif un lancement en 2026, l'enjeu principal étant de représenter à travers les membres du conseil la grande diversité d'activités de Clariane dans ce pays.

3.3.3.7 Recherche médicale et innovation en santé et en soin [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5]

3.3.3.7.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la recherche médicale et innovation en santé et en soin [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les patients et résidents :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Recherche médicale et innovation en santé et en soin	Contribution à la progression des connaissances et des pratiques	IP	IP	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.3.7.2 Politique applicable [S4-1]

La **politique médicale, innovation et recherche** de Clariane répond à l'enjeu matériel de contribution à la progression des connaissances et des pratiques. Elle s'applique à tous les pays et activités du Groupe, sous la responsabilité de la Direction médicale.

En lien avec l'engagement d'Innovation, la politique s'articule autour de deux axes détaillés ci-après : la recherche médicale et l'innovation en santé et en soin.

Recherche médicale

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



Plus largement, Clariane s'est fixé pour objectifs de :

- **développer la recherche collaborative avec des partenaires académiques à travers l'Europe en s'appuyant sur le réseau et les données de Clariane pour contribuer à de nouvelles pratiques, outils et/ou traitements autour d'une priorité : le maintien des capacités intrinsèques (mobilité, nutrition, cognition, humeur et sens) dès le plus jeune âge :**
  - positionner la Recherche & l'Innovation comme une démarche au service de la qualité des soins,
  - intégrer la richesse et la diversité des spécialités du Groupe dans nos projets,
  - promouvoir ou porter des nouvelles pratiques qui répondent aux besoins-enjeux,
  - développer de nouveaux parcours hybrides (présentiel et distanciel) et personnalisés et les évaluer,
  - contribuer à la production de publications scientifiques de qualité ;
- **stimuler le partage des connaissances au sein de nos communautés médicales et les applications de la recherche médicale dans nos établissements :**
  - ouvrir et animer le réseau en impulsant des projets bi- ou multinationaux,
  - faciliter l'accès à la Recherche & Innovation pour les médicaux et paramédicaux pour renforcer leur engagement,
  - développer la formation continue pour tous nos professionnels, l'échange et le partage d'expertise,
  - mesurer l'impact des projets de recherche médicale dans notre réseau en termes de contribution et/ou d'application,
  - assurer le suivi et la communication en interne et en externe de la production scientifique du Groupe.

Innovation en santé et en soin

En lien avec l'engagement d'Innovation pris dans le cadre de l'entreprise à mission, Clariane s'est fixé pour objectifs de :

- déployer de **nouvelles pratiques médicales et de soins, des outils et des traitements inspirés des travaux de la géroscience** qui contribuent au maintien ou à l'amélioration de l'autonomie et de la qualité de vie de nos patients et résidents ;
- mettre en place de **nouveaux modèles et outils organisationnels** pour améliorer les conditions de travail et l'autonomie des équipes tout en améliorant la qualité des soins et en leur permettant de passer plus de temps qualitatif avec les patients et les résidents ;
- développer de **nouvelles offres et de nouveaux services** à travers le réseau Clariane afin d'offrir aux patients/résidents les options de soins les plus adaptées et qui répondent aux évolutions sociologiques ;
- renforcer les liens entre **nos maisons de retraite médicalisées et nos établissements** et services de santé afin d'accroître leur rayonnement territorial et leur contribution **au service des programmes de prévention et de santé publique.**

Pour atteindre ces objectifs, Clariane a défini ses priorités par domaine d'innovation :

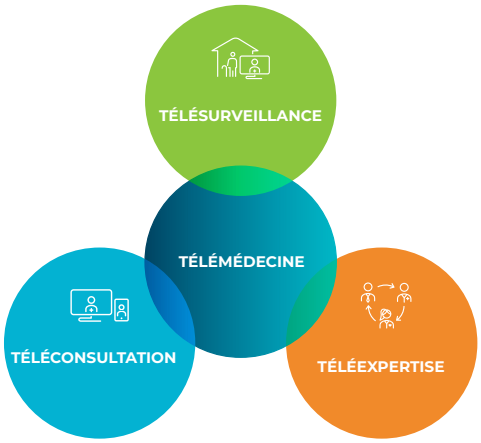
Améliorer le bien-être et l'autonomie des résidents et des patients, et la qualité de vie au travail pour les collaborateurs

	SANTÉ	SOIN	ORGANISATION RH	OFFRE
Domaines	• Diagnostic • Thérapie • Organisation du parcours	• Restauration • Animation • Vie sociale	• Organisation RH (plannings, répartition des tâches entre les équipes...) • Procédures administratives	• Contenu de l'offre • Modalités de l'offre • Financement/ tarification
Priorités du Groupe	• Télémédecine • Maintien des fonctions (mobilité, nutrition, cognition, humeur, et sensorialité)	• Déploiement du *Positive Care*	• Libérer du temps pour les collaborateurs • Nouveaux emplois, nouvelles tâches, nouvelles responsabilités	• Ambulatoire • Soins à domicile • Habitat partagé

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

Dans les maisons de retraite, la téléconsultation permet de compenser la raréfaction des médecins traitants en proposant des consultations à distance, tout en limitant les déplacements des résidents. La télé-expertise, en facilitant les échanges entre médecins généralistes et spécialistes, est un levier clé pour des prises en charge complexes, notamment en gériatrie, en réadaptation ou en psychiatrie. Enfin, la télésurveillance offre une solution innovante pour le suivi des pathologies chroniques et la prévention des hospitalisations évitables, renforçant ainsi la sécurité et le confort des résidents.

Dans les cliniques, ces trois axes contribuent à diversifier les parcours de soins en intégrant des consultations spécialisées à distance, une meilleure coordination des soins entre professionnels, et des outils connectés pour un suivi post-hospitalisation optimisé.



3.3.3.7.3 Actions mises en œuvre [S4-4]

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre à l'enjeu matériel de recherche médicale et d'innovation en santé et en soin. Elles correspondent au déploiement opérationnel de la politique médicale, innovation et recherche du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

- ***Clariane Innovation Days* 2025**

  Les *Clariane Innovation Days* sont un événement européen dédié à l'innovation en santé organisé dans le cadre de la stratégie d'innovation de Clariane. Ils visent à rassembler les experts du secteur, les professionnels de santé et les partenaires académiques et industriels autour des défis et avancées majeurs en santé mentale, réadaptation et gérosciences. En 2025, deux éditions ont été organisées, respectivement sur le thème de la stimulation cérébrale et la neuroréadaptation et de l'innovation en santé mentale.

CLARIANE INNOVATION DAYS 2026

+ 200
PROFESSIONNELS DE SANTÉ MOBILISÉS
pour réfléchir aux soins de demain

3
PAYS

11
SCIENTIFIQUES DE RENOM
pour renforcer la crédibilité scientifique et académique

14
START-UPS ET ENTREPRISES PARTENAIRES
au cœur de l'innovation

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Faire de **Clariane** un
LEADER
EN INNOVATION SANTÉ

Créer des
SYNERGIES
EN INNOVATION SANTÉ

Accélérer le
DÉPLOIEMENT
DES TECHNOLOGIES ET PRATIQUES INNOVANTES DANS NOS ÉTABLISSEMENTS

Recherche médicale

Principaux partenariats de recherche en cours

PRINCIPAUX PARTENARIATS DE RECHERCHE EN COURS

	OBJECTIFS	PARTENAIRES
DÉPRESSION DE LA PERSONNE ÂGÉE	• Créer un outil de détection de la dépression adapté aux résidents des maisons de retraite • Développer des formations dédiées	SF3PA *(Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée)*
PRÉVENTION ET DÉTECTION DES CHUTES CHEZ LA PERSONNE ÂGÉE	• Valider scientifiquement l'efficacité de l'outil de détection des chutes • Évaluer l'impact de l'outil sur les parties prenantes et l'organisation des soins • Utiliser les données médicales pour prévenir les chutes	• Inserm • IHU HealthAge (Geroscience & prévention) • CHU Lille
INTERVENTIONS NON MÉDICAMENTEUSES (INM)	• Promouvoir les INM à travers : ▪ la classification de toutes les INM pratiquées chez Clariane et des indications associées ▪ la validation scientifique des protocoles	NPIS Société des interventions non médicamenteuses
LA NEUROSTIMULATION DANS LE TRAITEMENT DE LA **DÉPRESSION RÉSISTANTE**	• Confirmer l'efficacité des protocoles de traitement standardisés pour améliorer l'accès à la neurostimulation (rTMS)	Institut du cerveau
MÉDECINE DE PRÉCISION EN SANTÉ MENTALE	Mesurer l'impact de l'utilisation en routine d'un test sanguin de diagnostic différentiel entre dépression unipolaire et bipolaire sur : • acceptabilité des soignants • impact sur l'organisation des soins	• Alcediag • Synlab

Gériatrie — Réadaptation — Santé mentale

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

- **le lancement du projet BOOST** qui vise à démocratiser et structurer l'activité physique en santé mentale et en faire un levier d'efficacité thérapeutique. Bien que son efficacité soit largement démontrée, avec des effets comparables à ceux de certains traitements médicamenteux ou psychothérapiques pour la dépression, la schizophrénie ou les troubles anxieux, l'activité physique demeure peu prescrite et rarement structurée. Les audits internes comme la littérature internationale confirment un écart important entre les recommandations et la pratique réelle, lié à un manque de ressources, de formation et d'outils adaptés. BOOST a donc pour ambition de faire de l'AP une véritable intervention non médicamenteuse en santé mentale, au même titre que les autres approches thérapeutiques (ie. avec un protocole d'évaluation et un programme personnalisé tracés dans le dossier patient) ;
- **MyEDIT-B,** à vocation à ancrer la médecine de précision dans les pratiques psychiatriques, grâce à un test sanguin d'aide au diagnostic du trouble bipolaire. Différencier les formes de dépression reste un défi majeur : le retard diagnostique moyen atteint huit ans. L'objectif de ce projet est d'évaluer l'acceptabilité et l'utilisabilité du test dans les réseaux Clariane (France, Espagne). En 2025, les premiers résultats positifs de cette étude ont été présentés lors du Congrès européen de neuropsychopharmacologie. Clariane poursuit l'évaluation de l'impact de myEDIT-B sur l'organisation et la coordination des soins au sein de ses établissements, notamment en suivant les parcours des patients ayant bénéficié de l'outil.

Innovation en santé et en soin

En 2025, l'offre de télémédecine s'est étoffée, avec notamment :

- en téléconsulation : le test sur une région pilote en Italie d'une solution de Cardioline qui permet de réaliser des consultations de cardiologie pour les résidents des maisons de retraite Korian ;
- en télé-expertise : le début du déploiement au sein des cliniques Inicea en France de la solution Omnidoc, qui permet aux professionnels de santé de recourir à des expertises médicales pour des avis sur des cas complexes. Cette solution est bidirectionnelle. En effet, elle permet à un professionnel de santé de faire appel à une expertise d'un médecin spécialiste d'un établissement Inicea ou inversement à un professionnel de santé d'une clinique Inicea de recourir à une expertise médicale externe ;
- en télésurveillance : l'introduction dans les cliniques de santé mentale françaises de Résilience psychiatrie, la première solution de télésurveillance en santé mentale pour les patients souffrant de trouble de l'humeur.

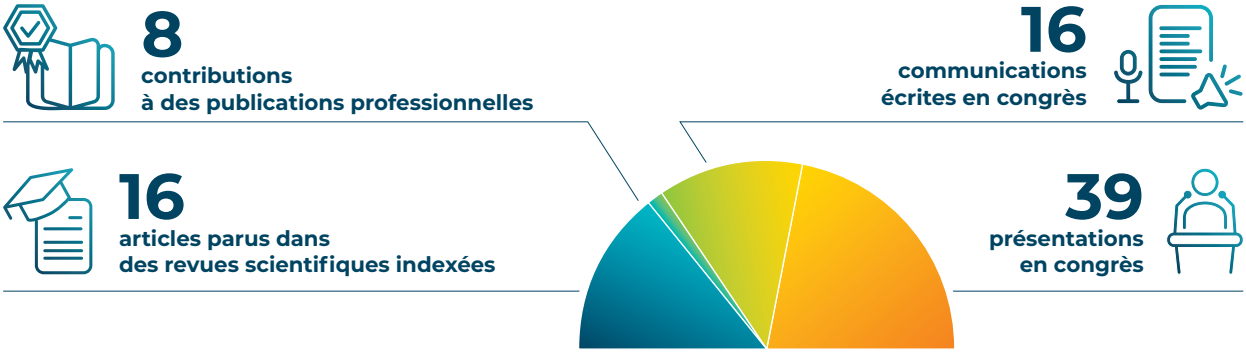
De plus, Clariane a poursuivi le déploiement de l'application Koala, à destination des collaborateurs en établissement. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives pour améliorer leur qualité de vie au travail et leur permettre de passer ce temps gagné auprès des résidents/patients. L'application facilite le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures, ainsi que la centralisation et l'interconnexion des outils existants. À fin 2025, l'application a été déployée dans 60 % des maisons de retraite médicalisées de Clariane en France.

3.3.3.7.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Recherche médicale

L'indicateur inclut les communications écrites ou orales visant à diffuser les résultats des projets de recherche et d'innovation auxquels le Groupe contribue : publication d'articles dans des revues académiques ou professionnelles, posters scientifiques et présentations lors d'événements spécialisés.

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



	2024	2025	Var. en %	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**105**	**79**	**- 25 %**	**80**
Santé mentale	44	24	- 45 %	
Réadaptation	27	18	- 33 %	
Neurogériatrie	19	16	- 16 %	
Autre	15	21	+ 40 %	

Réalisé par rapport à l'objectif 2025 de la production scientifique

En 2025, l'objectif de production scientifique fixé au niveau Groupe est atteint. Le nombre d'articles indexés apparaît toutefois inférieur à celui observé à la même période en 2024. Cette évolution doit être interprétée à la lumière de plusieurs éléments :

- un « pic » de publications fin 2024, lié à la clôture et à la valorisation de nombreux projets ;
- un volume important de manuscrits 2025 encore en cours de relecture dans les revues, dont l'acceptation est attendue entre le T4 2025 et le T1 2026 ;
- une présence renforcée du Groupe dans des congrès nationaux et internationaux de premier plan, *via* des communications orales et écrites présentant des résultats intermédiaires sur l'activité physique adaptée, la médecine de précision, la réadaptation neurologique et l'innovation en santé mentale.

Ainsi, si le volume brut d'articles indexés varie d'une année à l'autre, la tendance de fond est celle d'une montée en gamme de la visibilité et de l'impact scientifique de Clariane.

Innovation en santé et en soin

Pourcentage de maisons de retraite et de cliniques proposant des services de télémédecine

Un établissement est considéré comme proposant un service de télémédecine s'il a réalisé au moins un acte au cours du dernier semestre écoulé de téléconsultation, télé-expertise ou télésurveillance. Cette définition permet de mesurer un usage réel, et non pas seulement un équipement théorique.

La Belgique et les Pays-Bas ne sont pas encore intégrés à cet indicateur.

MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

en %	2024	2025	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**19 %**	**23,5 %**	**60 %**
France	37 %	42 %	
Allemagne	0 %	5 %	
Belgique	NA	NA	
Pays-Bas	NA	NA	
Italie	0 %	8 %	
Espagne	35 %	35 %	

ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

en %	2024	2025	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**26 %**	**28 %**	**70 %**
France	21 %	23 %	
Allemagne	NA	NA	
Belgique	NA	NA	
Pays-Bas	NA	NA	
Italie	0 %	13 %	
Espagne	85 %	83 %	

À fin 2025, la progression de 4 points par rapport à 2024 est notamment portée par la poursuite du déploiement de chariots de télémédecine dans les maisons de retraite médicalisées en France, et la mise en place d'une solution de communication sécurisée avec les professionnels de santé externes à l'établissement en Allemagne.

3.3.3.8 Protection des données personnelles des patients et résidents [ESRS 2 SBM-3, S4-1, S4-4, S4-5]

3.3.3.8.1 Description des impacts, risques et opportunités liés à la protection des données personnelles des patients et résidents [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé § 3.1.4.1, a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec les patients et résidents :

		Chaîne de valeur concernée		
Enjeux	**Intitulé de l'IRO**	**Amont**	**Opérations**	**Aval**
Protection des données personnelles	Diffusion des données personnelles de patients et résidents			IN
	Disruption de l'activité due à un manquement aux obligations de protection des données personnelles (RGPD)		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.3.3.8.2 Politique applicable [S4-1]

De par son cœur de métier, à savoir l'accompagnement des personnes âgées et fragiles, le respect du secret médical et plus largement de la vie privée, ainsi que la protection des données personnelles sont des enjeux majeurs pour le Groupe. Tous les pays d'implantation du Groupe sont soumis au **Règlement général sur la protection des données (RGPD)**.

Le **programme de conformité** en termes de protection des données se compose de procédures et directives émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD et en assurer une application homogène au sein des différents pays d'implantation.

Les thématiques principales couvertes par les procédures et directives sont les suivantes :

- la nomination, rôle et responsabilités du Délégué à la protection des données ;
- les modalités d'élaboration du registre des traitements ;
- les règles relatives à l'information des personnes, aux durées de conservation des données et aux droits des personnes ;
- la réalisation d'analyses d'impact et les mesures à mettre en œuvre pour limiter les risques pour les personnes concernées ;
- les procédures à suivre en cas de violation de données.

Ces procédures et directives sont rappelées et mises en perspective dans l'ensemble des actions de sensibilisation réalisées, en présentiel ou à distance, dans chaque pays. Les principaux points relatifs au RGPD ont également été intégrés au sein du **Standard Qualité** Clariane, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 adaptées aux activités et à l'organisation de Clariane.

Une gouvernance dédiée au pilotage et au suivi de la conformité au RGPD a été mise en place :

- un Délégué à la protection des données (DPD) a été nommé au niveau du Groupe, ainsi que dans chacun des pays d'implantation ;
- le réseau des Délégués à la protection des données de chaque pays est animé par le Délégué à la protection des données Groupe pour échanger sur les projets impliquant le traitement des données personnelles, pour en assurer la conformité et s'assurer que les projets déployés dans plusieurs pays respectent également les spécificités réglementaires locales ;
- au sein de chaque pays, le Délégué à la protection des données anime des comités avec les représentants des fonctions clés : médical et opérations, ressources humaines, marketing et solutions innovantes, qui se réunissent régulièrement pour discuter de l'avancement des programmes de conformité, ainsi que des éventuels nouveaux projets impliquant une mise en conformité ou une adaptation de la documentation existante.

3.3.3.8.3 Actions mises en œuvre [S4-4]

Les actions principales mises en œuvre au cours de l'année 2025 s'inscrivent dans une volonté constante de renforcer la protection des données personnelles traitées dans le cadre des activités du groupe Clariane tout en répondant aux procédures internes en vigueur et aux IRO identifiés. **Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :**

Sensibilisation

Au cours de l'année, une première priorité a porté sur la sensibilisation des collaborateurs du Groupe. Cette action concerne l'ensemble des équipes susceptibles de manipuler des données personnelles et a pour objectif de consolider la culture interne de protection des données personnelles et de limiter les situations de non-vigilance ou de mauvaises pratiques opérationnelles, qui peuvent représenter une part importante des violations de données. En renforçant les connaissances pratiques, les réflexes de prudence et l'application des procédures internes, cette action de sensibilisation contribue à réduire la probabilité d'incidents liés à des manipulations inappropriées de données personnelles (telles que des erreurs de destinataires ou l'absence de mesures de sécurisation adaptées) et, plus largement, à prévenir les risques de diffusion non autorisées de données personnelles ainsi que les impacts opérationnels susceptibles d'en résulter, notamment en termes de perturbation de l'activité ou d'exposition à un risque de non-conformité réglementaire. Chaque entité pays dispose notamment d'un module d'e-learning, permettant d'assurer, au niveau local, la formation continue des collaborateurs aux enjeux de protection des données personnelles.

Plus spécifiquement les actions de sensibilisation et de formation suivantes ont été déployées au sein des différentes entités du Groupe au cours de l'année :

- **en France :** des sensibilisations ciblées ont été conduites auprès des équipes de la Direction des systèmes d'information France et Groupe, en raison de leur exposition accrue liée à la manipulation de données, notamment sensibles. Plus de 200 collaborateurs ont été sensibilisés à cette occasion ;
- **en Espagne :** plusieurs campagnes de sensibilisations à des thématiques de protection des données ont été conduites à échéance régulière au cours de l'année auprès de l'ensemble des collaborateurs, notamment sur les bonnes pratiques liées à l'envoi d'e-mails, la protection des informations confidentielles, les mesures de sécurité et les recommandations liées à la vidéosurveillance ;
- **aux Pays-Bas et en Belgique :** déploiement d'actions ciblées de sensibilisation au RGPD reposant sur des supports de communication internes (newsletters, intranet, écrans de veille), des formations en présentiel pour les fonctions clés (management, qualité), des quiz et des modules e-learning RGPD. Ces actions visaient à renforcer les bons réflexes opérationnels (verrouillage des écrans, sécurité des mots de passe, usage responsable des outils d'IA) et la conformité aux exigences en matière de protection des données ;
- **en Italie :** des mécanismes d'évaluations des connaissances en matière de protection des données ont été mis en place au cours de l'année pour compléter les sensibilisations ;
- **en Allemagne :** des *one-pagers* thématiques relatifs à la protection des données ont été diffusés largement *via* un magazine interne dédié aux collaborateurs.

Le Groupe travaille à définir un indicateur de suivi de ces actions de sensibilisation de manière à en publier les résultats à un horizon deux ans.

Intégration des cadres réglementaires nationaux

En parallèle, la maîtrise des règles applicables aux données de santé a été consolidée pour les fonctions amenées à les manipuler. L'accent a été mis sur l'approfondissement et l'harmonisation de la compréhension de cadres nationaux parfois très différenciés, afin de garantir une application stricte des exigences propres à chaque pays. Compte tenu de la sensibilité particulière de ces données, cette action structurante renforce la capacité des équipes notamment médicales et en charge des systèmes d'informations, à intégrer les exigences réglementaires dans leurs pratiques. Cette action contribue à prévenir les erreurs d'interprétation de réglementations complexes et ainsi à limiter les risques susceptibles d'affecter la continuité de l'activité (IRO 2), en cohérence avec les obligations réglementaires locales relatives aux traitements de données sensibles.

Évaluation du dispositif

En 2024, la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe a procédé à une évaluation du dispositif RGPD. L'échelle d'évaluation s'étend de 1 (dispositif très satisfaisant) à 4 (dispositif insuffisant dans sa portée ou sa formalisation). Dans les pays où Clariane est implantée, l'évaluation réalisée en 2024 faisait état d'un niveau de maturité allant de 1 (dispositif très satisfaisant) à 2 (dispositif satisfaisant). Le niveau de maturité moyen de l'ensemble des pays du Groupe a été évalué à 2 (dispositif satisfaisant).

Cette évaluation ayant confirmé l'importance de la sensibilisation des collaborateurs pour continuer à progresser dans la maturité du dispositif, le Groupe travaille à mettre en place un indicateur de suivi de ces actions (voir ci-dessus).

3.3.3.8.4 Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5]

Au cours de l'année 2025, le Groupe a subi comme l'année précédente **21** cas de violation de données. 16 cas ont impacté des données de résidents ou patients. Ces violations ont fait l'objet de notifications auprès de l'autorité de protection des données du pays en question, conformément à la réglementation applicable.

Nombre de violations de données avec ventilation par type

La méthodologie retenue pour la comptabilisation des violations de données à caractère personnel repose sur une approche homogène appliquée à l'ensemble des pays dans lesquels Clariane est implantée.

Le périmètre couvre toutes les entités du Groupe opérant dans les différents pays d'implantation, sans distinction entre établissements ou sièges.

Sont comptabilisées exclusivement les violations de données ayant fait l'objet d'une notification auprès de l'autorité de protection des données compétente au sens de la réglementation applicable, notamment du RGPD.

Conformément à la réglementation en vigueur et aux lignes directrices des autorités de protection des données, sont notifiées et de fait, intégrées dans l'indicateur les violations pour lesquelles il a été conclu à l'existence d'un risque pour les droits et libertés des personnes concernées qu'il s'agisse de collaborateurs, candidats, résidents ou patients, ou toute personne pour laquelle le Groupe serait amené à traiter des données à caractère personnel.

Les incidents sans risque identifié pour les droits et libertés des personnes, bien qu'enregistrés et analysés en interne dans le cadre des dispositifs de sécurité et de conformité, ne sont pas intégrés dans le périmètre de l'indicateur publié.

Cette méthodologie vise à garantir une information cohérente et comparable tout en reflétant le niveau réel de risque notamment pour les résidents et les patients. Elle repose sur une appréciation documentée du risque, réalisée au cas par cas, en tenant compte des critères définis par la réglementation applicable et des exigences des autorités de protection des données.

	Nombre total de cas de violations de données personnelles	Part des cas de violations de données personnelles, liés à des informations personnelles de santé (ISP)	Part des cas de violations de données personnelles, liés à des informations personnelles identifiables (IPI)
2024	21	48 %	86 %
2025	**21**	**76 %**	**81 %**

En 2025, **21** cas de violations de données personnelles ont été recensés ; **76 %** de ces cas sont liés à des informations personnelles de santé et **81 %** de ces cas sont liés à des informations personnelles identifiables.

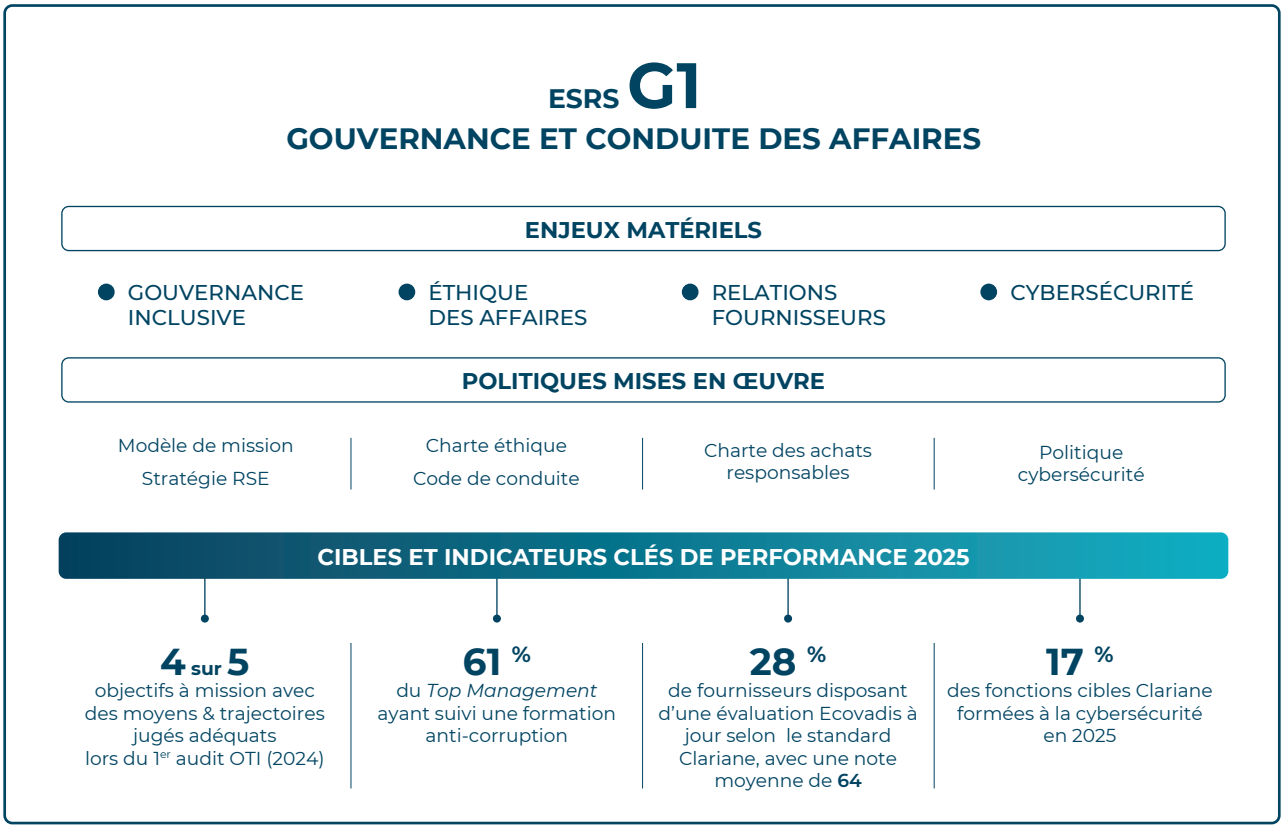
La hausse des incidents impliquant des données de santé entre 2024 et 2025 s'explique principalement par la nature des activités du Groupe, centrées sur la prise en charge médico-sociale et sanitaire. Le nombre total de violations de données impliquant des résidents ou patients ou le nombre de personnes concernées par ces violations demeurent globalement stables par rapport à l'année précédente. Des mesures correctives et préventives ont été systématiquement mises en oeuvre afin de limiter l'impact des incidents et de renforcer la sécurité des données.

Les violations de données personnelles concernant toute violation de la sécurité entraînant de manière accidentelle ou illicite, la destruction, la perte, l'altération ou, la divulgation de données personnelles, ces situations peuvent se matérialiser par des attaques informatiques, des vols, des erreurs de destinataires … Le caractère, par nature, accidentel et imprévisible de ces situations explique qu'il est délicat d'analyser et d'interpréter le nombre d'incidents constatés, devant être apprécié avec prudence compte tenu du nombre total d'établissements concernés et du caractère ponctuel et hétérogène des incidents. Aucun objectif chiffré n'a, en conséquence, été fixé sur cet indicateur.

3.3.3.9 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Lancement, en lien avec le Positive Care, du projet **« Rythmes de vie »** pour aligner au mieux l'organisation de l'établissement et les préférences individuelles des résidents (questionnaire pilote testé auprès de plus de 1 000 de résidents).	Maintien des standards et amélioration continue de la **qualité des soins** notamment dans les nouvelles activités (certification ISO 9001, prévention des escarres et des contentions, personnalisation des projets de soin).
Obtention de la certification qualité **Qualisap** pour le réseau de colocations senior **Âges & Vie** en France.	Poursuite du déploiement des différents services de **télémédecine,** avec des solutions adaptées aux besoins et contextes réglementaires locaux.
Lancement en Espagne de la marque **Iterias**, dédiée à la psychothérapie pour tous.	Finalisation du déploiement du **standard d'information et d'orientation** des personnes en situation de fragilité, avec pour priorité l'information *via* les lignes téléphoniques et en établissement.
Organisation de deux nouvelles éditions des ***Clariane Innovation Days.***	Poursuite de l'ensemble des travaux visant à **améliorer le suivi et la mesure de l'impact** des actions de recherche et d'innovation pour les patients, résidents et familles.
Déploiement de l'application **Koala,** compagnon digital des collaborateurs, dans 60 % des maisons de retraite en France.	
Renforcement des synergies entre les **Conseils de parties prenantes nationaux et le Comité de mission** (2e séminaire de Gouvernance inclusive).	

3.4 Informations relatives aux enjeux de gouvernance et de conduite des affaires [ESRS G1]



3.4.1 Rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de conduite des affaires [ESRS 2 GOV-1]

Le rôle des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de conduite des affaires est détaillé au § 3.1.2.1 « Rôle et information des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité [ESRS 2 GOV-1 et GOV-2] ».

3.4.2 Description des impacts, risques et opportunités matériels liés à la conduite des affaires [ESRS 2 SBM-3]

L'analyse de double matérialité menée par Clariane, dont le processus est détaillé au § 3.1.4.1 a permis d'identifier les impacts, risques et opportunités suivants en lien avec la conduite des affaires :

Enjeux	Intitulé de l'IRO	Chaîne de valeur concernée		
		Amont	Opérations	Aval
Gouvernance inclusive	Mauvaise réputation et perte de confiance des autorités et partenaires économiques et financiers liée à la non-atteinte ou atteinte partielle des objectifs de la société à mission	R	R	
Éthique des affaires	Absence ou insuffisance du système d'alertes et incidents, protection insuffisante des lanceurs d'alerte		IN	
	Conflit d'intérêts, corruption, fraude fiscale et blanchiment d'argent		IN	
Relation fournisseurs	Incitation/encouragement des partenaires économiques à mettre en œuvre des stratégies intégrant les enjeux de durabilité (ex. circularité, innovation sociale et environnementale, création de valeur)		IP	
	Dépendance des fournisseurs, pratiques de paiement et d'établissement des prix déséquilibrées (ex. dumping social, retards de paiement)	IN	IN	
Cybersécurité	Perturbations plus ou moins importantes des opérations en lien avec des attaques ou défauts en matière de cybersécurité		R	

Nature de l'IRO — IP Impact positif — IN Impact négatif — R Risque — O Opportunité

3.4.3 Gestion des impacts, risques et opportunités relatifs à la gouvernance inclusive et à l'éthique des affaires [G1-1, G1-3, G1-4]

3.4.3.1 Politique applicable [G1-1, G1-3]

En tant que société à mission, le **modèle de mission de Clariane** fait partie intégrante de la culture d'entreprise et de la bonne conduite des affaires du Groupe :

- le **modèle de mission** définit les initiatives opérationnelles, ainsi que les indicateurs et les cibles permettant de réaliser les objectifs de mission de Clariane ;
- le **principe fondateur de gouvernance inclusive**, encourageant l'implication et la contribution active des parties prenantes, y est clairement affiché, en tant que principe de mise en œuvre attendu de chaque collaborateur, activité et pays dans le déploiement des politiques et actions ;
- dans la continuité, la **stratégie RSE,** détaillée au § 3.1.3.1, est elle-même articulée autour des objectifs de mission, renforçant le pilotage et l'exécution des initiatives en interne contribuant à celle-ci ;
- le modèle de mission ainsi que la stratégie RSE sont régulièrement communiqués à l'ensemble du personnel à travers différentes actions de sensibilisation et formation ;
- l'atteinte des cinq objectifs sociaux et environnementaux de sa mission et la mise en œuvre des plans opérationnels pour les atteindre sont plus spécifiquement suivis par le **Comité de mission,** conformément à son rôle tel que défini réglementairement. Un **audit externe tous les deux ans** vient par ailleurs apporter un niveau complémentaire de vérification.

Conformément aux dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin 2 »), Clariane déploie un programme de conformité afin de lutter contre les atteintes à la probité. La mise en œuvre de ce programme de conformité couvre l'ensemble des impacts, risques et opportunités relatifs à l'éthique des affaires présentés ci-avant.

La mise en œuvre du programme de conformité permet d'identifier les risques d'atteintes à la probité au sein du groupe Clariane et dans ses relations avec des tiers, de mesurer l'efficacité des mesures mises en place, et d'améliorer les pratiques afin de diminuer les risques. Ce programme comprend notamment :

- **une cartographie des risques de corruption :** à partir des processus du Groupe, les différents scénarios de risques ont été identifiés et leur criticité en matière d'impact et de probabilité d'occurrence a été évaluée, y compris après prise en compte des dispositifs de maîtrise en place. Cette cartographie fait l'objet d'une mise à jour fréquente et c'est sur cette base que sont mises en place des actions de sensibilisation et des plans d'action ;

- **un Code de conduite anticorruption,** duquel découlent des procédures internes et des lignes directrices en termes de :
  - cadeaux et invitations,
  - prévention des conflits d'intérêts,
  - parrainage et mécénat,
  - évaluation des tiers,
  - contrôles comptables,
  - recueil et traitement des signalements dans le cadre du dispositif d'alerte interne.

Le **Code de conduite** ainsi que l'ensemble des procédures et lignes directrices en découlant sont déclinées dans chacune des filiales de Clariane SE dans l'ensemble des pays où le Groupe est implanté. Les procédures et lignes directrices s'appliquent aussi bien en interne que vis-à-vis des partenaires de Clariane.

Afin de participer à l'identification de pratiques interdites, un dispositif d'alerte interne est mis à disposition d'un large public. Clariane encourage à signaler, par l'intermédiaire de son dispositif d'alerte interne, toute situation qui semblerait préoccupante, mettant en cause Clariane, ses établissements ou collaborateurs et, qui serait contraire aux règles fixées par la loi, **la Charte éthique** du Groupe ou au Code de conduite (qui vient prévenir les risques de corruption et de conflits d'intérêts), ainsi que toute situation qui pourrait causer un préjudice à l'intérêt général.

À l'exception du dispositif d'alerte interne, piloté par la Direction sûreté, éthique et crises, la mise en œuvre du programme de conformité au sein du Groupe est pilotée par la **Direction juridique en charge de la conformité de Clariane SE.** La mise en œuvre du programme de conformité est suivie par la Direction générale du Groupe à l'occasion des **Comités risques éthiques et conformité** intervenant tous les deux mois.

3.4.3.2 Actions mises en œuvre

Actions relatives à la gouvernance inclusive

Les travaux et conclusions du Comité de mission concernant les actions de Clariane en lien avec son modèle de mission, ainsi que l'avis de l'organisme tiers indépendant en charge de l'audit de société à mission, sont publiés chaque année dans le **rapport du Comité de mission** disponible sur le site internet du Groupe.

- Le premier audit de la société à mission conduit en 2024 a conclu à l'adéquation des moyens et trajectoires définis pour quatre sur cinq objectifs de la mission Clariane. Concernant le cinquième (« Équité »), la non-définition de la cible concernant le plan d'actionnariat salarié au moment de l'audit n'a pas permis à l'auditeur de conclure. Ceci s'explique par l'augmentation de capital réalisée au cours de l'année 2024 et ayant momentanément suspendu toute action en matière d'actionnariat salarié. En 2025, dans le cadre du nouveau plan d'actionnariat salarié Ensemble décrit au § 3.3.1.4.2.2, une cible a pu être définie.

La progression de ces travaux et conclusions sont étroitement suivis lors du **Comité de pilotage RSE, du Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration ou encore du Comité d'entreprise de la société européenne,** assurant ainsi le pilotage et ajustement en temps réel des plans d'action afférents.

Actions relatives à l'éthique des affaires

Les actions clés mises en œuvre en 2025 s'inscrivent dans le cadre du programme de conformité du Groupe. Ces actions ont contribué à renforcer le dispositif d'alerte interne accessible à l'ensemble des parties prenantes internes et externes, la protection des lanceurs d'alerte, améliorer la gestion des conflits d'intérêts, prévenir la fraude et la corruption en renforçant la vigilance de nos collaborateurs sur ces thématiques et, maîtriser les risques associés à nos relations avec des tiers dont principalement nos fournisseurs.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Harmonisation des procédures relatives au dispositif d'alerte interne et à la protection du lanceur d'alerte

Clariane s'engage fermement à assurer le respect des dispositions légales offertes à l'auteur d'un signalement et au lanceur d'alerte, notamment, à garantir la confidentialité de l'identité de cette personne et veiller à ce que celle-ci ne subisse aucunes représailles pour avoir effectué un signalement de bonne foi.

Afin de s'assurer que ces règles soient appliquées de manière harmonisée au sein de l'ensemble des pays où le Groupe est implanté, Clariane a tenu à ce que chacun des pays dispose d'une procédure précisant et expliquant ces garanties.

Campagne de sensibilisation réalisée à l'occasion du « mois des valeurs » relative aux atteintes à la probité

Le Groupe a mis en place un plan de formation spécifique sur les sujets de corruption et de trafic d'influence. Ce plan de formation comporte un socle commun destiné à l'ensemble des collaborateurs du Groupe dispensé sous forme de e-learning, de sensibilisations dédiées et d'ateliers en présentiel. Ce socle commun est complété par des actions de sensibilisation spécifiques de chaque Direction exposée aux risques de corruption. Les fonctions les plus exposées aux risques de corruption ont été identifiées et comprennent notamment la Direction finance, la Direction en charge des opérations de fusions et acquisitions, la Direction de l'immobilier et la Direction des achats.

Au cours de l'année 2025, des campagnes d'affichage sont intervenues au sein de chacun des sièges des pays où Clariane est implanté afin de communiquer, selon les pays, spécifiquement sur :

- la nécessité de déclarer les cadeaux et invitations reçus de nos partenaires et refuser ce qui peut nuire à la réputation de l'entreprise ou des collaborateurs ;
- la gestion des situations de conflits d'intérêts et la transparence requise face à ces situations ;
- l'évaluation des risques avant toute entrée en relation avec un prestataire ;
- la vigilance à adopter avant toute prise de contact avec un responsable public ;
- l'existence du dispositif d'alerte interne.

Certains pays comme la France ou l'Italie ont profité de ce mois dédié à nos Valeurs pour faire une communication rappelant l'existence et la nécessité de suivre les e-learning dédiés à la conformité.

Lancement d'une campagne automatisée de déclaration des conflits d'intérêts

Pour la première fois, Clariane a souhaité dématérialiser et automatiser la déclaration des situations de conflits d'intérêts par ses collaborateurs sur son principal marché, la France.

Une campagne annuelle s'est ainsi tenue en France au cours du deuxième semestre 2025 et aura vocation à être déclinée dans d'autres pays à l'avenir.

Les perspectives d'actions pour 2026 sont les suivantes :

Dans la perspective de l'exercice 2026, le programme de conformité, déjà déployé dans l'ensemble des pays d'implantation de Clariane, a vocation à être consolidé et renforcé, dans une logique de continuité et d'amélioration continue des dispositifs existants.

Les priorités identifiées pour 2026 portent en particulier sur l'extension de la campagne automatisée de déclaration des conflits d'intérêts à d'autres pays que la France, ainsi que sur le renforcement des actions de sensibilisation auprès des collaborateurs, avec une attention accrue portée aux fonctions et activités exposées à des niveaux de risque plus élevés. À ce titre, une réflexion sera notamment engagée sur l'évaluation des prestataires et fournisseurs tiers intervenant en dehors des circuits de validation par le département achats, afin de renforcer l'appropriation des exigences applicables en matière de diligence et de prévention des risques.

Par ailleurs, une démarche d'harmonisation des pratiques autour de la cartographie des risques sera poursuivie, avec l'objectif de favoriser l'élaboration de plans d'action communs et la mutualisation des mesures de maîtrise, tout en renforçant l'utilisation de la cartographie comme outil opérationnel de pilotage et de suivi des actions de conformité au quotidien.

3.4.3.3 Cibles et indicateurs clés de performance [G1-3 et G1-4]

Sensibilisation/Formation des fonctions à risque [G1-4]

Le « *Top Management* » correspond à l'ensemble des fonctions désignées dans tous les pays d'implantation du Groupe, comme exerçant des fonctions d'encadrement direct ou indirect auprès de la Direction générale. 135 personnes sont identifiées au sein du groupe Clariane comme relevant du *Top Management*.

Ces fonctions :

- relèvent de l'instance dirigeante au sens de la gouvernance du Groupe ;
- participent à la définition, au pilotage et au déploiement de la stratégie ;
- sont identifiées comme exposées à des risques de corruption compte tenu de leur niveau de responsabilité, de leur pouvoir de décision ou de leur interaction avec des tiers.

Cette définition repose sur une identification fonctionnelle et non statutaire, établie pays par pays, afin de tenir compte des organisations locales et des réalités opérationnelles.

L'indicateur correspond au pourcentage de membres du *Top Management* ayant bénéficié d'une formation ou d'une action de sensibilisation formalisée aux enjeux de lutte contre la corruption au cours des deux dernières années civiles, soit 2024 et 2025.

Sont comptabilisés comme « formés » :

- les membres du *Top Management* ayant suivi une formation dédiée en présentiel, attestée par une preuve de participation ;
- les membres du *Top Management* ayant complété un module e-learning dédié à la lutte contre la corruption, déployé dans chaque pays d'implantation de Clariane ;
- les membres du *Top Management* ayant participé à des réunions spécifiques de sensibilisation portant sur les risques de corruption propres à leur Direction ou à leur périmètre d'activité, lorsque ces réunions ont fait l'objet d'une traçabilité formalisée ;
- les campagnes automatisées de prévention des conflits d'intérêts complétées par les membres du *Top Management* lorsqu'elles ont été accompagnées d'une action complémentaire de sensibilisation ciblée et documentée.

Pour l'ensemble des pays, seules les actions assorties d'une attestation de suivi ou d'un élément probant équivalent sont prises en compte dans le calcul de l'indicateur.

Le choix méthodologique a été fait de limiter la période d'analyse aux deux dernières années, afin de refléter un niveau de sensibilisation récent et opérationnel, sans prise en compte d'actions plus anciennes.

2024	2025
86 %	**61 %**
du *Top Management* a suivi une formation anti-corruption	du *Top Management* a suivi une formation anti-corruption

La baisse observée entre 2024 et 2025 s'explique principalement par des facteurs organisationnels et méthodologiques, et non par une diminution de l'engagement du Groupe en matière de lutte contre la corruption.

En particulier :

- **en France**, certaines actions de sensibilisation du *Top Management* n'entrent pas dans le périmètre de comptabilisation retenu pour l'année 2025, bien que des actions ciblées aient été menées. Des actions de formation formelles et traçables sont d'ores et déjà planifiées dès le début de l'année 2026 pour l'ensemble du *Top Management* ;
- **en Allemagne**, une phase de transition organisationnelle liée au départ du collaborateur en charge du suivi et de la réalisation de ces formations a entraîné un décalage dans le déploiement des actions de formation dédiées, sans remettre en cause la tenue d'actions de sensibilisation auprès des dirigeants concernés ;
- dans plusieurs pays notamment aux **Pays-Bas** et en **Belgique** il a été difficile, malgré les actions de sensibilisations menées sur la période, de formaliser les formations réalisées à l'égard du *Top Management,* ainsi ces actions n'ont pas été comptabilisées.

Le choix volontaire de limiter la période d'analyse aux deux dernières années, sans intégrer des formations antérieures, a mécaniquement un effet restrictif sur le taux affiché.

Le Groupe considère que ces éléments constituent un point de vigilance identifié et a en conséquent engagé des plans d'actions correctifs afin d'assurer un niveau homogène et traçable de formation anti-corruption du *Top Management* sur l'ensemble de ses pays d'implantation.

Cas avérés de corruption ou versements avérés de pots-de-vin [G1-4]

Les indicateurs relatifs aux faits de corruption et de versement de pots-de-vin sont établis en conformité avec les définitions et interprétations précisées par l'EFRAG (Groupe consultatif européen sur l'information financière – *European Financial Reporting Advisory Group*).

Clariane est tenue de communiquer les informations relatives aux indicateurs suivants :

- condamnations et amendes pour violation des lois anti-corruption ;
- incidents avérés de corruption ou de versement de pots-de-vin.

Les condamnations et amendes pour violation des lois anti-corruption correspondent à des décisions définitives rendues par une juridiction pénale pour une infraction pénale liée à la corruption, au trafic d'influence ou au versement de pots-de-vin.

Sont prises en compte :

- les décisions pénales rendues au cours de l'exercice considéré, y compris les décisions faisant l'objet d'un recours ou d'un appel en cours, dès lors qu'elles sont intervenues pendant l'année de reporting ;
- les décisions inscrites ou destinées à être inscrites au casier judiciaire de l'État membre de l'Union européenne concerné.

Les décisions émanant d'autorités administratives ou réglementaires, même définitives et juridiquement contraignantes, sont expressément exclues de ce périmètre et sont comprises dans le calcul de l'indicateur « Incidents avérés de corruption ou de versement de pots-de-vin ».

Les « incidents de corruption ou de versement de pots-de-vin » recouvrent les cas confirmés sur la base de décisions rendues par des autorités administratives ou réglementaires, ainsi que, plus largement, les incidents dont la véracité a été établie sans nécessairement donner lieu à une condamnation pénale.

Conformément à la définition retenue :

- un incident confirmé est un cas de corruption ou de versement de pots-de-vin dont la véracité a été établie. La véracité peut être établie soit par une autorité compétente, soit par le responsable de la conformité du Groupe ou une fonction équivalente, sur la base d'éléments factuels documentés, il n'est pas requis qu'un incident confirmé ait été reconnu par une juridiction pour être comptabilisé dans cet indicateur ;
- sont exclus les cas faisant encore l'objet d'une enquête à la clôture de la période de reporting.

Cette distinction méthodologique permet de différencier clairement :

- les condamnations pénales, relevant d'une logique de sanction judiciaire ;
- les incidents avérés, relevant d'une logique de constat, de régulation ou de contrôle administratif.

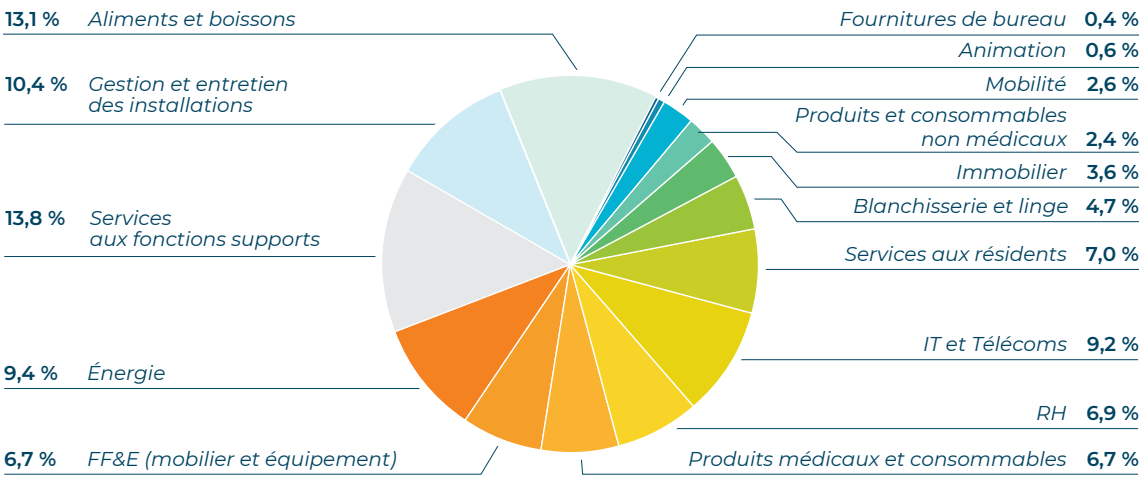
En 2025, **aucune condamnation ni amende** pour violation des lois relatives à la **lutte contre la corruption et le trafic d'influence** et **aucun incident de corruption ou de versement de pots-de-vin** n'est à déclarer.

3.4.4 Gestion des relations avec les fournisseurs et pratiques de paiement [G1-2, G1-6]

3.4.4.1 Politique applicable [G1-2]

Clariane entretient des relations commerciales avec un réseau de plus de **36 000 fournisseurs** dont près de **1 600 référencés**, représentant **82,5 % de la dépense totale**.

Les fournisseurs référencés sont les fournisseurs dont le chiffre d'affaires annuel consolidé avec le groupe Clariane est supérieur à un seuil défini pour chaque pays. La définition d'un fournisseur comme « Fournisseur référencé » est déterminée par les équipes Achats sur la base de critères économiques.



Au niveau européen, les Achats se répartissent selon 15 principales catégories, dont le poids est réparti ci-dessus sur la base d'une analyse menée sur la période de reporting 2025.

La **dépense totale s'élève à 1,2 milliard d'euros annuel**, contre 1,1 milliard d'euros en 2024. Cette hausse s'explique principalement par une plus grande exhaustivité des données, notamment en Belgique et aux Pays-Bas, et donc du périmètre couvert.

Compte tenu de ce dimensionnement, Clariane peut avoir un impact positif sur l'écosystème de ses fournisseurs en les accompagnant dans l'adoption de pratiques responsables dans le cadre de ses marchés avec le Groupe. Par ailleurs, l'étendue de son réseau de fournisseurs engage le Groupe en matière de conduite des affaires et notamment d'impact négatif que les pratiques du Groupe pourraient avoir sur ses fournisseurs.

Dans le cadre de son statut d'entreprise à mission et de ses cinq objectifs sociaux et environnementaux, **l'objectif d'Équité** consistant à « Mettre en œuvre **un modèle d'activité durable et équilibré** » vise notamment à entretenir des pratiques durables et justes avec l'ensemble de ses fournisseurs.

La **politique d'achats responsables** de Clariane s'articule directement autour de la **Charte des achats responsables** dont la première partie décrit les engagements de Clariane en matière d'achats responsables, découlant notamment directement de ses engagements en matière de respect des droits humains et pratiques responsables en tant que signataire du Pacte mondial des Nations unies :

1. la promotion des droits humains, des pratiques éthiques et des actions sociales et environnementales ;
2. un processus de sélection transparent et juste ;
3. une relation équilibrée et durable ;
4. un soutien aux fournisseurs locaux, aux petites et moyennes entreprises et/ou aux fournisseurs inclusifs ;
5. la protection des droits humains, de la santé et de la sécurité ;
6. la promotion des engagements durables.

À travers cette Charte, Clariane vise également à inciter ses fournisseurs à **développer leur engagement en matière de durabilité et à contribuer pleinement aux objectifs de mission** de Clariane dans le cadre de la fourniture de leurs produits et services :

1. la transparence et les partenariats RSE, et le signalement de toute alerte mettant en péril le respect des engagements ;
2. le respect et prise en considération de toutes les parties prenantes ;
3. des pratiques commerciales justes et durables ;
4. l'innovation au service de l'amélioration de la santé et de la qualité de vie ;
5. des écosystèmes locaux dynamiques et résilients ;
6. la protection du milieu de vie de toutes les communautés.

Mise à jour en 2024, la Charte des achats responsables est déclinée dans **toutes les langues de ses implantations.** Elle est transmise lors de chaque appel d'offres et cosignée par Clariane et ses fournisseurs référencés.

Coécrite avec la Direction RSE Groupe, elle est pilotée par la **Direction des achats Groupe,** en coordination avec les Directions achats pays sur leur marché respectif.

Plus spécifiquement concernant les **délais de paiement la procédure Groupe** inclut les principaux éléments suivants :

- les factures fournisseurs sont communiquées sous forme dématérialisée et sont traitées dès réception pour enregistrer leur imputation comptable et déclencher le processus de validation sur un principe de double validation : un vérificateur et un approbateur. Le déclenchement du règlement ne peut se faire qu'une fois la facture validée, à l'exception des prélèvements automatiques qui entraînent un paiement immédiat et une validation *a posteriori* ;
- les délais de paiement contractuels ont la priorité sur une date de paiement éventuellement indiquée sur la facture ;
- les campagnes de règlement, qui sont déclenchées deux fois par mois, sont gérées par l'équipe trésorerie qui regroupe l'ensemble des factures validées à échéance court terme et qui communique les lots de factures aux équipes comptables pour validation ;
- la campagne de paiement est ensuite déclenchée avec émission des ordres de virement, puis émission d'un rapprochement bancaire qui permet de détecter les rejets éventuels ;
- des virements urgents peuvent être lancés manuellement en dehors des campagnes, mais le cas est exceptionnel.

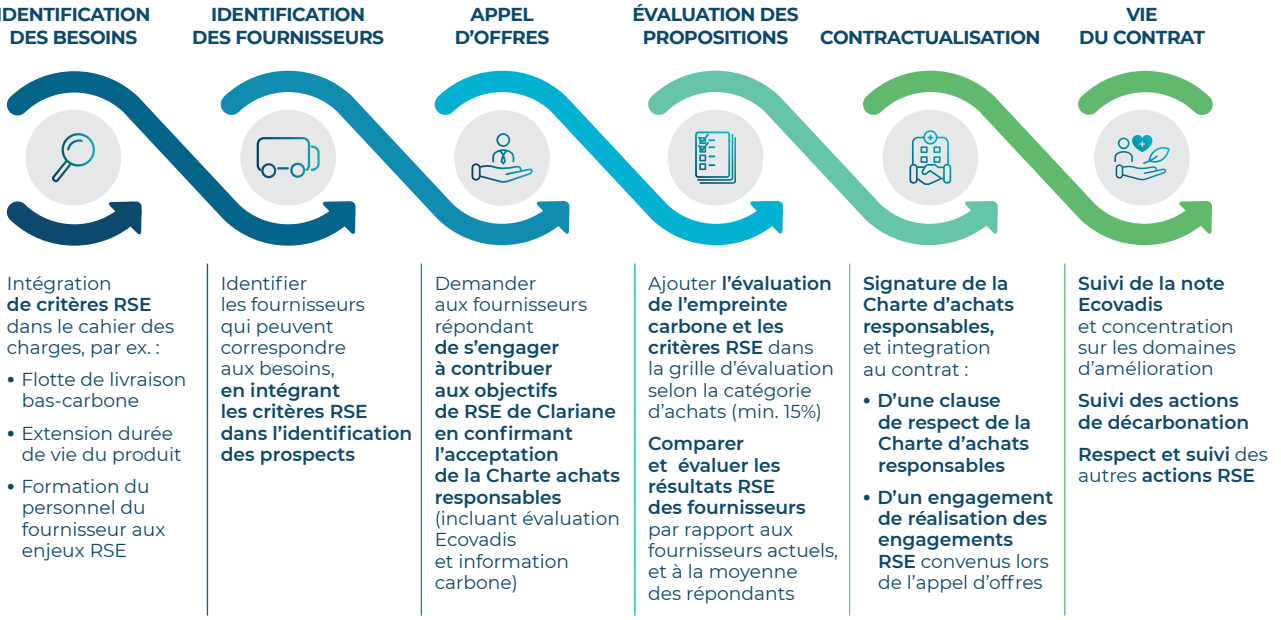
Lorsqu'il y en a, les **retards de règlement fournisseurs sont dus aux raisons suivantes :**

- non-réception des factures transmises par les fournisseurs, notamment à cause de coupures de flux d'information ou de pertes de lots de données qui peuvent entraîner des retards importants jusqu'à ce que les fournisseurs relancent Clariane ;
- émission tardive des factures par les fournisseurs ;
- retard dans la validation des factures malgré les relances effectuées ;
- litige lié à la réception ou au montant facturé ;
- rejet du règlement par la banque à cause de coordonnées erronées.

3.4.4.2 Actions mises en œuvre

En ligne avec la Charte des achats responsables, le plan d'actions relatif aux achats responsables a pour objectif :

- de **mettre pleinement en œuvre le processus d'achats responsables** tels que décrits dans le schéma ci-dessous et piloter son efficacité proactivement ;
- de **mener les analyses** nécessaires au calcul précis et fiable des **délais de paiement fournisseurs et définir les actions d'amélioration continue** éventuelles en découlant.



Les actions du Groupe sur cet enjeu ont été mises en œuvre, en 2025, sur les axes suivants :

Signature de la Charte des achats responsables

- À la suite de la nouvelle version de la Charte des achats responsables, l'ensemble des Directions achats a démarré une **campagne de signature** auprès des **fournisseurs référencés existants.** Cette campagne est encore en cours et se poursuivra sur 2026.
- La Charte des achats responsables est par ailleurs intégrée à **tout nouvel appel d'offres** ayant été menée en 2025.

Mise en œuvre des critères de sélection RSE

- En 2025, après les premiers tests, la **nouvelle matrice d'évaluation RSE** définie en 2024 a poursuivi son **déploiement,** pour un poids minimum de 15 % dans la note globale des appels d'offres. La Direction RSE Groupe apporte son expertise au besoin selon la complexité des appels d'offres.
- Par ailleurs, cette matrice a été enrichie encore en 2025, dans le cadre de son application aux appels d'offres les plus importants, requérant la validation du Comité d'investissements dans lequel siègent entre autres la Directrice générale et le Directeur financier du Groupe. Au-delà de la notation de la performance RSE sur certains critères spécifiques au marché, cette matrice enrichie permet au comité de contrôler la bonne application du processus de sélection d'achats responsables :
  - signature de la Charte d'achats responsables ;
  - notation existante ou engagement à l'évaluation EcoVadis ;
  - partage d'informations carbone et engagement de réduction ;
  - origine nationale/régionale des produits et services ;
  - engagement en matière d'inclusion ;
  - intégration d'actions concrètes en matière de RSE dans le cadre du marché.
- La mise en application de cette évaluation lors des Comités d'investissement est effective depuis le quatrième trimestre 2025 et se déploiera pleinement courant 2026.

Évaluation EcoVadis

- Partie intégrante de l'évaluation RSE de ses fournisseurs référencés, l'évaluation EcoVadis a fait l'objet d'une **campagne de sensibilisation en 2025** en vu d'augmenter le nombre de fournisseurs disposant d'une évaluation (nouvelle ou renouvelée).
- Cette campagne se poursuit en 2026.
- En 2026, sur la base d'un panel étendu d'évaluations fournisseurs, le Groupe travaillera à **identifier les actions prioritaires en vue d'améliorer encore la performance de ses fournisseurs en matière de durabilité.**
- Complémentaire aux résultats des évaluations EcoVadis, Clariane a lancé une **étude de risques ESG** sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Les résultats seront disponibles à la fin du premier trimestre 2026 et permettront de définir un plan d'actions ciblé incluant l'utilisation la plus efficace possible de l'évaluation EcoVadis.

Décarbonation des fournisseurs

- Les fournisseurs, au travers de la Charte des achats responsables, s'engagent à **transmettre au Groupe une évaluation de leur impact carbone** ou l'analyse du cycle de vie (si disponible) pour les produits et services fournis au Groupe ou à défaut d'accepter de fournir les informations nécessaires pour faciliter le calcul de l'empreinte de leurs produits/services fournis à Clariane.
- En 2025, le Groupe a mené un travail d'identification des **fournisseurs référencés ayant un engagement de réduction de leur empreinte carbone,** notamment ceux validés par l'initiative SBT.
- Fort de ce travail, le Groupe lancera en 2026 des **ateliers de décarbonation avec une sélection de fournisseurs** majeurs de trois catégories d'achats prioritaires.

Délais de paiement fournisseurs

- En termes de délai de paiement contractuel des fournisseurs, de manière générale, les nouveaux fournisseurs sont créés avec un délai de paiement contractuel selon les lois en vigueur dans le pays concerné, tenant compte des spécificités légiférées ponctuelles, selon les catégories d'achat.
- En 2025, des actions dans les pays ont été initiées en fin d'année afin de **revoir certains délais de paiement contractuels** sur certaines familles, dans le cadre de la réglementation. Ces actions pourront amener à faire évoluer le profil des délais de paiement contractuels en 2026.
- Au cours de l'exercice 2025, le Groupe a réalisé des **travaux importants afin de collecter et vérifier les données** nécessaires aux calculs des indicateurs suivants : pourcentage de factures payées dans le respect des délais moyens et délai de paiement moyen en nombre de jours.
  - Ces travaux ont mis en exergue de nombreuses limites tant sur la détermination du délai standard à respecter que sur le délai de paiement moyen, dans un environnement de forte hétérogénéité de fournisseurs et systèmes d'information et avec une volumétrie très importante de factures. Les délais de règlement et dates de paiement dans les ERP (*Enterprise Resource Planning*) comptables ne sont ainsi pas suffisamment fiables pour s'appuyer dessus afin de calculer les ratios requis.
  - **Le Groupe n'a pas pu à ce jour régler les problématiques rencontrées afin de pouvoir communiquer sur des données fiables, tant en estimation qu'en données réelles.**
  - Le Groupe travaille actuellement au développement d'un outil P2P (*Procure-to-Pay*) qui permettra une fiabilisation des délais de paiement contractuels dans les systèmes d'information qui serviront au calcul des indicateurs.
- En 2026, prenant en compte ces difficultés, ainsi que l'adoption définitive attendue des normes ESRS simplifiées, le Groupe vise à produire une **estimation des indicateurs qui seront requis**, sur un périmètre restant à définir en termes de nombre de pays et d'échantillons de factures.

3.4.4.3 Cibles et indicateurs clés de performance [G1-6]

Répartition des fournisseurs et part des fournisseurs référencés

La répartition des fournisseurs et des achats est calculée sur la base des extractions comptables comprenant l'intégralité des dépenses de tous les pays du Groupe sur l'ensemble de l'année 2025.

Les dépenses suivantes ont été exclues de la base de données des achats, utilisée pour produire les indicateurs figurant dans le présent état de durabilité :

- les achats inter-compagnie ;
- les loyers *building rentals* ;
- les prestations sociales (retraite, cotisations sociales, etc.) ;
- les frais d'huissier et de notaires.

Un fournisseur est dit « référencé » dès lors qu'il a un volume de chiffre d'affaires supérieur à 100 000 euros.

Base achats 2025	Total fournisseurs	dont fournisseurs référencés	% d'achats avec les fournisseurs référencés
TOTAL GROUPE	**35 684**	**1 585**	**82,5 %**
Groupe	673	105	84 %
France	16 196	536	83 %
Allemagne	5 431	297	88 %
Belgique	5 830	209	81 %
Pays-Bas	2 401	114	77 %
Italie	3 900	266	81 %
Espagne	1 253	58	50 %

La hausse du nombre de fournisseurs référencés par-rapport à 2024 (1 200 fournisseurs référencés) s'explique par une amélioration de la qualité de la donnée, en particulier en Belgique, en Italie et aux Pays-Bas, permettant d'obtenir une vision plus fine des fournisseurs du Groupe.

La baisse du nombre total de fournisseurs par-rapport à 2024 (39 353 fournisseurs) s'explique aussi par une classification plus précise des fournisseurs, renforçant ainsi la fiabilisation des données fournisseurs du Groupe.

Évaluations EcoVadis

La notation EcoVadis repose sur quatre piliers notés, et pondérés selon l'activité, donnant une note globale sur 100 points :

- environnement ;
- social et droits humains ;
- éthique ;
- achats responsables (ne concerne pas toutes les entreprises).

Pour les fournisseurs dont le score est insuffisant (c'est-à-dire, compris entre 0 et 24), globalement ou sur une ou plusieurs sous-catégories, un plan correctif doit être adressé à Clariane dans un délai d'un à trois mois à compter de la notification du score et être réévalué dans un délai d'un an.

Pour les fournisseurs non évalués (c'est-à-dire, n'ayant pas de score), l'évaluation RSE devra être fournie dans un délai maximum de six mois après la signature du contrat ou, en cas de contrat existant, dans un délai de six mois après la notification de Clariane de fournir l'évaluation.

	2024	2025
% des fournisseurs référencés évalués EcoVadis	27 %	28 %
Note moyenne des évaluations EcoVadis fournisseurs référencés	61,7	64,5

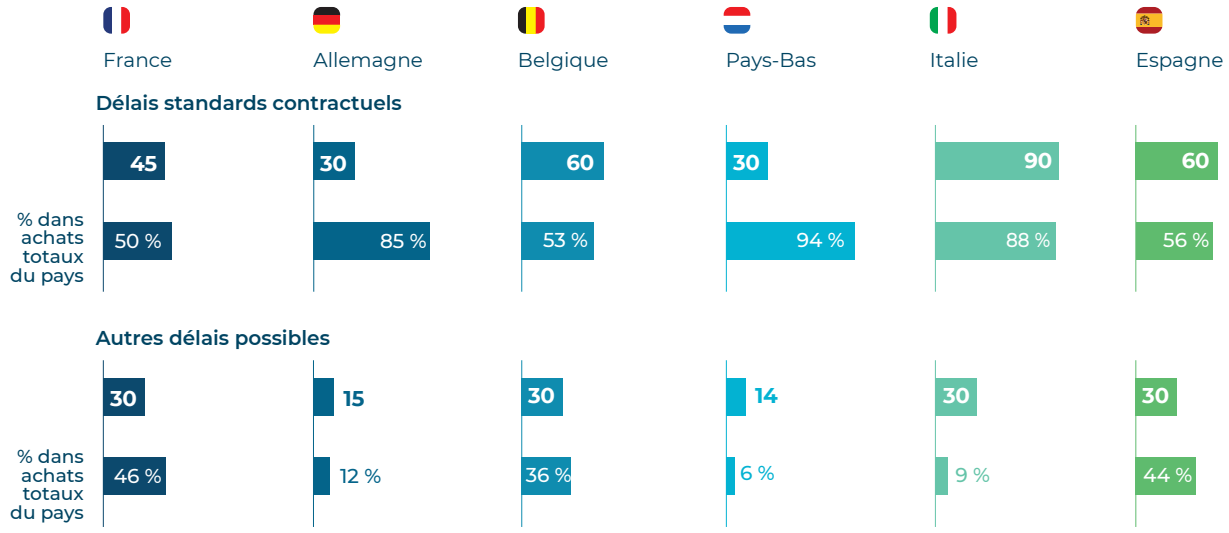
En 2025, l'ensemble des fournisseurs référencés ayant fait l'objet d'une évaluation EcoVadis a été pris en compte pour le calcul des indicateurs en lien avec EcoVadis. Dans un souci de comparabilité, la part de fournisseurs référencés évalués EcoVadis a ainsi été recalculée pour l'année 2024 de manière à suivre cette approche (jusqu'alors, seuls les fournisseurs ayant obtenu un score valide étaient retenus dans le calcul).

La progression de la part des fournisseurs référencés disposant d'une évaluation EcoVadis est suivie tout au long de l'année par le département Achats Groupe en lien avec les directions Achats des pays afin d'augmenter la part de fournisseurs évalués. Un seuil de 50 % des fournisseurs référencés évalués EcoVadis est visé à moyen-terme. Par ailleurs, le score moyen obtenu à l'évaluation est en progression permanente depuis 2 ans, reflétant la maturité croissante des fournisseurs évalués.

Pratiques en matière de paiement [G1-6]

Pour chacune des principales catégories d'achats, le délai de paiement standard contractuel appliqué est identifié, puis la somme des montants achats de chaque catégorie concernée par un même délai est faite pour définir les principaux types de délais de paiement contractuel en vigueur dans chaque pays.

(en nombre de jours/% achats calculés sur la période 2ème semestre 2023 au 1er semestre 2024)



Selon les pays et les catégories d'achat, les délais contractuels de paiement s'étendent de 30 jours (en Allemagne, Pays-Bas et pour environ la moitié des achats en France, Belgique, ou le tiers des achats en Espagne), à 45 jours plus communément en France, 60 jours en Belgique ou Espagne, et jusqu'à 90 jours en Italie.

Au 31 décembre 2025, **8 procédures judiciaires sont en cours s'agissant de retards de paiement**, en Allemagne uniquement.

Aucun litige en cours pour retard de paiement n'était en cours au 31 décembre 2024 sur le périmètre du Groupe. Cette variation concerne un périmètre opérationnel limité et correspond à des situations individuelles de contestation avec certains prestataires. Au regard du nombre total de fournisseurs du Groupe, ces situations demeurent ponctuelles.

3.4.5 Cybersécurité [G1]

3.4.5.1 Politique applicable [G1]

Une politique cybersécurité qui accompagne le développement et la digitalisation du Groupe dans un contexte d'augmentation des cyber-attaques

Face aux nouveaux défis et opportunités de la transformation digitale, le groupe Clariane s'est doté d'une **politique cybersécurité** afin de prévenir et limiter les impacts et risques liés à une exposition plus forte des systèmes d'information aux cyber-attaques. Cette politique est pilotée par la **Direction Cybersécurité,** au sein de la Direction des systèmes d'information et la Transformation digitale. Elle s'applique à tous les pays. Sa mise en oeuvre est suivie tout au long de l'année par la Direction Cybersécurité. Le suivi de l'application de la politique est assuré par deux instances périodiques d'échange avec les entités du groupe Clariane, sous la coordination de la Direction Cybersécurité. Tous les deux mois, la Direction Cybersécurité organise une réunion individuelle avec chaque entité du Groupe puis, une réunion trimestrielle et collective est également organisée pour le suivi global de la sécurité du groupe Clariane.

Étroitement liée aux enjeux de protection des données personnelles des patients, résidents et familles pour lesquelles les mesures mises en œuvre par le Groupe sont décrites au § 3.3.3.8, la politique cybersécurité repose sur les principes suivants :

1. **gouverner et se conformer aux réglementations** :
   - en définissant une gouvernance et un cadre de référence commun de sécurité, autour des normes internationales ISO 2700x,
   - en se mettant en conformité vis-à-vis de la réglementation européenne, nationale ou sectorielle,
   - en gérant les risques apportés par les tiers (partenaires, prestataires, etc.) ;
2. **poursuivre la maîtrise des actifs de ses systèmes d'information et renforcer leur protection** :
   - en appliquant et renforçant les fondamentaux de la sécurité,
   - en renforçant la protection des actifs les plus sensibles ;
3. **protéger les actifs et renforcer la sécurité du système d'information** :
   - en sensibilisant et accompagnant nos collaborateurs sur la maîtrise des risques cyber (campagne de test au *phishing,* e-learning, communications…),
   - en poursuivant l'accompagnement sécurité dans les projets Métiers avec un niveau de sécurité adapté dans le cadre d'une approche sécurité et protection des données,
   - en améliorant l'expérience utilisateur en matière de sécurité digitale notamment en développant l'authentification multifacteurs (MFA) sur ses applications critiques,
   - en initiant la création d'un référentiel unique pour l'ensemble des entités du Groupe ;
4. **intensifier ses capacités de détection et de réaction face aux cyberattaquants** :
   - en renouvelant ses services de surveillance cybersécurité (service anti-*phishing,* surveillance des noms de domaine, veille en vulnérabilités, veille malware, assistance sur incident et surveillance du *Dark Web*),
   - en renforçant ses capacités d'audit technique sur ses infrastructures exposées et non exposées.

3.4.5.2 Actions mises en œuvre

Les actions clés détaillées ci-dessous sont mises en œuvre pour répondre aux IRO identifiés et rappelés en en-tête de chapitre et correspondent au déploiement opérationnel de la politique cybersécurité du Groupe.

Ces actions ont été mises en œuvre, en 2025, à travers les axes suivants :

Lutte contre la cybercriminalité

En 2025, l'objectif principal du groupe Clariane a été articulé autour de la **stratégie d'harmonisation dans les outils de lutte contre la cybercriminalité.** Trois applications de sécurité des systèmes d'information sont désormais gérées par l'équipe sécurité du Groupe :

- solution EDR Groupe *(Endpoint Detection and Response)* sur l'intégralité des Systèmes d'Information du groupe Clariane pour une surveillance en temps réel des postes de travail et serveurs, en remplacement des différentes solutions EDR existantes ;
- solution de sensibilisation à la sécurité information proposant un outil de gestion automatisée des campagnes de *phishing* et un parcours e-learning, déployée sur l'ensemble des entités du groupe Clariane ;
- solution de surveillance de la surface d'attaque externe (EASM) sur l'intégralité des Systèmes d'Information exposés sur Internet du groupe Clariane. Les effectifs de l'équipe du *Security Operation Center* Groupe (SOC hybride) ont également été augmentés pour garantir un fonctionnement en 24x7 et un traitement global des incidents de sécurité grâce à une intégration progressive des éléments du Système d'Information de chaque pays.

Sur le périmètre de Clariane SE et France, les efforts ont continué pour assurer une conformité nécessaire aux exigences réglementaires établies dans le cadre du programme 2023-2027 CaRE (Cybersécurité accélération et Résilience des Établissements) décidé par le ministère de la Santé et de la Prévention fin 2023. D'importantes actions ont été menées afin d'atteindre le niveau de conformité CaRE D1, notamment sur :

- conformité au niveau de sécurisation minimum des sites web et annuaire du SI ;
- audits réguliers de conformité.

Clariane Espagne a également obtenu la certification de haut niveau à l'*Esquema Nacional de Seguridad* (ENS) pour le département informatique, certification conforme aux exigences de la directive NIS2.

Concernant les autres pays, ces derniers ont initié des démarches similaires, dans le cadre des travaux préparatoires à la certification NIS2. Un audit d'évaluation a été conduit dans les différentes entités du groupe Clariane pour établir l'état des lieux des différentes entités par rapport aux directives locales européennes. En 2026, les travaux de mise en conformité vont se poursuivre, en commençant par la définition d'une feuille de route 2026-2028 commune à l'ensemble des pays du Groupe.

Sensibilisation des collaborateurs à la cybersécurité

L'année 2025 a été marquée par le lancement international de la plateforme de sensibilisation à la cybersécurité de Clariane Groupe.

Sous l'impulsion de la Direction Cybersécurité Groupe, trois types d'action ont été déclinées dans chaque entité Clariane, en fonction de leurs besoins :

- l'harmonisation et l'automatisation des campagnes de *phishing* ;
- le lancement d'un parcours en ligne de sensibilisation à la sécurité informatique ;
- la mise en place d'un bouton de signalement de courriels potentiellement frauduleux.

Concernant les campagnes de *phishing,* trois exercices de lutte contre le *phishing* ont été lancés en 2025 avec plus de 40 000 collaborateurs participants.

Concernant la sensibilisation en ligne à la sécurité informatique, un parcours obligatoire pour l'ensemble du groupe Clariane d'une durée de 37 minutes a été défini par les équipes sécurité sur les pratiques à risque.

En complément, Clariane France a également organisé deux séances de sensibilisation en présentiel à destination des équipes de la Direction des systèmes d'information de Clariane SE et France.

Clariane SE et France disposent également d'un module e-learning de sensibilisation à la sécurité informatique sur sa plateforme de formation pour les employés de Clariane SE et France.

Pour compléter le parcours obligatoire Groupe, Clariane Espagne a également déployé un outil de sensibilisation à destination de tous les collaborateurs de Clariane Espagne, y compris le personnel en établissement, d'une durée d'une heure.

En 2026, les efforts de sensibilisation à la sécurité informatique, ainsi que les exercices de *phishing* vont se poursuivre. Les modules d'apprentissage et les types de message envoyés vont être modifiés pour varier le contenu de la campagne 2026.

3.4.5.3 Cibles et indicateurs clés de performance

Campagnes de sensibilisation des collaborateurs à la cybersécurité

Concernant le taux de participation aux campagnes de sensibilisation, et donc de suivi obligatoire d'un parcours de sensibilisation aux risques cyber, pour l'année 2025, le groupe Clariane s'est doté et a déployé, sur l'ensemble des pays hors France, un outil de sensibilisation en ligne.

Ainsi, à travers ce lancement, l'indicateur de participation a pu être calculé sur le périmètre Groupe. Auparavant, seuls les collaborateurs de Clariane SE et de Clariane France étaient concernés par cette mesure.

Les modalités de sensibilisation et les outils mis en place étant, à ce jour, différents, les deux périmètres ((a) et (b)) sont présentés de manière distincte ci-après.

TAUX DE PARTICIPATION AUX CAMPAGNES DE SENSIBILISATION

	Périmètre (a) Groupe hors Clariane SE et hors France			Périmètre (b) Clariane SE et France		
Période	**2023**	**2024**	**2025**	**2023**	**2024**	**2025**
Participants	Non calculé	Non calculé	6 885 [1]	245	135	352
Total inscrits	Non calculé	Non calculé	17 631	1 245	2 212	23 732
Taux de participation	Non calculé	Non calculé	39 %	19,7 %	6,1 %	1,48 %

(1) Personnes ayant effectué au moins un module entier du parcours e-learning.

Le déploiement du nouvel outil au niveau du Groupe en 2025 explique la forte augmentation du nombre d'inscrits au parcours par rapport en 2024. Le taux de participation a augmenté significativement, sachant que la période d'ouverture de la plateforme n'a débuté qu'en septembre 2025.

Concernant le taux de participation aux campagnes de sensibilisation en France, pour l'année 2025, le nombre de personnes inscrites automatiquement au module « sécurité informatique : sensibilisation » a significativement augmenté. En France, la plateforme ne fait pas de relances périodiques aux collaborateurs en retard dans le suivi des modules de sensibilisation. L'objectif 2026 est de revoir le parcours de sensibilisation à la sécurité informatique et de le rendre obligatoire pour l'ensemble des collaborateurs de Clariane SE et Clariane France.

À moyen-terme, la Direction Cybersécurité vise à poursuivre l'augmentation du nombre d'inscrits et le taux de participation aux formations.

Campagnes de *phishing*

La plateforme de suivi de la solution de *phishing* présente différents indicateurs disponibles dont le taux d'interaction. Cette donnée remonte le nombre de collaborateurs ayant cliqué sur un lien, puis ayant tenté de saisir leurs identifiants sur une fausse page de connexion ou de télécharger des fichiers malveillants. Nous utilisons cet indicateur comme référence pour analyser le taux de compromission au *phishing* parmi les effectifs de Clariane.

Un taux d'interaction élevé est synonyme d'un plus grand risque de tentative de *phishing* réussie. Les exercices de *phishing* visent à aider les collaborateurs à mieux identifier les menaces par mail et faire échouer les attaques de *phishing* réels.

Dans la stratégie de sensibilisation 2025, 12 supports de *phishing* ont été utilisés, contenant chacun un lien web dans le corps du texte. Lorsque l'utilisateur essaie de cliquer sur le lien, une page de sensibilisation est affichée expliquant la teneur du test et rappelant les différents moyens d'identifier les mails frauduleux.

Le taux d'interaction est calculé sur la base du nombre de collaborateurs ayant été redirigé vers le faux site de connexion. L'indicateur est la moyenne annuelle, toutes entités confondues.

TAUX D'INTERACTION, TENTATIVE DE CONNEXION

Période	2024 Périmètre : France et Espagne	2025 Périmètre : Groupe	Variation
Tentatives de connexion	1 605	7 475	+ 5 870
Total de mails envoyés	13 449	40 129	+ 26 680
Taux d'interaction	11,9 %	18,9 %	7 %

Concernant le taux d'interaction, l'exercice de *phishing* 2024 s'était déroulé avec une unique campagne sur un périmètre restreint (un mail de *phishing* avait été envoyé à l'ensemble des collaborateurs en France et en Espagne). En 2025, grâce à la solution de gestion de campagnes de *phishing,* le Groupe a lancé une campagne composée de 12 mails de *phishing* différents, envoyés de façon aléatoire et durant toute l'année, à l'ensemble des collaborateurs du groupe Clariane, augmentant ainsi la population visée. Cette campagne a également été construite de façon à augmenter progressivement le niveau de difficulté des mails de *phishing* envoyés.

L'utilisation d'une plateforme spécialisée dans les exercices de *phishing* est la principale explication de l'augmentation du taux d'interaction. Avec la multiplication des exercices de *phishing,* nous visons à réduire progressivement ce taux.

Si la fixation d'un objectif n'est pas aisée, ni forcément pertinente, la difficulté des campagnes étant grandissante et sans cesse renouvelée, la Direction Cybersécurité vise à réduire progressivement le taux d'interaction à moyen-terme tout en poursuivant un nombre d'exercices de *phishing* importants.

3.4.6 Synthèse des actions clés 2025 et aperçu des priorités 2026

Actions clés 2025	Priorités 2026
Lancement, en France, d'une campagne automatisée de **déclaration de conflits d'intérêts**	Poursuite de la démarche d'**harmonisation de cartographies des risques de corruption** au sein du Groupe
Déploiement de la **nouvelle matrice d'évaluation RSE** représentant au moins 15 % de la note globale des appels d'offre	Organisation d'**ateliers de décarbonation** avec une sélection de fournisseurs majeurs de trois catégories d'achats prioritaires
Lancement d'une **étude de risques ESG sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement**, avec l'appui d'un cabinet externe (résultats attendus pour 2026)	Définition et **mise en œuvre du plan de maîtrise des risques ESG de la chaîne d'approvisionnement** de Clariane
Centralisation des outils de **lutte contre la cybercriminalité** au niveau du Groupe	Publication d'une **estimation relative au délai moyen de paiement des fournisseurs et à la part de factures payées dans le respect des délais contractuels (G1-6)** (périmètre et échantillonnage concernés restant à définir)
Lancement d'une **plateforme commune de sensibilisation à la cybersécurité** du Groupe incluant des campagnes de phishing, auprès de tous les pays	Définition d'une **feuille de route 2026-2028 de lutte contre la cybercriminalité**, commune à l'ensemble des pays du Groupe

3.5 Note méthodologique

3.5.1 Précisions sur les processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités liés aux normes thématiques [ESRS 2 IRO-1]

Liste des résultats d'études internes et externes ayant nourri l'avis des experts internes dans le cadre de l'analyse de double-matérialité

Enjeux	Études, publications internes ou externes
Climat/Énergie	Bilans Carbone de Clariane 2021, 2023 et travaux de trajectoire de décarbonation en préparation de la présentation du dossier à l'initiative *Science-Based Target* (Ecoact – S2 2022/S1 2023)
	Étude interne relative à la sobriété, l'efficacité et la substitution énergétique chez Clariane (Engie – S2 2022/S1 2023)
	Baromètre de la performance énergétique et environnementale des bâtiments (OID – 2023, 2024, 2025)
	Études « Décarbonons la santé » et « Décarbonons le secteur de l'autonomie » (*Shift Project* – avril 2023 à avril 2024)
	Scénarios de risques climatiques (Outil R4RE de l'OID – 2024)
Pollution	Analyse dépendances/impacts de la base de données ENCORE (encorenature.org – 2024)
	Issues Brief – Plastic pollution (IUCN – May 2024)
Gestion des ressources en eau	Analyses de risque eau (Aqueduct, *World Resources Institute* – 2024)
	Baromètre de la performance énergétique et environnementale des bâtiments (OID – 2023, 2024)
Ressources naturelles et biodiversité	Analyse dépendances/impacts de la base de données ENCORE (encorenature.org – 2024)
	Ressources et outils du *Biodiversity Impulsion Group* dont Clariane est partenaire depuis 2021 (BIG/OID – outil R4RE)
Circularité et gestion des déchets	Analyse dépendances/impacts de la base de données ENCORE (encorenature.org – 2024)
	Étude et projet sur la gestion et le tri des déchets menés avec un cabinet expert indépendant (TAW – 2019, 2021-2023)
Employés	Enquête de satisfaction *C-Pulse* auprès des employés Clariane dans tous les pays où le Groupe est présent (Ipsos – annuel)
Communautés locales	Enquête interne auprès des établissements sur leur impact local, à travers les partenariats locaux et les conseils de parties prenantes (tous pays, 2021, 2023)
	Étude « Regards croisés sur les relations entre Directeurs d'établissements et maires » (Ipsos/Korian, France, 2022)
	Étude « Empreinte socio-économique de Clariane en France » (Asterès/Clariane, France, 2023, 2024)
	Étude « L'attractivité des métiers de la santé et du soin auprès des jeunes Européens » (Ipsos/Fondation Clariane, Europe, 2023)
	Collectifs à mission – Quand entreprises et territoires coopèrent pour le bien commun (ESSEC/ICP – Chaire Entreprises et Bien Commun, 2024)
Patients et résidents	Enquête interne auprès des établissements sur leur impact local, à travers les partenariats locaux et les conseils de parties prenantes (tous pays, 2021, 2023)
	Enquête interne auprès des membres de conseils de parties prenantes d'établissement (France et Allemagne, 2023)
	Enquête « Fin de vie » (Ipsos – 2024)
	Enquête de satisfaction C-Satisfaction auprès des patients, résidents et familles dans tous les pays où le Groupe est présent (Ipsos – annuel – cf. § 3.3.3.)
	Enquêtes transactionnelles sur des étapes clés du parcours de soins selon les marques expertes et le profil des patients/résidents (par exemple : enquête dédiée à la procédure d'arrivée)
Gouvernance	Évaluation des pratiques en matière de durabilité des fournisseurs référencés (EcoVadis – d'une fois tous les ans à tous les trois ans selon note obtenue)
	Indice de perception de la corruption (IPC) (*Transparency International* – annuel, janvier 2024)

Évaluation des IRO liés au climat

- Impacts sur le changement climatique
  - Évaluation sur la base de l'empreinte carbone, menée avec le support d'un expert technique externe et, depuis 2024, d'un nouvel outil d'évaluation de l'empreinte carbone.
  - Méthodologie utilisée = GHG Protocol, internationalement reconnue, et couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe (scopes 1, 2 et 3). Cf. résultats décrits au § 3.2.2.6.
  - Magnitude des impacts évaluée sur la base :
    - du volume absolu des émissions de gaz à effet de serre (en tCO_2eq) qui reflète l'échelle européenne du Groupe ;
    - de l'intensité économique (en $tCO_2eq/M€$) du Groupe qui, en ligne avec celle des activités pour la santé humaine, fait partie des intensités sectorielles les moins émissives.
- Risques physiques climatiques
  - Analyse d'exposition aux aléas climatiques menée dans l'outil R4RE développé par l'OID et dont les détails sont fournis au § 3.2.2.3.
  - Cette analyse couvre l'ensemble des établissements et activités du Groupe en date de la fin de période de reporting.
  - Scénario *Business As Usual* (SSP5-8.5).
  - Quatre premiers principaux aléas liés aux vagues de chaleur, aux fortes précipitations et inondations, aux sécheresses et au grand froid sur le périmètre Europe + aléa incendies/feux de forêt sur le principal marché (France).
  - Développements à venir : intégration des risques incendies/feux de forêt à l'échelle européenne, les tempêtes et vents violents et enfin les érosions côtières. D'ici fin 2026 cette analyse sera complétée d'une analyse de vulnérabilité bâtiment par bâtiment en parallèle de l'identification de solutions d'adaptation. Ces analyses complémentaires continueront à venir nourrir et préciser l'évaluation des risques physiques.
- Risques de transition
  - Analyse qualitative sur la base d'un scénario d'action climatique volontariste (SSP1-1.9), et prenant en compte l'impact sur ses opérations propres et sa chaîne de valeur.
  - Principaux domaines couverts : politiques et réglementations, technologie, marché et tendances de consommation, réputation.
  - Principal risque de transition matériel : coûts d'approvisionnement en énergies fossiles du fait de leur volatilité possiblement importante.
  - Autres potentiels risques de transition jugés non matériels en matière d'effets financiers actuels et futurs, compte tenu des caractéristiques des activités du Groupe et du niveau de dépendance limitée de son modèle de création de valeur aux énergies fossiles.
  - Probable aggravation à long terme du nombre de patients/résidents en détresse en lien avec les impacts des conditions de vie extrêmes engendrées par le réchauffement climatique, de l'augmentation à venir des actions d'adaptation des bâtiments ou encore de l'augmentation des coûts et des contraintes de construction en lien avec des réglementations toujours plus exigeantes.
  - Objectif de raffiner l'analyse de risques de transition d'ici fin 2026, en lien avec la finalisation de la définition du plan d'adaptation de Clariane, grâce à une approche plus quantitative, malgré les difficultés de modélisation compte tenu des autres critères d'évolution pouvant influencer les indicateurs d'activité.

Évaluation des IRO liés à la pollution

- Aucun dispositif, à ce jour, d'analyses de risques de pollution intégrés dans les établissements et à l'échelle de ses activités et géographies, sur le périmètre de ses opérations propres.
- Caractère peu risqué en matière de pollution environnementale des activités de soin et santé cœurs de métier du Groupe.
- Études externes et référentiels d'évaluation des impacts/risques matériels sectoriels (cf. celles listées précédemment) confirmant la matérialité faible à très faible du sujet.
- Du fait de la faible matérialité potentielle, aucune consultation sur le sujet n'a été menée avec les communautés locales.

Évaluation des IRO liés aux ressources hydriques et marines

- Analyses menées principalement sur le périmètre de ses opérations propres, au vu de ses activités.
- Faible consommation d'eau des établissements mais en revanche des enjeux de disponibilité des ressources hydriques sur les territoires impactés par les conséquences du changement climatique, particulièrement dans un contexte d'accueil et prise en charge de publics fragiles.
- Utilisation de l'outil Aqueduct s'appuyant sur les ressources du *World Resources Institute*.
- Analyse menée pour l'ensemble des établissements du Groupe, en prenant en compte un scénario actuel et un scénario futur *Business as Usual* à horizon 2050.
- Aucune consultation sur le sujet n'a été menée avec les communautés locales compte tenu de la faible consommation.
- Impacts limités sur les patients/résidents compte tenu d'un secteur généralement « protégé » des mesures de restrictions d'eau du fait de la fragilité des publics accueillis.

Évaluation des IRO liés à la biodiversité et aux écosystèmes

- Études externes et référentiels d'évaluation des impacts/risques matériels évaluant l'enjeu biodiversité comme peu matériel au vu des activités du secteur et de leur impact sur les écosystèmes.
- Analyse complémentaire menée dans l'outil ENCORE (développé par le Programme des Nations unies pour l'environnement) :
  - périmètre = opérations propres et chaîne de valeur ;
  - trois grandes catégories d'activité pour s'assurer de couvrir la diversité de ses activités : « *Residential care activities* », « *Human health activities* » et « *Social work activities without accommodation* ».
- Impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux de biodiversité directement liés aux enjeux déjà identifiés comme matériels relatifs au changement climatique, à la consommation d'eau et à la production et gestion des déchets :
  - un impact moyennement matériel relatif à la production de déchets et possible diffusion dans l'environnement ;
  - une dépendance aux services écosystémiques socioculturels relatifs à l'environnement de vie et aux activités dans les établissements jouant un rôle important sur la santé et le bien-être des patients, résidents et familles ;
  - une dépendance aux services écosystémiques d'approvisionnement relatifs à la qualité de l'eau pour l'utilisation par les différents services en établissement. Spécifique à l'activité hospitalière, une dépendance aussi à la capacité d'élimination des substances médicamenteuses limitant les possibles diffusions au milieu aquatique ;
  - une dépendance aux services écosystémiques de régulation relatifs à :
    - la limitation des effets des événements climatiques extrêmes notamment la régulation des flux d'eau, la limitation des impacts des tempêtes et des inondations sur les bâtiments et les patients et résidents accueillis par le Groupe,
    - la capacité de désagrégation des déchets produits,
    - l'approvisionnement en qualité et quantité d'eau spécifiquement pour les activités de santé.
- L'analyse qualitative de risques de transition vient compléter l'identification de ces enjeux en ajoutant principalement le risque identifié de renforcement de réglementations relatives à l'artificialisation des sols et l'impact possible sur la capacité du Groupe a augmenté ses établissements de santé et de soin et à répondre à la demande croissante attendue.
  - Risque non matériel à ce jour cependant compte tenu de la diversité des modèles économiques et de développement possible pour le Groupe.
- Enseignement complémentaire de l'analyse d'impact biodiversité (outil Biodibat) sur le marché français :
  - plus de 70 % de ses établissements français se situent dans des zones avec un état de biodiversité mauvais à très mauvais du fait de leur localisation majoritairement urbaine induisant un habitat défavorable au développement de biodiversité et une connectivité écologique très fragmentée ;
  - au global des sites en France, 11 % d'entre eux présenteraient un enjeu de conservation nécessitant d'éventuelles mesures d'atténuation restant à confirmer;
  - à moyen terme le Groupe envisage d'effectuer des études complémentaires sur les établissements à proximité des espaces protégés et réglementés et des zones d'habitat d'espèces à enjeu de conservation avec l'accompagnement d'un expert technique externe pour mieux qualifier l'ampleur des impacts éventuels.
- Du fait de la faible matérialité d'impact sur les écosystèmes locaux, aucune consultation complémentaire n'a été menée sur le sujet avec les communautés locales.
- Fort des analyses précédentes, le Groupe n'a pas mené d'analyses de scénarios spécifiques en matière de biodiversité, au-delà des analyses de scénario faite en lien avec les enjeux de changement climatique et prenant en compte une majorité des enjeux relatifs aux dépendances aux services écosystémiques.

Évaluation des IRO liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire

- Le Groupe a concentré ses analyses sur le périmètre de ses opérations propres, et sur la production des principales catégories de déchets et la volumétrie des déchets médicaux dangereux, liés aux risques d'infection/contamination.
- Études menées avec un expert technique externe permettant de collecter et si nécessaire d'estimer les volumes en jeu ainsi que les parts de valorisation dont recyclage. Ces analyses détaillées sont présentées au § 3.2.4.4.
- En complément, le Groupe s'appuie principalement sur des études externes et référentiels d'évaluation des impacts/risques matériels sectoriels pour la confirmation des IRO liés aux ressources et à l'économie circulaire et listées précédemment.
- Leviers limités et complexes concernant l'éco-conception compte tenu de la position du Groupe dans la chaîne de valeur.
- Concentration actuelle de l'analyse sur les flux sortants identifiés comme matériels et l'impact des articles à usage unique souvent liés aux exigences et réglementations en matière sanitaire.
- Compte tenu de ses géographies, exclusivement localisées en Europe, dans des pays avec des systèmes de collecte et gestion des déchets globalement organisés et réglementés, notamment sur les catégories dites de déchets dangereux, aucune consultation des communautés locales n'a été menée sur le sujet au vu du faible voire inexistant risque d'impact à l'échelle d'une ou plusieurs communautés.
- À moyen terme, dans le cadre d'analyses plus poussées sur les potentiels impacts le long de sa chaîne de valeur, principalement liés à ses fournisseurs, une évaluation de l'impact en matière d'utilisation des ressources notamment les ressources rares ou encore les *conflict minerals* pourra être intégrée dans une démarche de mesure des impacts environnementaux au sens large, sur les catégories d'achats jugés les plus à risque. Elle pourra faire évoluer l'analyse de double matérialité.

Évaluation des IRO liés à la conduite des affaires

- Analyse des IRO liés à la conduite des affaires s'appuyant sur les dispositifs de surveillance et de détection mis en œuvre dans le cadre du processus de vigilance raisonnable ainsi que du respect des valeurs et pratiques définies dans la Charte éthique, le Code de conduite ou encore la politique anticorruption.
- Ces éléments sont décrits plus en détails aux § 3.4.2 et § 3.4.2. La chaîne de valeur est également couverte à travers les résultats des évaluations des tiers ou encore l'évaluation EcoVadis décrite au § 3.4.4.
- À moyen terme, dans le cadre d'analyses plus poussées sur les potentiels impacts le long de sa chaîne de valeur, un nouvel outil d'analyse du risque fournisseurs et leurs sous-traitants pourrait être déployé.

3.5.2 Exigences de publication couvertes par le présent état de durabilité [ESRS 2 IRO-2]

Les informations et points de donnée matériels à publier ont été sélectionnés sur la base des impacts, risques et opportunités matériels décrits au § 3.1.3.3 à la suite du processus d'analyse de double matérialité décrit au § 3.1.4.1.

En plus des exigences de publication définies par la directive CSRD, des informations propres à l'entreprise sont publiées lorsque jugées matérielles pour le suivi des politiques et actions relatives à des IRO matériels, dans le respect des exigences minimales de publication sur les politiques, actions, indicateurs et cibles.

Cela est plus particulièrement le cas pour les enjeux sociaux relatifs aux communautés locales et aux patients/résidents mais également présent sur d'autres enjeux.

À noter que la matérialité de ces informations est également liée à la publication de certains indicateurs et cibles spécifiques à l'entreprise dans son tableau de bord RSE ou encore les attentes des parties prenantes externes utilisatrices de l'état de durabilité.

La liste des exigences de publication matérielles et couvertes par l'état de durabilité et référencée dans la table des matières introduisant le chapitre 3.

Parmi les informations publiées, 42 indicateurs quantitatifs sont spécifiques à l'entreprise et listés ci-dessous :

Exigences de publication	Indicateurs quantitatifs
ESRS E1-5	Evolution de l'intensité des émissions de CO_2
ESRS S1-5	NPS Collaborateurs
ESRS S1-5	Taux de satisfaction des employés
ESRS S1-5	Taux d'engagement des collaborateurs
ESRS S1-5	Note Top Employer par pays
ESRS S1-6	Ancienneté moyenne dans l'entreprise
ESRS S1-8	% des Directeurs d'établissement formés au dialogue social
ESRS S1-8	Taux de satisfaction des employés relatif au dialogue social
ESRS S1-9	% de femmes dans les Comités de direction Groupe et pays
ESRS S1-13	Nombre de collaborateurs engagés dans un ou plusieurs parcours qualifiants
ESRS S1-13	Nombre d'actions de sensibilisation RSE
ESRS S1-13	% des postes de Directeurs d'établissement pourvus en interne
ESRS S1-14	Taux d'absentéisme
ESRS S1-14	% de déploiement du standard de soutien social & psychologique
ESRS S1-14	Taux de connaissance des employés relatif à l'offre de soutien social et psychologique
ESRS S1-16	% du capital détenu par les salariés actionnaires
ESRS S1-16	% des employés éligibles ayant participé à la dernière offre de plan d'actions entreprise
ESRS S1-16	% des employés détenant des actions *via* le plan d'action « Together »
ESRS S3	Totalité des indicateurs quantitatifs (7) publiés dans le chapitre § 3.3.2
ESRS S4	Totalité des indicateurs quantitatifs (16) publiés dans le chapitre § 3.3.3
ESRS G1-6	Nombre de fournisseurs par pays
ESRS G1-6	Répartition des achats par catégorie d'achats
ESRS G1-7	% des employés dans la population cible formés à la cybersécurité

Par ailleurs, l'état de durabilité couvre les points de données suivants, requis par les autres actes législatifs de l'Union européenne énumérés dans l'ESRS 2 Appendice B :

Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs	Inclus/Non inclus dans l'état de durabilité
INDICATEURS SFDR – PRINCIPALES INCIDENCES NÉGATIVES (PAI)	
ESRS E1-6 Émissions brutes de GES des scopes 1, 2 ou 3 et émissions totales de GES	Inclus. Cf. § 3.2.2.6.
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes	Inclus. Cf. § 3.2.2.6.
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées aux combustibles fossiles	Non applicable. Aucune participation à ce type d'activités.
ESRS E1-5 Consommation d'énergie produite à partir de combustibles fossiles ventilée par source d'énergie (uniquement les secteurs ayant un fort impact sur le climat)	Non applicable. Aucune des principales activités du Groupe n'appartient à un secteur ayant un impact climatique fort.
ESRS E1-5 Consommation d'énergie et mix énergétique	Inclus. Cf. § 3.2.2.6.
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	Non-applicable. Aucune des principales activités du Groupe n'appartiennent à un secteur ayant un impact climatique fort.
ESRS 2- SBM 3 – E4 paragraphe 16 a) i.	Non matériel.
ESRS E2-4 Quantité de chaque polluant énuméré dans l'annexe II du règlement E-PRTR (registre européen des rejets et des transferts de polluants) rejetés dans l'air, l'eau et le sol	Non matériel.
ESRS E5-5 Déchets dangereux et déchets radioactifs	Inclus. Cf. § 3.2.4.4.
ESRS S1-17 Non-respect des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	Inclus. Cf. § 3.3.1.1 et § 3.3.1.8.3.
ESRS S2-1 Non-respect des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	Non matériel. Cf. éléments relatifs aux prestataires/ fournisseurs dans le plan de vigilance raisonnable présenté au § 3.8 ainsi qu'au § 3.4.4.
ESRS S3-1 Non-respect des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme, des principes de l'OIT ou des Principes directeurs de l'OCDE	Inclus. Cf. § 3.3.2.
ESRS S4-1 Non-respect des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme et des Principes directeurs de l'OCDE	Inclus. Cf. § 3.3.3.
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme	Inclus. Cf. § 3.3.1.1, § 3.3.1.3 et § 3.3.1.8.
ESRS S2-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'Homme	Non matériel. Cf. éléments relatifs aux prestataires/ fournisseurs dans le plan de vigilance raisonnable présenté au § 3.8 ainsi qu'au § 3.4.4.
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'Homme	Inclus. Cf. § 3.3.2.4.
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	Inclus. Cf. § 3.3.3.2, § 3.3.3.4.2.1, § 3.3.3.4.3.1, § 3.3.3.4.4.1, § 3.3.3.4.5.1, § 3.3.3.5.2.1, § 3.3.3.5.3.1, § 3.3.3.6.2, § 3.3.3.7.2, § 3.3.3.8.2.
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes	Inclus. Cf. § 3.3.1.4.3.3.
ESRS 2 GOV-1 Mixité au sein des organes de gouvernance	Inclus. Cf. § 3.1.2.1.
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à des armes controversées	Non applicable. Aucune participation à ce type d'activités.
AUTRES INDICATEURS	
ESRS 2 GOV-1 Pourcentage d'administrateurs indépendants	Inclus. Cf. § 3.1.2.1.
ESRS 2 GOV-4 Déclaration sur la vigilance raisonnable	Inclus. Cf. § 3.1.2.3 et § 3.7.
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la fabrication de produits chimiques	Non applicable. Aucune participation à ce type d'activités.
ESRS 2 SBM-1 Participation à des activités liées à la culture et à la production de tabac	Non applicable. Aucune participation à ce type d'activités.
ESRS E1-1 Plan de transition pour atteindre la neutralité climatique d'ici à 2050	Inclus. Cf. § 3.2.2.1.
ESRS E1-1 Entreprises exclues des indices de référence « Accord de Paris »	Inclus. Cf. § 3.2.2.1.
ESRS E1-4 Cibles de réduction des émissions de GES	Inclus. Cf. § 3.2.2.6.
ESRS E1-7 Absorptions de GES et crédits carbone	Inclus. Cf. § 3.2.2.6.
ESRS E1-9 Exposition du portefeuille de l'indice de référence à des risques physiques liés au climat	Inclus. Publication uniquement d'éléments qualitatifs.
ESRS E1-9 Désagrégation des montants monétaires par risque physique aigu et chronique	Non inclus. Publication décalée de 3 ans.

Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs	Inclus/Non inclus dans l'état de durabilité
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	Inclus. Publication uniquement d'éléments qualitatifs.
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Non inclus. Publication décalée de 3 ans.
ESRS E1-9 Degré d'exposition du portefeuille aux opportunités liées au climat	Inclus. Publication uniquement d'éléments qualitatifs.
ESRS E3-1 Politiques générales en matière de ressources hydriques et marines	Inclus. Cf. § 3.2.3.1.
ESRS E3-1 Politiques en matière de ressources hydriques et marines pour les sites en zone de stress hydrique	Inclus. Cf. § 3.2.3.2.
ESRS E3-1 Pratiques durables en ce qui concerne les océans et les mers	Non matériel.
ESRS E3-4 Pourcentage total d'eau recyclée et réutilisée	Non inclus. Délai nécessaire pour obtenir la donnée de la part de chaque établissement. Recensement plus long qu'initialement prévu. Donnée décalée au reporting sur l'exercice 2026 (publication en 2027).
ESRS E3-4 Consommation d'eau totale en m^3 par rapport au chiffre d'affaires généré par les propres activités de l'entreprise	Inclus. Cf. § 3.2.3.4.
ESRS 2-SBM 3 – E4 paragraphe 16 b et c	Non matériel.
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques foncières/agricoles durables	Non matériel.
ESRS E4-2 Pratiques ou politiques durables en ce qui concerne les océans/mers	Non matériel.
ESRS E4-2 Politiques de lutte contre la déforestation	Non matériel.
ESRS E5-5 Déchets non recyclés	Inclus. Cf. § 3.2.4.4.
ESRS 2-SBM3 – S1 Risque d'exploitation d'enfants par le travail	Non matériel. Aucun risque d'exploitation d'enfants par le travail identifié.
ESRS S1-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 10 de l'Organisation internationale du travail	Inclus. Cf. § 3.3.1.1.
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	Inclus. Cf. § 3.3.1.1.
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	Inclus. Cf. § 3.3.1.1. et cf. § 3.3.1.6.
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	Inclus. Cf. § 3.3.1.3.
ESRS S1-14 Nombre de décès et nombre et taux d'accidents liés au travail	Inclus. Cf. § 3.3.1.6.
ESRS S1-14 Nombre de jours perdus pour cause de blessures, d'accidents, de décès ou de maladies	Inclus. Cf. § 3.3.1.6.
ESRS S1-16 Ratio de rémunération excessif du Directeur général	Inclus. Cf. § 3.3.1.4.3.
ESRS S1-17 Cas de discrimination	Inclus. Cf. § 3.3.1.8.
ESRS 2-SBM3 — S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	Non matériel. § 3.8.
ESRS S2-1 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	Non matériel. Cf. éléments relatifs aux prestataires/ fournisseurs dans le plan de vigilance raisonnable présenté au § 3.8 ainsi qu'au § 3.4.4.
ESRS S2-1 Politiques de vigilance raisonnable sur les questions visées par les conventions fondamentales 1 à 8 de l'Organisation internationale du travail	Non matériel. Cf. éléments relatifs aux prestataires/ fournisseurs dans le plan de vigilance raisonnable présenté au § 3.7 ainsi qu'au § 3.4.4.
ESRS S2-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme liés à la chaîne de valeur en amont ou en aval	Non matériel. Cf. éléments relatifs aux prestataires/ fournisseurs dans le plan de vigilance raisonnable présenté au § 3.7 ainsi qu'au § 3.4.4.
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme	Inclus. Cf. § 3.3.2.4.
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'Homme	Inclus. Cf. § 3.3.3.
ESRS G1-1 Non-existence d'une politique de lutte contre la corruption conforme à la convention des Nations unies	Non applicable. Le Groupe dispose d'une telle politique telle que décrite au § 3.4.3.
ESRS G1-1 Non-existence d'une politique de protection des lanceurs d'alerte	Non applicable. Le Groupe dispose de procédures prévoyant une telle protection telles que décrites au § 3.4.3 et § 3.8.
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Inclus. Cf. § 3.4.3.
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	Inclus. Cf. § 3.4.3.

3.5.3 Récapitulatif des points de donnée quantitatifs publiés dans l'état de durabilité

Légende

Descriptif de l'indicateur	**Cumul 12 mois :** indicateur calculé en cumulé sur 12 mois
	Statut fin de période : indicateur tel que disponible au 31/12/2025
	En moyenne sur la période : indicateur calculé *via* une moyenne sur 12 mois
Périmètre	**Groupe Clariane :** Toutes activités + Tous pays
	AM : chaîne de valeur amont
	OP : opérations propres
	AV : chaîne de valeur aval

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
REVENUS			
ESRS 2-SBM 1	**Répartition chiffre d'affaires**	Chiffre d'affaires avec répartition selon les deux principales catégories d'activité de Clariane (en millions d'euros), cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • OP
EFFECTIFS			
ESRS 2-SBM 1	**Effectifs (permanents + temporaires)**	Effectifs permanents et temporaires par zone géographique, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
COMPOSITION ET DIVERSITÉ DES MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION, DE DIRECTION ET DE SURVEILLANCE DE L'ENTREPRISE			
ESRS 2-GOV 1	**Diversité au sein du Conseil d'administration (%) et du Comité de direction générale (%)**	Pourcentage reflétant la diversité des genres au sein du Conseil d'administration, en moyenne sur la période, et au sein du Comité de direction générale, en statut fin de période.	• Groupe Clariane • OP
ESRS 2-GOV 1	**Membres indépendants du Conseil d'administration (%)**	Pourcentage des administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, statut fin de période, hors Directrice générale non prise en compte.	• Groupe Clariane • OP
ESRS 2-GOV 1	**Membres exécutifs et non exécutifs du Conseil d'administration (%)**	Pourcentage de membres exécutifs et non exécutifs au sein du Conseil d'administration, statut fin de période.	• Groupe Clariane • OP
ESRS 2-GOV 1	**Représentants salariés du Conseil d'administration (%)**	Nombre de représentants salariés au sein du Conseil d'administration, statut fin de période.	• Groupe Clariane • OP
ESRS 2-GOV 1	**Rémunération variable liée aux enjeux de durabilité (%)**	Proportion de la rémunération variable (annuelle et plan de performance à long terme) qui tient compte d'objectifs et/ou d'impacts liés aux enjeux de durabilité, y compris ceux en lien avec les considérations relatives au climat. Répartition par critère.	• Groupe Clariane • OP
PLAN DE TRANSITION POUR L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE			
E1-1	**Investissements et financements relatifs au plan de transition**	Quantification des investissements et des financements de l'entreprise visant à soutenir la mise en œuvre du plan de transition.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne* • AM + OP
E1-3	**CapEx/OpEx alloués à l'atténuation et l'adaptation**	Montants monétaires significatifs de CapEx et OpEx alloués aux actions de décarbonation et d'adaptation, dont celles alignées/éligibles selon la Taxonomie européenne, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
OBJECTIFS LIÉS À L'ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET À L'ADAPTATION CLIMATIQUE			
E1-4	**Objectifs de réduction des émissions de GES**	Objectifs de réduction (%) des émissions de GES par scope 1, 2 et 3 en valeur absolue *vs* année de référence.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne* • AM + OP + AV
E1-4	**Leviers de décarbonation 2030**	Leviers de décarbonation attendus et leurs contributions quantitatives globales à la réalisation des objectifs de réduction des émissions de GES, ventilés par scope.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne* • AM + OP + AV
CONSOMMATION D'ÉNERGIE ET MIX ÉNERGÉTIQUE			
E1-5	**Consommation d'énergie (MWh)**	Consommation totale d'énergie en MWh par type de source, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne* • OP
E1-5	**Intensité énergétique**	Consommation totale d'énergie en kWh rapportée au total des surfaces en m^2 des établissements disposant de données de consommation pour minimum 12 mois.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne* • OP
E1-5	**Production d'énergie (MWh)**	Production totale d'énergie en MWh par type de source, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne* • OP
ÉMISSIONS BRUTES GES SCOPES 1, 2, 3			
E1-6	**Émissions GES – *location-based***	Émissions brutes de GES scopes 1, 2, 3 en tonnes métriques de CO_2eq, *location-based,* par champ d'application et par catégorie, cumul 12 mois. ***Estimations réalisées :*** • Les données disponibles uniquement sur le premier semestre (principalement données liées aux achats de biens et services), ont été extrapolées sur le second semestre. 36% du bilan carbone 2025 est estimé ou extrapolé. • Le poste *déplacements domicile-travail : a été estimé (hormis pour la France) sur la base de la localisation des établissements et d'études nationale ou européennes sur les distances moyennes de trajet et sur les mix modaux dans les différents pays d'implantation du Groupe.*	• Groupe Clariane *incluant les établissements en contrat de gestion en Espagne et les réseaux de franchises dans le scope 3 uniquement* • AM + OP + AV
E1-6	**Émissions GES – *market-based***	Émissions brutes de GES scopes 1, 2, 3 en tonnes métriques de CO_2eq, *market-based,* par champ d'application et par catégorie, cumul 12 mois. Les données disponibles uniquement sur le premier semestre (principalement données liées aux achats de biens et services), ont été extrapolées sur le second semestre. 36% du bilan carbone 2025 est estimé ou extrapolé. Le poste déplacements domicile-travail : a été estimé (hormis pour la France) sur la base de la localisation des établissements et d'études nationale ou européennes sur les distances moyennes de trajet et sur les mix modaux dans les différents pays d'implantation du Groupe.	• Groupe Clariane *incluant les établissements en contrat de gestion en Espagne et les réseaux de franchises dans le scope 3 uniquement* • AM + OP + AV

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
E1-6	**Instruments contractuels carbone**	Part d'instruments contractuels carbone, par type de contrat, en % des consommations d'énergie du scope 2, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP
E1-6	**Émissions de GES consolidées ou non consolidées**	Émissions scopes 1 et 2 publiées séparément par a) groupe de consolidation, b) les entités qui ne sont pas entièrement consolidées dans les états financiers, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP
E1-6	**Intensité carbone des énergies**	Émissions totales des scopes 1.1, 2 et 3.3 rapportées au total des surfaces en m^2 des établissements concernés par ces émissions.	• Groupe Clariane • AM + OP + AV
E1-6	**Intensité économique des émissions de GES**	Émissions totales GES en tonnes métriques de CO_2eq par million d'euros de chiffre d'affaires net, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP + AV
E1-6	**Evolution de l'intensité des émissions de GES**	Ratio d'intensité pour les sites présentant 12 mois d'activité en continu au sein du Groupe, exprimé en kilogrammes de CO_2eq/m^2.	• Groupe Clariane • AM + OP + AV
GES ÉVITÉS, CAPTÉS ET SÉQUESTRÉS FINANCÉS PAR DES CRÉDITS CARBONE			
E1-7	**GES captées et séquestrées**	Quantité totale de GES captées et séquestrées en tonnes métriques de CO_2eq, ventilée et divulguée séparément pour la quantité liée aux propres opérations de l'entreprise et à sa chaîne de valeur en amont et en aval, et répartie par activité, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP + AV
PRIX INTERNE CARBONE			
E1-8	**Prix carbone**	Prix carbone appliqués selon le type de schéma et les hypothèses critiques.	• Groupe Clariane • OP
CONSOMMATION DE L'EAU			
E3-4	**Consommation d'eau**	Consommation totale d'eau en m^3, par pays, cumul 12 mois. La consommation d'eau est calculée comme la différence entre l'eau prélevée et l'eau rejetée. Elle concerne principalement les eaux d'arrosage et l'évaporation d'eau en restauration. ***Estimations réalisées :*** *Lorsque les données de prélèvement d'eau ne sont pas disponibles sur un établissement, un ratio de consommation d'eau a été appliqué sur la base de ratios par m^2 ou par résident mesurés dans des établissements équivalents avec des données réelles dans le même pays, ou dans des pays équivalents. 14% des prélèvements ont été estimées.*	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile* • OP
E3-4	**Prélèvement d'eau dans les zones à risque en termes de stress hydrique**	Prélèvement total d'eau en m^3 dans les zones à risque pour l'eau, y compris les zones soumises à un stress hydrique élevé, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile* • OP
E3-4	**Taux d'intensité hydrique (m^3/million d'euros)**	Consommation d'eau des activités propres en m^3 par million d'euros de chiffre d'affaires, avec le détail entre l'intensité sur la base du total de l'eau prélevée et l'intensité sur la base du total de l'eau consommée.	• Groupe Clariane *hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile* • OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
GESTION DES DÉCHETS			
E5-5	**Quantité totale de déchets générés en tonnes**	Quantité totale de déchets générés en tonnes. ***Estimations réalisées :*** *Lorsque les données concernant les collectes de déchets ne font pas l'objet d'un reporting par un prestataire collecteur ou déclarées via une application de déclaration des volumes de déchets générés (Allemagne et Italie),les données de l'établissement ont été estimées ou extrapolées sur la base des données disponibles pour les établissements équivalents du même pays, voir d'autres pays si non disponibles.*	• Groupe Clariane *hors établissements ambulatoires n'ayant pas déclaré de volume de déchets dans tous les pays, hors réseau de franchisés d'aide à domicile et uniquement maisons de retraite médicalisées en Espagne. Exclusion des déchets dangereux en Italie* • OP + AV *(consommables et équipements en fin de vie)*
E5-5	**Quantité totale de déchets valorisés par type de déchets et type d'opérations de valorisation, en tonnes**	Quantité totale de déchets en tonnes détournée de l'élimination avec une ventilation entre les déchets dangereux et non dangereux, et une répartition par principale opération de valorisation (réutilisation, recyclage, autres opérations de valorisation dont la valorisation énergétique). Cumul 12 mois. *Les modes de valorisation des déchets ont été déterminés sur la base d'études nationales ou européennes.*	• Groupe Clariane *hors établissements ambulatoires n'ayant pas déclaré de volume de déchets dans tous les pays, hors réseau de franchisés d'aide à domicile et uniquement maisons de retraite médicalisées en Espagne. Exclusion des déchets dangereux en Italie* • OP + AV *(consommables et équipements en fin de vie)*
E5-5	**Quantité totale de déchets éliminés par type de déchets et type d'opérations d'élimination, en tonnes**	Quantité totale de déchets en tonnes dirigée vers l'élimination avec une ventilation entre les déchets dangereux et non dangereux, et une répartition par principale opération d'élimination (incinération, enfouissement, autres opérations d'élimination). Cumul 12 mois. *Les modes de valorisation des déchets ont été déterminés sur la base d'études nationales ou européennes.*	• Groupe Clariane *hors établissements ambulatoires n'ayant pas déclaré de volume de déchets dans tous les pays, hors réseau de franchisés d'aide à domicile et uniquement maisons de retraite médicalisées en Espagne. Exclusion des déchets dangereux en Italie* • OP + AV *(consommables et équipements en fin de vie)*
E5-5	**Quantité totale et pourcentage de déchets non recyclés**	Quantité totale en tonnes et pourcentage de déchets non recyclés. Cumul 12 mois. *Les modes de valorisation des déchets ont été déterminés sur la base d'études nationales ou européennes.*	• Groupe Clariane *hors établissements ambulatoires n'ayant pas déclaré de volume de déchets dans tous les pays, hors réseau de franchisés d'aide à domicile et uniquement maisons de retraite médicalisées en Espagne. Exclusion des déchets dangereux en Italie* • OP + AV *(consommables et équipements en fin de vie)*
E5-5	**Quantité totale de déchets dangereux**	Quantité totale de déchets dangereux en tonnes. Cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors établissements ambulatoires n'ayant pas déclaré de volume de déchets dans tous les pays, hors réseau de franchisés d'aide à domicile et uniquement maisons de retraite médicalisées en Espagne. Exclusion des déchets dangereux en Italie* • OP + AV *(consommables et équipements en fin de vie)*

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
OBJECTIFS FIXÉS POUR GÉRER LES IMPACTS MATÉRIELS, LES RISQUES ET LES OPPORTUNITÉS LIÉS À SON PROPRE PERSONNEL			
S1-5	**Note Top Employer**	Note en % obtenue par chaque pays dans le cadre des audits de certification Top Employer sur la base de 350 critères et 20 thématiques RH. Statut à date de réception de certification en fin de période de reporting.	• Groupe Clariane • OP
S1-5	**NPS des employés**	NPS des employés, calculé lors de l'enquête annuelle *C-Pulse*. Statut selon présence des employés au moment de l'enquête au mois de novembre.	• Groupe Clariane • OP
S1-5	**Taux d'engagement des employés par pays**	Taux d'engagement des employés avec répartition par pays et par type d'activité, calculé lors de l'enquête annuelle *C-Pulse*. Composite de quatre questions. Statut selon présence des employés au moment de l'enquête au mois de novembre.	• Groupe Clariane • OP
CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOYÉS DE L'ENTREPRISE			
S1-6	**Total des employés (effectifs) par genre**	Nombre total d'employés en effectifs et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) pour les pays dans lesquels l'entreprise compte 50 employés ou plus représentant au moins 10 % de son effectif total, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Total des employés (effectifs) par pays**	Nombre total d'employés en effectifs et répartition par pays pour les pays dans lesquels l'entreprise compte 50 employés ou plus représentant au moins 10 % de son effectif total, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Employés permanents**	Nombre total d'employés permanents et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) et par pays en équivalent temps plein (ETP).	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Employés temporaires**	Nombre total d'employés temporaires et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) et par pays en équivalent temps plein (ETP).	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Employés à heures non garanties**	Nombre total d'employés aux heures non garanties et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) et par pays en équivalent temps plein (ETP).	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Employés à temps plein**	Nombre d'employés à temps plein et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) et par pays en équivalent temps plein (ETP).	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Employés à temps partiel**	Nombre d'employés à temps partiel et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) et par pays en équivalent temps plein (ETP).	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-6	**Départ des employés et taux de turnover**	Nombre total des employés permanents ayant quitté l'entreprise au cours de la période de référence et taux de turnover du personnel au cours de la période de référence, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
S1-6	**Ancienneté moyenne**	Ancienneté moyenne des effectifs permanents dans leur emploi, en années, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
COUVERTURE DES CONVENTIONS COLLECTIVES ET DIALOGUE SOCIAL			
S1-8	**Couverture des conventions collectives et des représentants du personnel**	Nombre de conventions collectives par pays et pourcentage des employés couverts par ces conventions collectives ainsi que pourcentage global d'employés couverts par des représentants du personnel, rapporté au niveau national pour chaque pays de l'EEE dans lequel l'entreprise a un emploi significatif.	• Groupe Clariane *hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-8	**Formation au dialogue social**	% de Directeurs de sites formés au dialogue social. Cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-8	**Satisfaction des employés sur le dialogue social**	% d'employés estimant que l'entreprise promeut un dialogue social de qualité. Calculé lors de l'enquête annuelle *C-Pulse*. Statut selon présence des employés au moment de l'enquête au mois de novembre.	• Groupe Clariane *hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
DIVERSITÉ			
S1-9	**Mixité des Directeurs de site**	% de femmes dans les postes de Directeur de site en fin de période.	• Groupe Clariane • OP
S1-9	**Mixité de l'encadrement supérieur**	% de femmes dans a) le *Top Management*, b) les Comités de direction au niveau pays et Groupe, statut fin de période.	• Groupe Clariane • OP
S1-9	**Groupes d'âge des employés**	Répartition des ETP par tranche d'âge, par pays : moins de 30 ans, 30-50 ans ; plus de 50 ans, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
SALAIRES ADÉQUATS			
S1-10	**Couverture salaires adéquats**	% d'employés gagnant moins que le salaire de référence minimum. Statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
PROTECTION SOCIALE			
S1-11	**Couverture de la protection sociale**	% d'employés couverts par une protection sociale contre les pertes de revenus liés aux événements majeurs de la vie, par des programmes publics ou par d'autres proposés par l'entreprise. Les événements majeurs de la vie sont : maladie, chômage, accident du travail ou handicap acquis, congé parental, départ à la retraite. Statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
PERSONNES HANDICAPÉES			
S1-12	**Personnes en situation de handicap**	Nombre (en effectifs) et pourcentage des personnes en situation de handicap parmi le total de ses employés, soumis à des restrictions légales en matière de collecte de données, avec détail par pays et par genre. Statut fin de période. ***Pour la France :*** prise en compte des personnes dont le certificat est arrivé à échéance en 2024 et 2025 mais engagées dans une démarche de renouvellement	• Groupe Clariane *hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES			
S1-13	**Heures moyennes de formation**	Nombre moyen d'heures de formation par employé (en effectifs totaux), cumul 12 mois. ***Estimations réalisées :*** *les données relatives aux formations pluriannuelles sont calculées via un prorata temporis et représentent environ 60% du total d'heures de formation. Les heures de formation sont calculées sur la base de données réelles et l'effet est lissé d'une année sur l'autre.*	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-13	**Parcours de formation qualifiants**	Nombre d'employés ayant suivi un programme de formation qualifiant, par pays, cumul 12 mois, (statut fin de période pour les contrats d'apprentissage) et pourcentage exprimé par rapport à ETP totaux.	• Groupe Clariane • OP
S1-13	**Nombre d'apprentis**	Nombre et pourcentage des apprentis en effectifs en fin de période de reporting et rapporté au total ETP.	• Groupe Clariane • OP
S1-13	**Actions de sensibilisation à la RSE**	Nombre d'actions de sensibilisation à la RSE, par pays, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • OP
S1-13	**Promotion interne des Directeurs de site**	Pourcentage de postes de Directeurs de site et Directeurs adjoints de site pourvus en interne, par pays, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS			
S1-14	**Couverture du système de gestion de la santé et de la sécurité**	Pourcentage du personnel de l'entreprise couvert par le système de gestion de la santé et de la sécurité de l'entreprise, basé sur des exigences légales et/ou des normes reconnues, par pays. Statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM (travailleurs non salariés) + OP
S1-14	**Nombre de décès**	Nombre de décès résultant d'accidents ou des maladies du travail des employés de l'entreprise, par pays, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-14	**Accidents du travail**	Nombre et taux d'accidents du travail avec arrêt enregistrés, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-14	**Jours d'absence liés aux accidents du travail et maladies professionnelles**	Nombre de jours perdus en raison d'accidents du travail et de décès liés au travail ou à des maladies professionnelles, par pays, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-14	**Taux d'absentéisme**	Nombre total d'heures d'absence divisé par le nombre total d'heures théoriquement travaillées pour l'ensemble des salariés au cours de la période concernée, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-14	**Standard soutien social et psychologique**	% de déploiement du standard de soutien social et psychologique, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
S1-14	**Connaissance de l'offre de soutien social et psychologique**	Pourcentage des employés pensant que l'entreprise offre la possibilité d'être accompagné sur le plan social et psychologique. Statut selon enquête *C-Pulse* et présence des employés au mois de novembre.	• Groupe Clariane • OP
RÉMUNÉRATION (ÉCART DE RÉMUNÉRATION ET RÉMUNÉRATION TOTALE)			
S1-16	**Écart de rémunération hommes/femmes**	Écart de rémunération moyenne entre les femmes et les hommes exprimé en pourcentage du niveau de rémunération moyen des employés hommes, présents dans l'entreprise depuis minimum 6 mois, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-16	**Ratio de rémunération annuelle totale**	Ratio de la rémunération totale annuelle de la personne la mieux payée par rapport à la rémunération totale annuelle médiane de l'ensemble des employés permanents (à l'exclusion de la personne la mieux payée), statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-16	**Capital détenu par les employés**	% du capital détenu par les employés, par type de plan, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S1-16	**Employés actionnaires**	% d'employés ayant participé à la dernière offre de plan d'actions avec répartition par pays, statut à la clôture de l'offre.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
INCIDENTS, PLAINTES ET IMPACTS GRAVES SUR LES DROITS DE L'HOMME			
S1-17	**Incidents de discrimination**	Nombre d'incidents de discrimination, y compris de harcèlement, visant les collaborateurs du groupe Clariane et reportés dans le registre des alertes éthiques de l'entreprise (faits imputables à des collaborateurs), signalés au cours de la période, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM (travailleurs non salariés) + OP
S1-17	**Plaintes/alertes des employés**	Nombre de faits reportés dans le registre des alertes éthiques de l'entreprise (faits imputables à des collaborateurs), dont le déclarant est un collaborateur et la victime un collaborateur (soi-même ou un autre). Cet indicateur n'inclut pas les informations déclarées dans l'indicateur précédent. Cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • OP
S1-17	**Amendes, pénalités, compensations liées à des incidents et à des plaintes (en milliers d'euros)**	Montant total des amendes, pénalités et indemnisations pour dommages résultant des incidents et plaintes mentionnés ci-dessus, et rapprochement de ces montants monétaires avec le montant le plus pertinent présenté dans les états financiers. Cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM (travailleurs non salariés) + OP
S1-17	**Incidents graves liés aux droits de l'Homme ayant un impact sur le personnel**	Nombre d'incidents graves en lien avec droits de l'Homme liés au personnel de l'entreprise au cours de la période de référence (ex. travail forcé, traite des êtres humains, travail des enfants), cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM (travailleurs non salariés) + OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
S1-17	**Amendes, pénalités, indemnisations liées aux incidents graves liés aux droits de l'Homme ayant un impact sur le personnel**	Montant total des amendes, pénalités et réparations pour les incidents décrits au point ci-dessus, et rapprochement des montants monétaires indiqués dans le montant le plus pertinent des états financiers. Cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM (travailleurs non salariés) + OP
OBJECTIFS FIXÉS POUR GÉRER LES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX COMMUNAUTÉS AFFECTÉES			
S3-5	**Achats nationaux**	% d'achats réalisés auprès des fournisseurs référencés avec des produits et services d'origine nationale, cumul 12 mois. ***Estimations réalisées :*** Cet indicateur est calculé à partir des données déclarées à Clariane par les fournisseurs référencés. Il intègre les données collectées en 2023 puis en 2025 auprès de 1585 fournisseurs référencés, qui représentent 82,5 % du volume d'achat 2025..	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
S3-5	**Achats régionaux**	% d'achats de produits ou service provenant de la même région administrative que l'établissement considéré, cumul 12 mois. ***Estimations réalisées :*** Données transmises par les fournisseurs sur les achats réalisés de juillet 2024 à juin 2025. En Allemagne, certains fournisseurs n'ayant pas pu actualiser la donnée, la donnée précédente (juillet 2023 - juin 2024) a été réutilisée pour 84% du périmètre. En France, l'indicateur couvre l'ensemble du périmètre. En Allemagne et en Italie, les fournisseurs en mesure de fournir l'information sur la provenance régionale des produits représentent respectivement 67 % et 12 % du volume d'achats alimentaires dans ces pays. En France, la donnée est calculée selon les achats effectifs réalisés par établissement. En Allemagne et en Italie, elle est estimée par région, considérant que les achats alimentaires sont comparables entre établissements.	• Allemagne, Italie, France • *Hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils) :* • AM
S3-5	**Achats inclusifs**	% d'achats auprès de fournisseurs inclusifs (ESS, structures dédiées à l'inclusion des personnes en difficulté d'accès à l'emploi ou en situation de handicap), cumul 12 mois.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
S3-5	**Partenariats locaux**	% sites avec au moins un partenariat local actif en 2025 ***Estimations réalisées :*** France : audit interne réalisé sur 74 maisons de retraite médicalisées entre octobre 2024 et décembre 2025. Italie et Espagne : questionnaire rempli par les établissements, avec un taux de retour respectif de 100 % et 76 %.	• France : maisons de retraite médicalisées • Italie : maisons de retraite médicalisées et cliniques de santé mentale • Espagne : maisons de retraite médicalisées et cliniques de santé mentale • OP

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
S3-5	**Donations à des associations et contributions à des actions d'intérêt général**	Montant en million d'euros des donations à des associations et contributions à des actions d'intérêt général, incluant les donations à la Fondation Clariane Aimer Soigner (France) et à la Fondation Korian Allemagne pour le soin et le bien-vieillir.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AV
S3-5	**Nombre de collaborateurs engagés dans les actions de la Fondation Clariane Aimer soigner**	Nombre de collaborateurs uniques engagés dans au moins une action de la Fondation, cumul depuis 2023.	• La Fondation Clariane Aimer Soigner (France) • OP
S3-5	**Nombre de participants aux événements de la Fondation Clariane Aimer soigner**	Nombre de participants incluant les intervenants aux événements et les publics sensibilisés ou bénéficiaires. Il inclut, selon le type d'événements : des collaborateurs Clariane, des élèves, étudiants et leurs enseignants, ainsi que des soignants, experts ou personnes intéressées par les métiers du soin ne faisant pas partie du groupe Clariane.	• La Fondation Clariane Aimer Soigner (France) • AV
OBJECTIFS FIXÉS POUR GÉRER LES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX CLIENTS ET CONSOMMATEURS FINAUX			
S4-5	**NPS patients, résidents et familles**	*Net Promoter Score* évalué dans l'enquête annuelle C-Satisfaction, selon présence au moment de l'enquête en novembre.	• Groupe Clariane • OP + AV
S4-5	**Considération patients, résidents, famille**	Note moyenne de considération (/10) par pays et par type d'activité, évaluée dans l'enquête annuelle C-Satisfaction, selon présence au moment de l'enquête en novembre.	• Groupe Clariane • OP + AV
S4-5	**Qualité de soins**	Indicateur composite qualité des soins : Taux d'escarres acquises, Taux de contentions physiques, Taux d'accompagnement personnalisé. Statut fin de période.	• Tous pays • Maisons de retraite (résidences et soins de jour) uniquement • OP + AV
S4-5	**Certification Qualité (ISO 9001 ou Qualisap)**	% sites certifiés ISO 9001 ou Qualisap, avec ventilation par pays et par type d'activité, statut fin de période, sur le périmètre de certification défini (*i.e.*, établissements depuis trois ans ou plus dans le réseau Clariane hors délégation de service, hors activité immobilière pure, hors établissement en cours de cession, travaux ou déménagement.)	• Groupe Clariane • OP
S4-5	**Audits Qualité 360°**	% de sites ayant reçu une note A ou B lors de leur dernier audit 360°, par pays, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S4-5	**Inspections des autorités publiques de tutelle**	% de sites, par pays, ayant reçu une note A ou B suite à leur dernier audit pour chaque agence de régulation, statut fin de période.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • OP
S4-5	**Fréquence des réclamations clients**	Nombre de réclamations clients sur des sujets de la santé, de la sécurité et de la sûreté des résidents et des patients, par activité pour 10 000 journées facturées. Avec ventilation par type d'activité et par type de risque, cumul 12 mois. Une réclamation pouvant porter sur plusieurs sujets, la somme des réclamations par thématique (santé, sécurité, sûreté) peut dépasser le nombre total de réclamations.	• Groupe Clariane • OP + AV

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
S4-5	**Médiation**	Nombre d'entrées en médiation, et taux d'accord, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • OP + AV
S4-5	**Fréquence des EIG**	Nombre d'événements indésirables graves en lien avec des sujets de la santé, de la sécurité et de la sûreté des résidents et des patients, par activité pour 10 000 journées facturées, avec ventilation par type d'événement et par type d'activité, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • OP + AV
S4-5	**Violations des données personnelles**	Nombre de violations de données avec le pourcentage de celles impliquant des données personnelles de patients/résidents, avec ventilation par type, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • OP + AV
S4-5	**Actions de sensibilisation à la RGPD**	Détail sur les formations sur la RGPD proposées aux employés et sur le niveau de maturité RGPD => Données qualitatives uniquement en 2025	• Groupe Clariane • OP
S4-5	**Communications professionnelles issues de projets de recherche et d'innovation**	Nombre de communications écrites ou orales visant à diffuser les résultats des projets de recherche et d'innovation auxquels le Groupe contribue : publication d'articles dans des revues académiques ou professionnelles, posters scientifiques et présentations lors d'événements spécialisés. Cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP
S4-5	**Déploiement Télémédecine**	Pourcentage de maisons de retraite médicalisées et d'établissements de santé offrant des services de télémédecine, par pays, statut fin de période. Un établissement est considéré comme proposant un service de télémédecine s'il a réalisé au moins un acte au cours du dernier semestre écoulé de téléconsultation, télé-expertise ou télésurveillance.	• Tous pays hors Belgique et Pays-Bas • Maisons de retraite médicalisées et établissements de santé • OP + AV
S4-5	**Transparence de l'information**	% déploiement du standard d'information et d'orientation des personnes en situation de fragilité, statut fin de période. L'indicateur rend compte du niveau d'information disponible dans chaque pays du Groupe sur les thèmes et points de contact listés dans le standard. Le score de chaque pays est pondéré de sa part dans le chiffre d'affaires du Groupe à fin 2024, année de formalisation du standard.	• Tous pays hors Belgique et Pays-Bas • OP + AV
S4-5	**Diversification de l'offre**	Chiffre d'affaires des segments « Domicile et habitat partagé » et « Santé mentale ». Taux de croissance du chiffre d'affaires ambulatoire (santé et soins spécialisés) sur le périmètre France.	• Groupe Clariane • Périmètre France uniquement pour l'indicateur portant sur les prises en charge ambulatoires • OP + AV
S4-5	**Conseils de parties prenantes locaux**	% d'établissements ayant un dialogue actif avec leurs parties prenantes au cours de l'année 2025. ***Estimations réalisées :*** Les dernières données disponibles (2023) ont été réutilisées pour la Belgique et les Pays-Bas	• Tous pays • Toutes activités résidentielles • OP + AV

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Périmètre
S4-5	**Conseils de parties prenantes nationaux**	Nombre de pays disposant d'un conseil national des parties prenantes actif au cours de l'année 2025.	• Groupe Clariane • OP + AV
CORRUPTION ET POTS-DE-VIN			
G1-3	**Formation anticorruption**	Pourcentage du *Top Management* ayant suivi une formation anticorruption.	• Groupe Clariane • OP
G1-3	**Condamnations anti-corruption**	Nombre des condamnations et montant total des amendes pour violation des lois anticorruption et pour la corruption, cumul 12 mois.	• Groupe Clariane • AM + OP
PRATIQUES EN MATIÈRE DE PAIEMENTS			
G1-6	**Nombre de fournisseurs**	Nombre total de fournisseurs et nombre et part de fournisseurs préférentiels dans les dépenses d'achats, par pays.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
G1-6	**Répartition des achats**	Répartition des dépenses d'achats par principale catégorie d'achats.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
G1-6	**Note EcoVadis**	Pourcentage des fournisseurs ayant obtenu une note suffisante EcoVadis (24+), total Groupe.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
G1-6	**Délais standard paiement**	Délais de paiement standard en nombre de jours et pourcentage des contrats ayant un délai de paiement standard, détail par pays.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
G1-6	**Procédures judiciaires pour des retards de paiement**	Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement.	• Groupe Clariane *hors habitats partagés (Âges & Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)* • AM
CYBERSÉCURITÉ			
G1-7	**Formation cybersécurité**	Pourcentage des fonctions cibles ayant été formées à la cybersécurité.	• Groupe Clariane • OP

3.6 Table de concordance avec le standard SASB – *Health Care Delivery*

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2025 Information publiée par Clariane	Section du DEU
GESTION DE L'ÉNERGIE					
HC-DY-130a.1	(1) Énergie totale consommée (2) Pourcentage en électricité du réseau (3) Pourcentage en énergie renouvelable	Quantitatif	Gigajoules (GJ) Pourcentage (%)	(1) Clariane publie l'énergie totale consommée en kWh : Consommation d'énergie totale : 706 776 MWh en 2025. (2) 37,4 % d'électricité. (3) 17 % consolidé issu des sources d'énergie renouvelable. Ces informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.2.6
GESTION DES DÉCHETS					
HC-DY-150a.1	Quantité totale de déchets médicaux pourcentage (a) incinéré, (b) recyclé ou traité et (c) enfoui	Quantitatif	Tonnes métriques (t)	La quantité de déchets d'activité de soin à risque infectieux (DASRI) collectée en 2025 était de 568,4 t, dont la totalité (100 %) a été incinérée. Ces informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.4.4
HC-DY-150a.2	Quantité totale de : (1) déchets pharmaceutiques et (2) déchets pharmaceutiques non dangereux, pourcentage (a) incinéré, (b) recyclé ou traité, et (c) enfoui	Quantitatif	Tonnes métriques (t) Pourcentage (%)	(1) (2) Clariane ne publie pas ce type d'information. Dans les pays où le Groupe opère, la récupération et la destruction des déchets pharmaceutiques sont régies par la réglementation des États et des officines, conformément à la directive 2004/27/CE du 31 mars 2004. En réponse à ces exigences, Clariane a mis en place des systèmes de collecte appropriés pour les médicaments inutilisés ou périmés. Ces informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.4.4
VIE PRIVÉE DES PATIENTS ET DOSSIERS MÉDICAUX ÉLECTRONIQUES					
HC-DY-230a.2	Description des politiques et des pratiques visant à sécuriser les données de santé personnelles des clients et d'autres données personnelles	Discussion et analyse		Clariane publie des informations sur la gestion du risque relatif aux systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles pouvant impacter ses résidents et patients, ainsi que des détails sur sa politique Groupe en matière de protection des données personnelles (conformes au RGPD) et de cybersécurité. Ces informations sont disponibles aux paragraphes ci-contre.	3.3.3.8 3.4.5
HC-DY-230a.3	(1) Nombre de violations de données, (2) pourcentage impliquant (a) des informations nominatives (PII) uniquement et (b) des informations de santé protégées (PHI), (3) nombre de clients concernés dans chaque catégorie, (a) PII uniquement et (b) PHI	Quantitatif	Nombre Pourcentage (%)	(1) 21 cas de violations de données ont été recensés en 2025. (2) (a) 81 % impliquant des données nominatives (b) 76 % concernant des informations de santé protégées. (3) Clariane ne publie pas le nombre de clients concernés dans chaque catégorie. Plus d'information concernant la stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.3.8

				2025	
Code SASB	**Métrique SASB**	**Catégorie SASB**	**Unité de mesure SASB**	**Information publiée par Clariane**	**Section du DEU**
HC-DY-230a.4	Montant total des pertes financières à la suite de procédures judiciaires associées à la confidentialité et la sécurité des données	Quantitatif	Valeur monétaire	Le Groupe n'a pas fait l'objet de procédures judiciaires relatives à la confidentialité et la sécurité des données, ainsi aucune perte financière n'est attribuable à une telle procédure.	3.3.3.8
ACCESSIBILITÉ AUX SERVICES POUR LES PATIENTS À FAIBLES REVENUS					
HC-DY-240a.1	Réflexion sur la stratégie de pilotage de tous les types d'assurance des patients	Discussion et analyse		Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
QUALITÉ DES SOINS ET SATISFACTION DES PATIENTS					
HC-DY-250a.2	Nombre d'événements graves à déclarer (SRE)	Quantitatif	Nombre	Clariane publie le taux de fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients, selon un référentiel qui lui est propre. La définition des EIG est commune à toutes les entités du Groupe. Le ratio est de 1,06 pour 10 000 journées facturées en 2025. De plus amples informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.3.3
HC-DY-250a.3	Score HAC (taux d'infection nosocomiale) par hôpital	Quantitatif	Pourcentage	Les infections nosocomiales font l'objet d'une déclaration obligatoire aux autorités sanitaires et sont suivies en tant qu'événements indésirables graves (EIG) en cas d'épidémies. Clariane, cependant, ne suit pas les maladies nosocomiales séparément des autres EIG liés au traitement. Il n'est donc pas possible de communiquer un taux d'infection. Pour les établissements de santé, les pays du Groupe concernés définissent une politique de prévention et de lutte contre les infections hospitalières, en conformité avec les réglementations locales, et disposent de protocoles de prévention et de gestion dédiés. Chaque clinique dispose d'un Comité de lutte contre les infections associées aux soins. Dans les cliniques chirurgicales du Groupe (uniquement présentes en Italie), la prévention des infections nosocomiales est intégrée au système de gestion des risques par des procédures spécifiques (telles que l'antibioprophylaxie et le suivi du patient pendant son séjour). Les cas d'infection sont tracés dans les dossiers médicaux des patients, signalés au *Risk Manager* et examinés lors des réunions d'audit interne.	
HC-DY-250a.4	Nombre de (1) réadmissions non planifiées et (2) réadmissions totales par hôpital	Quantitatif	Nombre	Cet indicateur est considéré comme non applicable, Clariane n'exerçant pas l'activité d'hôpital.	Non applicable
GESTION DES SUBSTANCES CONTRÔLÉES					
HC-DY-260a.1	Description des politiques et pratiques de gestion du nombre d'ordonnances émises pour des substances réglementées	Discussion et analyse		Clariane suit la réglementation en vigueur au sein du marché européen. Tout médicament fait l'objet d'une autorisation de mise sur le marché. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe ont été prescrits sur ordonnance par des médecins. Le circuit du médicament, de la prescription à l'administration, respecte la législation en vigueur dans chaque pays et les recommandations du bon usage du médicament.	

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2025 Information publiée par Clariane	2025 Section du DEU
TRANSPARENCE DE LA TARIFICATION ET DE LA FACTURATION					
HC-DY-270a.1	Description des politiques ou initiatives visant à s'assurer que les patients sont correctement informés sur le prix avant de subir une opération	Discussion et analyse		En Italie (seul pays où le Groupe dispose de cliniques chirurgicales), lorsque l'intervention n'est pas couverte par le système de remboursement du NHS, tous les coûts à facturer pour la procédure sont présentés et validés par le patient au préalable. La tarification peut dépendre de chaque clinique, qui la fixe dans un contrat présenté au patient pour validation. Le coût dépend du type de traitement chirurgical, du dispositif implanté (le cas échéant), de l'équipement utilisé, des coûts du personnel et des médecins, de la salle d'opération.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.2	Discussion sur la mise à disposition des informations de tarification des services auprès du public	Discussion et analyse		Des informations sur le détail de la réglementation et des dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans chaque pays où le Groupe est implanté sont disponibles au chapitre 8 du document d'enregistrement universel.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.3	Nombre des 25 services les plus communs de l'entité pour lesquels les informations tarifaires sont disponibles publiquement, pourcentage du total des services réalisés (par volume) que ces services représentent	Quantitatif	Nombre, Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme pertinent du fait des activités du Groupe.	
SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS					
HC-DY-320a.1	Taux total d'incidents enregistrables (TRIR) pour (a) les employés salariés et (b) les employés non salariés	Quantitatif	Taux	(1) Taux de fréquence : 28 en 2025 (*vs* 31 en 2024). (2) L'indicateur correspondant est le taux d'absentéisme : 10,6 % (*vs* 10,4 % en 2024). Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.1.6.4
POLITIQUE DE RECRUTEMENT, DE FORMATION ET DE FIDÉLISATION DES EMPLOYÉS					
HC-DY-330a.1	Taux de rotation (1) volontaire et (2) involontaire des employés pour : (a) les médecins, (b) les professionnels de santé non-médecins, et (c) tous les autres employés	Quantitatif	Pourcentage	(1) Clariane publie le taux de turn-over total pour le Groupe : 20 % (*vs* 22 % en 2024). (2) Clariane ne publie pas les informations détaillées sur les taux de turn-over par catégories. Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.1.2

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2025 Information publiée par Clariane	Section du DEU
HC-DY-330a.2	Description des efforts de recrutement et de conservation de talents pour les professionnels de la santé	Discussion et analyse		Clariane établit sa stratégie des ressources humaines relative à l'attractivité, au recrutement et à la rétention des salariés, qui se décompose de la façon suivante : • engager les salariés autour d'un socle social ambitieux ; • la promotion interne au cœur de la promesse employeur de Clariane ; • un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail ; • anticiper et agir face à la pénurie des talents dans le secteur ; • les parcours de formation qualifiante portés par le réseau des Universités Clariane dans les pays. Clariane recrute *via* des canaux internes et externes et investit dans le développement de compétences. En interne, le Groupe est engagé sur les dispositifs de formation qualifiante, notamment la validation des acquis de l'expérience et l'apprentissage. En externe, le Groupe recrute *via* des annonces ou des partenariats, ou encore *via* des dispositifs innovants de reconversion. Il mène également de nombreuses actions de découvertes de ses métiers auprès de publics en insertion professionnelle. Pour en apprendre davantage sur ces politiques, ainsi que sur les dispositifs du Groupe en faveur de la santé et la sécurité, du bien-être et de la qualité de vie au travail, se référer aux paragraphes ci-contre.	3.3.1
IMPACTS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE SUR LA SANTÉ DES INDIVIDUS ET SUR LES INFRASTRUCTURES					
HC-DY-450a.1	Description des politiques et pratiques concernant : (1) les risques physiques dus à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes, (2) les évolutions des taux de morbidité et de mortalité des maladies associées au changement climatique et (3) la préparation et la réponse aux situations d'urgence	Discussion et analyse		(1) Le Groupe a réalisé une analyse de son exposition aux aléas climatiques en 2024 et de vulnérabilité en 2025 dont les résultats sont détaillés en section 3.2.2.3 avec les pratiques d'anticipation, prévention et gestion opérationnelle des événements climatiques extrêmes. (2) Cet indicateur ne fait pas l'objet d'un suivi par Clariane. Clariane est engagé dans une feuille de route bas carbone notamment en améliorant la performance énergétique de ses bâtiments et en réduisant l'empreinte environnementale de ses activités et de l'ensemble de sa chaîne de valeur afin : • de garantir le respect des exigences réglementaires européennes ; • de contribuer en assurant sa responsabilité d'acteur mobilisé contre le réchauffement climatique, par l'adaptation de ses activités, et pour la préservation de l'environnement. Se référer aux paragraphes ci-contre pour avoir davantage de détails.	3.2.2.3
HC-DY-450a.2	Pourcentage des établissements de soins de santé qui respectent la règle de préparation aux situations d'urgence des *Centers for Medicare and Medicaid Services* (CMS)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur fait référence à une réglementation américaine, qui n'est pas applicable à Clariane. Clariane respecte toutes les réglementations applicables dans les pays dans lesquels le Groupe opère au sujet des procédures et situations d'urgence. En outre, Clariane a mis en place une gestion de crise centralisée qui est décrite au paragraphe ci-contre.	3.3.3.3

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2025 Information publiée par Clariane	2025 Section du DEU
FRAUDE ET PROCÉDURES INUTILES					
HC-DY-510a.1	Montant total de pertes financières dues aux procédures judiciaires associées à la fraude médicale.	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le contexte européen.	Non applicable
MÉTRIQUES DE L'ACTIVITÉ					
HC-DY-000.A	Nombre (1) d'établis-sements et (2) de lits, par type	Quantitatif	Nombre	Au 31 décembre 2025 : (1) x 1 215 établissements. (2) 89 362 lits.	
HC-DY-000.B	Nombre (1) d'admissions de patients hospitalisés et (2) de visites de patients ambulatoires	Quantitatif	Nombre	(1) (2) En 2025, 842 566 résidents et patients ont été accueillis au sein des maisons de retraite médicalisées, des cliniques en hospitalisation complète, en consultations ambulatoires, ainsi que dans les habitats partagés ou en aide à domicile. Clariane ne publie pas le détail de ce chiffre. À noter en outre qu'il ne s'agit pas que de patients hospitalisés mais aussi de résidents de maisons de retraite médicalisées, de résidences services, d'habitats partagés ou de personnes accompagnées à domicile.	

3.7 Rapport de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société Clariane SE,

Le présent rapport est émis en notre qualité de commissaire aux comptes de Clariane SE. Il porte sur les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2025 et incluses dans les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe (ci-après l' « Etat de durabilité »).

Nos travaux, qui portent sur ces informations, ont été réalisés dans un contexte évolutif caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes et le développement de pratiques de place.

En application de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, Clariane SE est tenue d'inclure les informations précitées au sein d'une section distincte du rapport sur la gestion du groupe.

Ces informations permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe sur les enjeux de durabilité, ainsi que la manière dont ces enjeux influent sur l'évolution de ses affaires, de ses résultats et de sa situation. Les enjeux de durabilité comprennent les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.

En application du II de l'article L. 821-54 du code précité notre mission consiste à mettre en œuvre les travaux nécessaires à l'émission d'un avis, exprimant une assurance limitée, portant sur :

- la conformité aux exigences découlant des normes d'information en matière de durabilité adoptées par la Commission européenne en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 du Parlement européen et du Conseil du 26 juin 2013, telle que modifiée par la directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 (ci-après ESRS pour European Sustainability Reporting Standards) du processus mis en œuvre par Clariane SE pour déterminer les informations publiées, qui incluent, lorsque l'entité y est soumise l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail ;
- la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS ; et
- le respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852.

L'exercice de cette mission est réalisé en conformité avec les règles déontologiques, y compris d'indépendance, et les règles de qualité prescrites par le code de commerce.

Il est également régi par les lignes directrices de la Haute Autorité de l'Audit « Mission de certification des informations en matière de durabilité et de contrôle des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 ».

Dans les trois parties distinctes du rapport qui suivent, nous présentons, pour chacun des axes de notre mission, la nature des vérifications que nous avons opérées, les conclusions que nous en avons tirées, et, à l'appui de ces conclusions, les éléments qui ont fait l'objet, de notre part, d'une attention particulière et les diligences que nous avons mises en œuvre au titre de ces éléments. Nous attirons votre attention sur le fait que nous n'exprimons pas de conclusion sur ces éléments pris isolément et qu'il convient de considérer que les diligences explicitées s'inscrivent dans le contexte global de la formation des conclusions émises sur chacun des trois axes de notre mission.

Enfin, lorsqu'il nous semble nécessaire d'attirer votre attention sur une ou plusieurs informations en matière de durabilité fournies par Clariane SE dans l'Etat de durabilité, nous formulons un paragraphe d'observations.

Limites de notre mission

Notre mission ayant pour objectif d'exprimer une assurance limitée, la nature (choix des techniques de contrôle) des travaux, leur étendue (amplitude), et leur durée, sont moindres que ceux nécessaires à l'obtention d'une assurance raisonnable.

Cette mission ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de Clariane SE, notamment à porter une appréciation, qui dépasserait la conformité aux prescriptions d'information des ESRS sur la pertinence des choix opérés par Clariane SE en termes de plans d'action, de cibles, de politiques, d'analyses de scénarios et de plans de transition.

En outre, s'agissant des informations prospectives, qui présentent par nature un caractère incertain, leurs réalisations futures différeront parfois de manière significative des informations prospectives présentées dans l'Etat de durabilité.

Notre mission permet cependant d'exprimer des conclusions concernant le processus de détermination des informations en matière de durabilité publiées, les informations elles-mêmes, et les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, quant à l'absence d'identification ou, au contraire, l'identification, d'erreurs, omissions ou incohérences d'une importance telle qu'elles seraient susceptibles d'influencer les décisions que pourraient prendre les lecteurs des informations objet de nos vérifications.

Les informations en matière de durabilité et les informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenus pour leur établissement et présentés l'Etat de durabilité.

Conformité aux exigences découlant des normes ESRS du processus mis en œuvre par Clariane SE pour déterminer les informations publiées, qui incluent l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que :

- le processus défini et mis en œuvre par Clariane SE, incluant l'obligation de consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L. 2312-17 du code du travail, lui a permis, conformément aux ESRS, d'identifier et d'évaluer ses impacts, risques et opportunités liés aux enjeux de durabilité, et d'identifier ceux de ces impacts, risques et opportunités matériels qui ont conduit à la publication des informations en matière de durabilité dans l'Etat de durabilité; et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant la conformité du processus mis en œuvre par Clariane SE avec les ESRS.

Eléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous vous présentons ci-après les éléments ayant fait l'objet d'une attention particulière de notre part concernant la conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Clariane SE pour déterminer les informations publiées.

Les informations relatives à la manière dont Clariane SE a conclu au maintien des résultats de son analyse de double matérialité et ses principales conclusions sont mentionnées à la section 3.1.4.1 « Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1) » de l'Etat de durabilité.

Nous avons, par entretien avec les personnes que nous avons jugé appropriées et par inspection de la documentation disponible, pris connaissance des analyses menées par Clariane SE pour identifier et évaluer les facteurs internes et externes considérés pour justifier le maintien de l'analyse de double matérialité.

Sur la base de notre jugement professionnel, nos diligences ont notamment consisté à :

- exercer notre esprit critique sur la documentation des analyses menées par l'entité ainsi que sur la démarche mise en œuvre par cette dernière pour identifier les facteurs internes et externes à considérer ;
- apprécier le caractère approprié des facteurs considérés par Clariane SE avec notre connaissance du groupe ;
- apprécier si les analyses sectorielles et benchmark concurrentiels disponibles que nous avons jugés pertinents ne remettent pas en cause les impacts, risques et opportunités réels et potentiels identifiés par le groupe ;
- apprécier le caractère approprié du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et financière mis en œuvre par l'entité pour déterminer les informations matérielles publiées (y compris la fixation de seuils) au regard de notre connaissance de l'entité ;
- apprécier le caractère approprié de la description donnée à ce titre dans la note 3.1.4.1 Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels de l'Etat de durabilité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité avec les dispositions de l'article L. 233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier que, conformément aux prescriptions légales et règlementaires, y compris aux ESRS :

- les renseignements fournis permettent de comprendre les modalités de préparation et de gouvernance des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du groupe, y compris les modalités de détermination des informations relatives à la chaîne de valeur et les exemptions de divulgation retenues ;
- la présentation de ces informations en garantit la lisibilité et la compréhensibilité ;
- le périmètre retenu par Clariane SE relativement à ces informations est approprié ; et
- sur la base d'une sélection, fondée sur notre analyse des risques de non-conformité des informations fournies et des attentes de leurs utilisateurs, que ces informations ne présentent pas d'erreurs, omissions, incohérences importantes, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions, incohérences importantes concernant la conformité des informations en matière de durabilité incluses dans l'Etat de durabilité du groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observation

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le paragraphe 3.4.4 « Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1-2 et G1-6) » qui expose les limites techniques et opérationnelles conduisant à l'indisponibilité des points de données relatifs aux délais de paiement fournisseurs (% de factures payées dans le respect des délais standards et délais de paiement moyen en nombre de jours) sur l'ensemble du périmètre du Groupe

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Informations fournies en application des normes sociales (ESRS S1 et S4)

Les informations relatives au taux de turnover des employés, au taux de fréquence des accidents du travail, au taux d'absentéisme et au taux d'employés engagés dans un parcours de formation qualifiante figurent à la section 3.3.1. « Personnel de l'entreprise (ESRS S1) » de l'Etat de durabilité.

Nos principales diligences sur ces informations ont consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction des ressources humaines nous avons :
  - apprécié si la description des politiques, actions et cibles mises en place par l'entité couvre les domaines cités précédemment ;
  - pris connaissance du processus de collecte et de compilation pour le traitement des informations qualitatives et quantitatives visant à la publication des informations matérielles dans l'état de durabilité ;
  - examiné la documentation sous-jacente disponible ;
  - mis en œuvre des procédures consistant à vérifier la correcte consolidation de ces données ;
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la note 3.3.1.6 « Santé, sécurité et bien-être au travail : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-14, S1-15) » de la section Sociale des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons en particulier :

- réalisé des visites dans une sélection d'établissements et de cliniques, afin de prendre connaissance des modalités d'application du processus d'identification et de déclaration des accidents en établissements, ainsi que des modalités d'identification des situations particulières de rechute ;
- apprécié les méthodes et hypothèses utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées au titre de la norme ESRS S1 ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes au taux de fréquence des accidents du travail, au taux d'absentéisme et aux taux d'employés engagés dans un parcours de formation qualifiante ;
- effectué une revue informatique de la correcte remontée des informations dans l'outil de *reporting* pour le turnover des employés, l'accidentologie et l'absentéisme ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Les informations publiées au titre de la qualité des soins sont mentionnées au paragraphe 3.3.3.4 « Ethique et qualité des soins : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) » en lien avec la norme relative aux consommateurs et utilisateurs finaux (ESRS S4) à savoir les patients et les résidents, du rapport sur la gestion du groupe Clariane.

Nos diligences ont notamment consisté à :

- sur la base des entretiens menés avec la direction RSE Groupe et les personnes concernées, apprécier si la description des politiques, actions et cibles mises en place par le Groupe couvre les thématiques suivantes :
- Déploiement du *positive care* mesuré, notamment à travers le taux de projets personnalisés mis à jour ;
- Respect de l'environnement de la personne ;
- Renforcement des approches non médicamenteuses ;
- Prévention de la maltraitance
- apprécier le caractère approprié de l'information présentée dans la section 3.3.3.4 des informations en matière de durabilité incluses dans le rapport sur la gestion du groupe et sa cohérence d'ensemble avec notre connaissance de l'entité.

Nous avons en particulier :

- réalisé des visites dans une sélection d'établissements et de cliniques, afin de prendre connaissance de la manière dont les escarres acquises, les contentions physiques ainsi que les projets personnalisés sont suivis localement, intégrés dans le logiciel de soins ou remontés à la direction médicale du pays concerné ;
- apprécié si les méthodes et hypothèses utilisées par la Société pour déterminer les informations publiées sont appropriées au regard de ESRS S4 ;
- vérifié la concordance des données issues de l'outil de reporting groupe et le logiciel de soins utilisé par les établissements ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs servant à établir ces informations.

Respect des exigences de publication des informations prévues à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Nature des vérifications opérées

Nos travaux ont consisté à vérifier le processus mis en œuvre par Clariane SE pour déterminer le caractère éligible et aligné de des activités des entités comprises dans la consolidation.

Ils ont également consisté à vérifier les informations publiées en application de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852, ce qui implique la vérification :

- de la conformité aux règles de présentation de ces informations qui en garantissent la lisibilité et la compréhensibilité ;
- sur la base d'une sélection, de l'absence d'erreurs, omissions, incohérences importantes dans les informations fournies, c'est-à-dire susceptibles d'influencer le jugement ou les décisions des utilisateurs de ces informations.

Conclusion des vérifications opérées

Sur la base des vérifications que nous avons opérées, nous n'avons pas relevé d'erreurs, omissions ou incohérences importantes concernant le respect des exigences de l'article 8 du règlement (UE) 2020/852

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Nous avons déterminé qu'il n'y avait pas de tels éléments à communiquer dans notre rapport.

Le Commissaire aux comptes

Forvis Mazars

Levallois-Perret, le 27 février 2026

Stéphane Marfisi
Associé

3.8 Plan de vigilance

Le Groupe est soumis à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. À ce titre, et conformément à l'article L. 225-102-4 du Code de commerce, Clariane est tenue d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité du Groupe et de l'ensemble des filiales contrôlées.

Le plan de vigilance présente les mesures de vigilance raisonnable mises en œuvre dans le but d'identifier et de prévenir les atteintes graves envers (i) les droits humains et les libertés fondamentales, (ii) la santé et la sécurité des personnes, (iii) l'environnement, résultant des activités des sociétés que Clariane contrôle ainsi que les activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels Clariane entretient une relation commerciale établie.

Le plan de vigilance comprend les mesures suivantes :

- une cartographie des risques ;
- des procédures d'évaluation régulière des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- des actions adaptées d'atténuation ou de prévention des risques ;
- un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le tableau présenté aux pages suivantes identifie, pour chacun des risques cartographiés, les modalités de matérialisation du risque. Pour chaque risque, des renvois sont opérés vers les informations pertinentes du rapport de durabilité, ces risques ayant été identifiés et priorisés notamment au regard de l'analyse de double matérialité conduite par le groupe Clariane. Cette articulation permet d'assurer la cohérence entre le plan de vigilance, l'analyse des risques et opportunités et les informations publiées au titre des exigences de durabilité, sans préjudice de la présentation, le cas échéant, des mesures de prévention ou d'atténuation dans les sections correspondantes du Document d'enregistrement universel (DEU).

3.8.1 Gouvernance

La mise en œuvre du plan de vigilance est pilotée par la Direction juridique du Groupe en étroite collaboration avec la Direction RSE et avec l'implication des fonctions clés concernées (Qualité, Ressources Humaines, Achats, Sûreté Éthique et Crises). Ce pilotage s'inscrit dans un cadre de gouvernance intégré, fondé sur les dispositifs de gestion des risques et de durabilité du Groupe.

Les travaux qui concourent à l'élaboration, à l'actualisation et au suivi du plan de vigilance reposent notamment sur l'identification et la hiérarchisation des risques, l'analyse de double matérialité et les travaux préparatoires au rapport de durabilité. Ces éléments structurants sont présentés pour validation au Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration garant de la stratégie RSE, ainsi qu'au Comité d'audit garant de la transparence et la fiabilité des informations financières et extra-financières. L'exécution des stratégies et plans d'action en lien avec ces sujets sont par ailleurs suivis à travers plusieurs comités : le Comité risques, éthique et conformité, qui se réunit tous les deux mois, et qui contribue au suivi des principaux risques et enjeux du Groupe, y compris ceux relevant du devoir de vigilance. Les Comités qualité et le Comité de pilotage RSE qui se réunissent *a minima* tous les trois mois et supervisent l'avancement des actions relatives à la prévention et la limitation des impacts des activités de Clariane sur les principales parties prenantes.

La Direction juridique du Groupe en lien étroit avec la Direction RSE définit les priorités d'action en matière de vigilance et veille à la mise en œuvre des mesures de prévention, d'atténuation et de suivi associées. Le plan de vigilance est ainsi conçu et déployé de manière cohérente avec le rapport de durabilité, dont il partage les analyses de risques et les enjeux significatifs identifiés.

La gouvernance du dispositif repose également sur une implication active des filiales. Celles-ci contribuent à l'identification des risques et à la mise en œuvre opérationnelle des actions de vigilance au travers de leurs responsables locaux, en lien avec les fonctions clés représentées au niveau de la société mère. Cette organisation permet d'assurer une déclinaison adaptée du plan de vigilance au plus près des activités, tout en garantissant une supervision et une cohérence d'ensemble au niveau du Groupe.

3.8.2 Méthodologie d'élaboration

Clariane mène des actions concrètes de prévention des risques d'atteintes aux droits humains, à la santé, à la sécurité et à l'environnement. Pour ce faire, Clariane procède à une identification et un suivi permanent des risques de violations liés aux activités commerciales, en s'appuyant notamment sur un socle de politiques et procédures, des dispositifs de gestion et, des outils de reporting. Le plan de vigilance fait ainsi l'objet d'une mise à jour continue.

L'identification des risques consiste en :

- la collecte et revue de la documentation existante relative à l'identification et à la prévention des risques au sein du Groupe ;
- l'élaboration d'une typologie des risques liés aux droits humains, libertés fondamentales, santé, sécurité et environnement sur la base de :

1. la précédente cartographie des risques,
2. l'analyse de l'existant,
3. les sources publiques, notamment concernant les fournisseurs,
4. les standards internationaux et européens pertinents en matière de droits fondamentaux,
5. les référentiels internes en matière de droits fondamentaux,
6. les entretiens menés avec les fonctions clés,
7. l'identification des « risques graves » en matière d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement,
8. la cotation des risques en lien avec la cotation double matérialité réalisée dans le cadre du rapport de durabilité,

9. la revue de la cartographie des risques,

10. la validation de la cartographie des risques.

L'analyse des causes et des conséquences complète et affine la description de chaque événement potentiel, permet de définir le risque et de déterminer son niveau de probabilité ou d'impact. La cartographie des risques liés au devoir de vigilance centralise le résultat de l'analyse des risques ainsi que leur évaluation respective. Elle permet aux différents acteurs du suivi des risques, de piloter la remédiation de ces derniers et la priorisation des actions.

L'ensemble de la cartographie des risques fait l'objet d'une révision continue.

3.8.3 Charte éthique

Le plan de vigilance de Clariane s'appuie sur la Charte éthique du Groupe qui définit les valeurs de Clariane à savoir la Confiance, la Responsabilité et l'Initiative. Ces valeurs se déclinent en des attitudes associées notamment de transparence, de bienveillance, d'intégrité, de qualité de nos services et de pérennité de nos actions.

Cette Charte rappelle notamment le respect au sein du Groupe des standards internationaux et européens suivants :

- la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 ;
- les Conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ;
- les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- le Pacte mondial des Nations unies ;
- la Convention de l'ONU contre la corruption ;
- les Principes de l'OMS ;
- la Convention de l'OCDE sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales ;
- la Charte européenne des droits fondamentaux (18 décembre 2000) ;
- la Charte européenne des droits des patients (22 octobre 2009) ;
- la Recommandation Rec(2004)10 du Comité des ministres aux États membres relative à la protection des droits de l'Homme et de la dignité des personnes atteintes de troubles mentaux ;
- la Charte européenne des droits et des responsabilités des personnes âgées nécessitant des soins et une assistance de longue durée (juin 2010).

La Charte éthique de Clariane est consultable sur les différents sites internet du groupe Clariane et est destinée à l'ensemble des collaborateurs et aux parties prenantes du Groupe.

3.8.4 Évaluation des tiers

Clariane dispose d'une politique d'évaluation des tiers. Cette politique d'évaluation des tiers vise à décliner les dispositifs mis en place au sein du Groupe pour évaluer le niveau de risque que représente un partenaire du Groupe, en matière de corruption et de devoir de vigilance, (i) avant d'engager une relation contractuelle ou commerciale avec celui-ci ainsi (ii) qu'au cours de la relation et, de mettre en place, le cas échéant, des dispositifs de maîtrise des risques adéquats pour réduire les risques identifiés. Des vérifications de conformité doivent également être diligentées avant chaque opération de fusion, acquisition ou cession.

Clariane entend par « tiers » tous les fournisseurs, prestataires, consultants, courtiers, intermédiaires, cibles, bénéficiaires d'actions de sponsoring ou de mécénat, etc., en résumé tout tiers au groupe Clariane dont les collaborateurs pourraient avoir à connaître dans le cadre de la mission de sélection, négociations et/ou de référencement ou encore dans le cadre d'acquisitions, qu'il soit dans l'Union européenne ou en dehors.

L'évaluation des tiers consiste en trois étapes :

- étape 1 : connaître les signaux d'alerte pour pouvoir les détecter ;
- étape 2 : déterminer le niveau de risque attaché à la relation ;
- étape 3 : mettre en place des mesures proportionnées au niveau de risque identifié.

La Direction juridique du Groupe, la Direction des achats et toute Direction concernée travaillent de concert afin d'assurer et de contrôler ces évaluations et leur suivi tout au long de la relation commerciale.

3.8.5 Actions d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves

Clariane procède à une analyse des événements indésirables survenant dans l'ensemble des pays où elle est implantée. La méthode et le niveau de détail des investigations réalisées dépendent de chaque événement et de sa gravité.

La Direction Groupe de la sûreté, de l'éthique et des crises pilote auprès de l'ensemble des pays la manière dont est organisée la revue de ces situations et dont elles sont suivies. Le traitement des incidents est réalisé de façon pluridisciplinaire. Cette organisation assure une efficience de la coordination de la réponse opérationnelle : de l'analyse des causes racines à la mise en œuvre des mesures de sensibilisation, de prévention et de protection qui apparaîtraient nécessaires.

Un reporting est organisé mensuellement au niveau du Groupe, auprès de la Direction de la sûreté, de l'éthique et des crises, de sorte à vigiler l'ensemble des situations et pouvoir le cas échéant mettre en place des mesures d'accompagnement dédiées travaillées en commun avec les Directions qualité de chaque pays dans une approche PDCA (*Plan, Do, Check, Act* –Planifier, Déployer, Contrôler, Agir). Cette organisation participe à ce que l'ensemble des pays puissent bénéficier des enseignements issus de l'analyse de situations à risque.

Cette Direction est également en charge de la gestion de crise. Une organisation dédiée est mise en œuvre afin de pouvoir répondre aux situations d'urgence ou de crise au niveau de chaque pays et du Groupe de sorte à assurer la continuité des activités et la mise en sécurité des personnes.

La Direction Groupe de la sûreté, de l'éthique et des crises, présente mensuellement, à un Comité d'analyse et de promotion de l'éthique auquel participe la Direction juridique Groupe, les principaux risques et incidents identifiés au sein des différents pays.

3.8.6 Mécanisme d'alerte

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte *(whistleblowing)* commun à toutes les entités du Groupe, permettant aux collaborateurs, mais également aux candidats à un poste, aux salariés des co-contractants du Groupe, aux actionnaires, aux clients du Groupe et leurs proches, et ainsi qu'à toute personne en lien avec Clariane, de déposer une alerte. L'objectif du dispositif d'alerte est d'identifier les situations qui seraient anormales, et ce à tous les niveaux de l'entreprise, de manière à pouvoir à la fois remédier à ces situations et les prévenir. Au-delà des situations qui mettraient en cause de manière directe ou indirecte le groupe Clariane, certains de ses collaborateurs ou des personnes externes en lien avec Clariane et, qui seraient contraires à la réglementation en vigueur, présenteraient un risque de conflit d'intérêts ou de corruption, ou présenteraient une menace ou un préjudice pour l'intérêt général, Clariane a souhaité intégrer dans son dispositif d'alerte interne les manquements à sa Charte éthique, que chacun de ses collaborateurs est tenu de respecter. Dans le cadre du devoir de vigilance, Clariane a ouvert ce dispositif au signalement de situations présentant des atteintes graves envers l'environnement, la santé ou la sécurité des personnes, les droits humains et les libertés fondamentales, résultant de ses activités ainsi que de celles de ses sous-traitants ou fournisseurs lorsque ces situations sont rattachées à leurs relations avec Clariane.

Des campagnes de communication sont fréquemment organisées aux sièges et dans les établissements afin de faire connaître le dispositif d'alerte. Ce dispositif garantit l'anonymat de la personne à l'origine de l'alerte et la confidentialité dans le traitement de chaque situation. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique dite « Sapin 2 », ainsi qu'à la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance. Ce dispositif est complété par des procédures relatives au traitement des alertes et la conduite des enquêtes internes. Ces procédures permettent de définir une gouvernance claire concernant le suivi des alertes, et prévoient la désignation de « référents enquête » formés à la conduite d'enquêtes internes.

Pour les salariés, le dispositif d'alerte regroupe les moyens d'alerte suivants :

- la voie hiérarchique ;
- la Direction des ressources humaines ;
- les Directions juridiques en charge de la conformité Groupe ou pays et la Direction sûreté, de l'éthique et des crises Groupe ;
- une plateforme de signalement des alertes.

Ce dispositif est rappelé sur les sites internet et intranet de la société, dans la Charte éthique du Groupe, le Code de Conduite et, est porté à la connaissance de tout nouvel arrivant ainsi que des prestataires référencés, au sein de leurs contrats.

3.8.7 Dispositifs de contrôles et de suivi en place

Pour chacune des catégories de risques identifiés dans le cadre du devoir de vigilance, le plan de contrôle mis en place par le Groupe s'appuie sur les processus déployés au sein du groupe Clariane, notamment la gouvernance en place et les comités dédiés, la réalisation d'audits, de vérifications ou d'enquêtes, notamment de satisfaction, ainsi que des dispositifs et outils de remontées de situations à risques.

La Direction juridique Groupe en étroite collaboration avec la Direction RSE travaille en coordination avec la Direction de l'audit et du contrôle interne, la Direction qualité et la Direction des achats, afin de collecter des informations sur le déploiement effectif des mesures d'atténuation tant au niveau du Groupe que dans les relations avec les tiers (notamment fournisseurs, sous-traitants et filiales).

Des audits, réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe, permettent d'identifier les mesures en place et les points de difficultés. Des recommandations sont émises et font l'objet de plan d'actions suivis trimestriellement par la Direction générale et lors des Comités d'audit.

Les actions menées par la Direction de l'audit et du contrôle interne sont complétées :

- des audits qualités internes, notamment les audits 360° réalisés au moins tous les deux ans (cf. § 3.3.3.4.3.1 du DEU) ;
- des vérifications réalisées s'agissant de la conformité des sites avec le Standard Clariane (manuel qualité) et la norme ISO 9001 (cf. § 3.3.3.4.3.1 du DEU) ;
- d'enquêtes annuelles de satisfaction notamment sur la mesure du ressenti relatif à la discrimination et la diversité pour les salariés, ou relatives à la qualité de la prise en charge vis-à-vis des résidents ou patients de nos établissements (cf. § 3.3.3.3 du DEU) ;
- des analyses des données de l'accidentologie lors des revues d'activité organisées dans chaque pays d'implantation (cf. § 3.3.1.6 du DEU) ;
- de campagnes d'audits et de *pentest* (test d'intrusion afin d'évaluer la sécurité d'un système d'information) à l'échelle du Groupe, afin d'assurer la protection des données dont des données personnelles (cf. § 3.4.5.3 du DEU) ;
- d'audits énergétiques s'agissant de la réduction de l'empreinte carbone (cf. § 3.2.2.5 du DEU) ;
- des audits externes avec des organismes assermentés, s'agissant notamment de la sécurité des établissements.

Une campagne d'auto-évaluation pilotée par la Direction de l'audit et du contrôle interne est également menée annuellement et inclut l'évaluation de points relatifs à la RSE et au devoir de vigilance.

Les comités suivants assurent notamment certaines actions de contrôle et de suivi des mesures :

- Comité d'audit du Conseil d'administration qui se réunit tous les deux mois ;
- Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration qui se réunit tous les trois mois ;
- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois ;
- Comité qualité Groupe qui se réunit tous les trois mois ;
- Comité de pilotage RSE qui se réunit tous les deux mois ;
- Comité d'analyse et de promotion de l'éthique Groupe et les Comités d'alerte pays qui se réunit mensuellement ;
- Comités incidents pour l'analyse et la remédiation des événements indésirables graves les plus impactant dans chaque pays.

Par ailleurs, afin de participer aux réflexions sur les évolutions de l'environnement de travail, un Comité d'entreprise européen (CE-SE dont la constitution et le fonctionnement sont détaillés au § 3.3.1.5) a été constitué dès 2019 et ses membres sont actifs dans plusieurs groupes de travail :

- le groupe de travail dédié à la santé, sécurité et la prévention des accidents du travail ;
- le groupe de travail dédié à la réduction de l'absentéisme ;
- le groupe de travail dédié à la RSE et à la formation, en lien avec les engagements de société à mission.

3.8.8 Les risques identifiés au titre du devoir de vigilance

Sont présentés ci-dessous, par enjeux, les risques identifiés au titre du devoir de vigilance au regard des activités du Groupe et de sa chaîne de valeur. Pour chaque risque, sa matérialisation est explicitée afin d'en appréhender concrètement la portée et les impacts potentiels. Les actions mises en œuvre et les éléments de suivi associés sont présentés de manière synthétique, sous forme de points clés, afin de faciliter la lecture du dispositif de vigilance.

Ces éléments constituent une synthèse des travaux conduits par le Groupe. Les politiques, procédures, actions opérationnelles et indicateurs de suivi correspondants sont décrits de manière plus détaillée dans le rapport de durabilité, auquel il est fait systématiquement référence au moyen de renvois ciblés. Le mécanisme d'alerte *(whistleblowing)*, de portée transverse à l'ensemble des risques, est quant à lui présenté dans la partie introductive du plan de vigilance.

Cette articulation permet d'assurer une cohérence d'ensemble entre le plan de vigilance et le rapport de durabilité, ce dernier regroupant l'analyse complète des risques ci-dessous, des dispositifs déployés et des indicateurs pertinents.

ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES

SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS ET RÉSIDENTS

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

MALTRAITANCE
La maltraitance recouvre toute situation dans laquelle un patient ou un résident subirait, dans le cadre de sa prise en charge, des actes, des propos ou des omissions susceptibles de porter atteinte à sa dignité, à son intégrité physique ou psychique, à ses droits fondamentaux ou à la satisfaction de ses besoins essentiels, que ces atteintes soient intentionnelles ou non et qu'elles résultent de comportements individuels, collectifs ou de dysfonctionnements organisationnels.
	Processus en place :
	• Management de la qualité – Certification ISO 9001 (cf. 3.3.3.4.3 du DEU) ;
	• Déploiement du Standard Clariane dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe et organisant des processus autour du parcours de soin, la réponse aux besoins des personnes prise en charge, la gestion des risques mais aussi le management stratégique et les ressources humaines ;
	• Déploiement du *Positive Care* comprenant (cf. 3.3.3.4.2.1 du DEU) :
	  • la gestion des troubles du comportement et atténuation de leur expression,
	  • la formation à la compréhension des pathologies de démence et à leur expression symptomatologique (troubles du comportement productifs),
	  • la maîtrise des niveaux des symptômes avec une évaluation clinique standardisée.
	Procédures en place :
	• Charte éthique condamnant toute forme de maltraitance ;
	• Politique médicale, innovation et recherche venant définir les priorités médicales au niveau du groupe Clariane ;
	• Procédure déployée relative aux « événements indésirables graves » assurant :
	  • la mise en œuvre d'actions immédiates,
	  • la déclaration interne et la déclaration aux autorités compétentes de l'événement en fonction des réglementations locales,
	  • l'analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires requises ;
	• Procédure déployée pour le recueil et de traitement des signalements permettant notamment de remonter des situations contraires aux dispositions légales ou à la Charte éthique.
	Actions mises en œuvre :
	• Plan de formation comprenant des modules dédiés au *Positive Care* (cf. 3.3.3.4.2.1 du DEU) ;
	• Mesure de la satisfaction client *via* les instances de dialogue et les enquêtes de satisfaction réalisées dans l'ensemble des pays d'implantation (cf. 3.3.1.6 du DEU) ;
	• Organisation au sein du Groupe du « mois des valeurs » avec pour thématique principale la culture de l'attention afin de sensibiliser à la maltraitance par négligence (cf. 3.3.3.4.2.1 du DEU) ;
	• Jeu « Parlons Valeurs » permettant de faire vivre les valeurs du Groupe à travers des mises en situation concrètes (cf. 3.3.3.4.2.2 du DEU) ;
	• Fixation d'un objectif de réduction du taux de contention physique à 12 % d'ici 2026 (cf. 3.3.3.4.4.2 du DEU) ;
	• Lancement du projet « *Rhythm of Life* » qui a pour ambition de rendre visibles les écarts entre les rythmes imposés par l'organisation de l'établissement et les préférences des résidents (cf. 3.3.4.4.2 du DEU).

	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Les indicateurs de qualité des soins sont suivis et figurent au sein de la section 3.3.3.4.4 du DEU « Gestion des risques liés aux soins ». Les données relatives aux événements indésirables graves et réclamations rencontrées figurent au sein de la section 3.3.1.3 du DEU « Processus et canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ». Le pourcentage des établissements certifiés dans le cadre des audits 360° figure au sein de la section 3.3.3.4.3.3 du DEU « Management de la qualité » avec la part des établissements certifiés ISO 9001 et la mesure de la satisfaction en établissement. Le suivi des mesures de sûreté et de sécurité des patients et résidents sont décrites au sein de la section 3.3.3.4.5 du DEU « Sûreté et sécurité des patients et résidents ».

ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES

DISCRIMINATION : PATIENTS ET COLLABORATEURS	
Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

DISCRIMINATION
Le risque de discrimination correspond à toute distinction, exclusion ou traitement défavorable fondé sur un critère prohibé, susceptible d'affecter pour les patients ou résidents l'accès aux soins, la qualité de la prise en charge, et pour les collaborateurs les conditions de travail, le recrutement ou l'évolution professionnelle, et de porter atteinte au principe d'égalité de traitement.
	Politiques internes :
	• Politique diversité, équité, inclusion (cf. 3.3.1.8.1 du DEU) ;
	• Politique de rémunération et avantages sociaux du Groupe, fondée sur le principe d'égalité des rémunérations entre collaborateurs masculins et féminins pour un même travail ou un travail de même valeur (cf. 3.3.1.4.3.1 du DEU) ;
	• Charte éthique comportant une section relative à la non-discrimination ;
	• Jeu « Et vous que feriez-vous ? » permettant de faire vivre les valeurs du Groupe à travers des mises en situation concrètes.
	Mesures en faveur de l'égalité femme-homme :
	• Club des femmes de Clariane *(Clariane Women's Club)* (cf. 3.3.1.8.2 du DEU) ;
	• Signature en France le 24 novembre 2025 de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie et conditions de travail dans lequel un engagement est pris de réaliser un diagnostic des salariés aidants afin de recenser leur nombre, connaître leur profil et leurs attentes (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Le Groupe a lancé l'initiative Effet A en 2025 permettant d'accompagner de jeunes talents féminins et préparer l'avenir ;
	• Réalisation d'une enquête d'opinion sur le leadership et les stéréotypes en 2022-2023, reconduite en 2025 en France, Italie et Belgique.
	Mesures en vue de prévenir les discriminations :
	• *Human Rights Statement* de Clariane comportant un volet sur la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des chances (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Clariane est signataire de l'initiative #StOpE relative au sexisme ordinaire au travail (cf. 3.3.1.8.2 du DEU) ;
	• Signature du quatrième accord Handicap en France (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) en 2024 ;
	• Dispositifs d'écoute ou d'accompagnement mis en place dans les pays d'implantation du Groupe (cf. 3.3.1.6.3 du DEU) :
	  • ligne d'écoute Stimulus accessibles 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France, implémentée depuis 2024 en Italie ainsi que services d'assistantes sociales en France,
	  • désignation de personnes de confiance en Belgique et Pays-Bas,
	  • désignation de « *Health champions* » en Allemagne,
	  • le service d'écoute « Therapyside » en Espagne mis en place en 2024.
	Actions mises en œuvre :
	• Organisation en 2025 d'une campagne européenne de sensibilisation relative à la lutte contre l'homophobie (cf. 3.3.1.8.3 du DEU) ;
	• Webinaire européen afin de promouvoir l'emploi des personnes en situation de handicap avec le témoignage de salariés en situation de handicap et leurs managers situés en France, Allemagne, Italie et Espagne (cf. 3.3.1.8.3 du DEU) ;
	• En Italie, le groupe de travail en charge du handicap a initié deux actions en 2025 : organisation d'un partenariat avec une association spécialiste du handicap en Toscane et réalisation d'un e-learning sur la neurodiversité (cf. 3.3.1.8.3 du DEU) ;
	• Formations et conférences spécifiques afin de lutter contre toute forme de discrimination ; par exemple en Italie une formation spécifique au langage inclusif, en France un webinaire sur le recrutement inclusif (cf. 3.3.1.8.3 du DEU) ;
	• Fonds de solidarité implémenté en France, également créé en Allemagne en 2024, et qui sera lancé dans les autres pays d'implantation du Groupe en 2026 (cf. 3.3.1.8.3 du DEU).

	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	S'agissant de l'égalité homme-femme, se référer au nombre total de salariés par effectif et répartition par genre et par pays figurant au sein de la section 3.3.1.2 du DEU « Caractéristiques des collaborateurs de l'entreprise », ainsi qu'au pourcentage de femmes au sein des Comités de direction Groupe et pays et à des fonctions d'encadrement supérieur figurant au 3.3.1.20 du DEU « Métriques de diversité ». Les écarts de rémunération femme/homme sont présentés au sein de la section 3.3.1.8 du DEU. S'agissant des faits de discrimination, la section 3.3.1.8.4 du DEU « Métriques de diversité » comprend des indicateurs relatifs au nombre de plaintes collaborateurs, aux incidents de discrimination signalés et aux personnes en situation de handicap. Enfin, l'évaluation du ressenti par les collaborateurs sur les situations de discrimination est demandée au sein de l'enquête annuelle *C-Pulse* (cf. 3.3.1.8.3 du DEU).

ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES

RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TANT AU SEIN DE CLARIANE QUE CHEZ LES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES	
Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)
NON-RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS APPLICABLES AUX ACTIVITÉS DE CLARIANE : • 10 conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail ; • lutte contre le travail dissimulé ; • réglementations en matière de recherche médicale. Ce risque vise les situations dans lesquelles les activités de Clariane, de ses filiales ou de ses partenaires ne respecteraient pas les normes applicables en matière de droits sociaux et de conditions de travail, notamment les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du travail, la réglementation relative au travail dissimulé ou les exigences légales et éthiques encadrant la recherche médicale, exposant ainsi les personnes concernées à des atteintes à leurs droits fondamentaux.	**Politiques et processus mis en œuvre :** • Le dialogue social à l'échelle européenne fait l'objet d'un suivi par le Comité d'entreprise européen (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ; • Déploiement en 2023 d'une Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue social (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ; • Charte éthique comportant une section sur le respect des droits de l'Homme et la dignité des personnes, opposable à l'ensemble des collaborateurs et intégrée aux contrats des fournisseurs référencés ; • *Human Rights Statement* de Clariane comportant un engagement sur la sécurité des conditions de travail (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ; • Charte des achats responsables comportant des dispositions quant au respect des droits humains et des conditions de travail (cf. 3.4.4.2 du DEU). **Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs** La Charte éthique est déployée dans l'ensemble des pays du Groupe et remise systématiquement aux nouveaux collaborateurs. Le pourcentage de Directeurs de sites formés au dialogue social figure au sein de la section 3.3.1.5.4 du DEU « Formations au dialogue social ».



ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS ET RÉSIDENTS	
Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

ERREUR MÉDICAMENTEUSE/ EXPOSITION À DES SUBSTANCES NOCIVES
Le risque d'erreur médicamenteuse correspond à toute défaillance non intentionnelle intervenant à une étape du circuit du médicament susceptible d'entraîner un événement indésirable pour la personne prise en charge. Le risque d'exposition à des substances nocives concerne
les atteintes potentielles
à la santé liées
à la manipulation,
à l'utilisation ou au stockage
de produits dangereux
utilisés dans le cadre
des activités de soins.
	Politiques et procédures en place :
	• Le Standard Clariane de management de la qualité encadre le circuit du médicament et la sécurité des personnes ;
	• Procédure déployée relative aux « événements indésirables graves » assurant :
	  • la mise en œuvre d'actions immédiates,
	  • la déclaration interne et la déclaration aux autorités compétentes de l'événement en fonction des réglementation locales,
	  • l'analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires requises ;
	• Protocoles implémentés dans les établissements des pays d'implantation relatifs à l'usage des équipements de protection individuelle (EPI) et à la prévention des risques d'accidents du travail (cf. 3.3.1.6.3 du DEU).
	Processus mis en œuvre :
	• Le circuit du médicament fait partie des formations stratégiques pour le groupe Clariane ;
	• De la prescription à l'administration, le circuit du médicament respecte la législation en vigueur dans chaque pays et les recommandations du bon usage du médicament. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe sont prescrits sur ordonnance par des médecins.

	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Les indicateurs de qualité des soins sont suivis et figurent au sein de la section 3.3.3.4.4 du DEU « Gestion des risques liés aux soins ». Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.3 du DEU « Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ». Les événements indésirables graves relatifs à la Santé, Sécurité, Sûreté des résidents et patients recouvrent les sujets suivants : • santé : chutes, erreurs médicamenteuses, tentatives de suicide, suicides, problèmes divers liés aux soins ; • sécurité : violences entre résidents/patients, sorties à l'insu ; • sûreté : maltraitance, vols.



ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

SÉCURITÉ DES PERSONNES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CLARIANE	
Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

SORTIES À L'INSU DE L'ÉTABLISSEMENT
Ce risque recouvre les situations dans lesquelles un patient ou un résident quitte un établissement sans autorisation, sans accompagnement et sans que le personnel en ait connaissance, l'exposant à des dangers pour sa santé ou sa sécurité et pouvant engager la responsabilité de l'établissement au titre de son obligation de protection.
	• Les pré-requis relevant du *Positive Care* figurent dans le Standard Clariane (cf. 3.3.3.4.5.1 du DEU) ;
	• Le programme *Positive Care* mis en œuvre au sein du Groupe promeut l'utilisation des interventions non médicamenteuses et inclut notamment des thérapies comportementales suite à évaluation afin de vigiler les déambulations et participer à la réduction de celles-ci (cf. 3.3.3.4.2.1 du DEU) ;
	• Procédure déployée relative aux « événements indésirables graves » permettant de suivre de telles situations et assurant :
	  • la mise en œuvre d'actions immédiates,
	  • la déclaration interne et la déclaration aux autorités compétentes de l'événement en fonction des réglementation locales,
	  • l'analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires requises.
	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.3.3 du DEU « Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ».
	Les événements indésirables graves relatifs à la santé, sécurité, sûreté des résidents et patients recouvrent les sujets suivants :
	• santé : chutes, erreurs médicamenteuses, tentatives de suicide, suicides, problèmes divers liés aux soins ;
	• sécurité : violences entre résidents/patients, sorties à l'insu ;
	• sûreté : maltraitance, vols.

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)
CRISES SANITAIRES ET ENVIRONNEMENTALES Les crises sanitaires et environnementales correspondent à des événements majeurs susceptibles d'affecter simultanément la santé des personnes, la sécurité des établissements et la continuité des activités, tels que les épidémies, les pandémies, les phénomènes climatiques extrêmes ou les sinistres accidentels.	**Politiques et processus internes :** • Le Standard Clariane encadre la gestion des risques opérationnels (cf. 3.3.3.3 du DEU) ; • Protocoles de prévention et de prise en charge des épisodes infectieux déployés dans les pays d'implantation du Groupe (cf. 3.3.3.4.4.2 du DEU) ; • Existence d'un dispositif de gestion de crise et de plan de continuité d'activité dans les différents pays d'implantation du Groupe, intégré au Standard (cf. 3.3.3.4.5.1 du DEU) ; • Déploiement dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe d'un plan canicule (cf. 3.3.3.4.4.2 du DEU). **Mesures mises en œuvre :** • Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur les bonnes pratiques en matière d'hygiène afin de limiter le risque infectieux (cf. 3.3.3.4.4.2 du DEU) ; • Constitution de stocks d'équipement de protection individuelle ; • Déploiement en 2025 d'une démarche au niveau du Groupe afin d'harmoniser la surveillance, la détection précoce et la gestion des épisodes épidémiques dans les pays du réseau (cf. 3.3.3.4.4.2 du DEU) ; • Démarche réalisée en 2025 d'identification des meilleures pratiques et axes d'amélioration pour renforcer la résilience opérationnelle des établissements lors des épisodes climatiques extrêmes, et de renforcer la prise de conscience sur l'impact des événements climatiques sur la qualité du soin (cf. 3.3.3.4.4.2 du DEU). **Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs** Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.3.3 du DEU « Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ». Les événements indésirables graves relatifs à la santé, sécurité, sûreté des résidents et patients recouvrent les sujets suivants : • santé : chutes, erreurs médicamenteuses, tentatives de suicide, suicides, problèmes divers liés aux soins ; • sécurité : violences entre résidents/patients, sorties à l'insu ; • sûreté : maltraitance, vols. Le déploiement du *Positive Care* est suivi au sein du réseau, le score de considération obtenu lors de l'enquête de satisfaction des résidents, patients et familles qui figure dans la section 3.3.3.4.3.3 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5] » mesure l'impact de ce programme.



ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

HARCÈLEMENT ET RISQUES PSYCHOSOCIAUX
Les risques psychosociaux recouvrent les situations de stress, de violences internes ou externes et de harcèlement susceptibles de porter atteinte à la santé mentale, à la sécurité et au bien-être des collaborateurs, ainsi qu'à la qualité des relations de travail et de la prise en charge des patients et résidents.
	Politiques internes et engagements :
	• Protocole et accord européen sur la santé et la sécurité au travail, notamment la réduction des accidents du travail (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Déclaration commune du Comité d'entreprise européen de Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Politique de rémunération variable annuelle 2025 de la Directrice générale comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (cf. 4.2.2.3 du DEU) ;
	• Depuis 2022, les résultats en matière de santé et sécurité ont été intégrés dans la part variable de la rémunération du *Top Management* dans le cadre du suivi de la baisse du taux de fréquence (cf. 3.3.1.6.4 du DEU).
	Actions mises en œuvre :
	• Formations et campagnes de sensibilisations des managers et des équipes (cf. 3.1.3.1 et 3.3.1.6.3 du DEU) ;
	• Mise en place du standard de soutien social et psychologique aux salariés dans l'ensemble des pays d'implantation (cf. 3.3.1.3.2 du DEU) ;
	• Organisation d'ateliers en Allemagne au sein de 156 établissements afin d'identifier les sources de stress. Actions similaires dans les autres pays d'implantation (cf. 3.3.1.6.3 du DEU) ;
	• Dispositifs d'écoute ou d'accompagnement mis en place dans les pays d'implantation du Groupe (cf. 3.3.1.6.3 du DEU) :
	  • ligne d'écoute Stimulus accessibles 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France, implémentée depuis 2024 en Italie ainsi que services d'assistantes sociales en France,
	  • désignation de personnes de confiance en Belgique par site et spécifiquement formées,
	  • désignation de « *Health champions* » en Allemagne et mise à disposition de l'application Humanoo comprenant des conseils sur la résilience et la gestion du stress,
	  • le service d'écoute « Therapyside » en Espagne mis en place en 2024 ;
	• Renforcement des principaux dispositifs inclus dans le standard de soutien social et psychologique (cf. 3.3.1.6 du DEU).
	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Le déploiement du standard de soutien social et psychologique fait l'objet d'un suivi au sein du Groupe et figure au sein de la section 3.3.1.6.3 du DEU « Risques sociaux et psychologiques ».
	Des indicateurs relatifs au nombre de jours d'absence liés aux accidents du travail et maladies professionnelles figurent également au sein de la section 3.3.1.6.3 du DEU « Accidentologie ». L'enquête annuelle réalisée auprès des salariés met en évidence le pourcentage de collaborateurs estimant que l'entreprise offre la possibilité d'être accompagné sur le plan social et psychologique.
	Nombre d'accompagnements réalisé par le service social de Clariane France en 2025 (cf. 3.3.1.6.3 du DEU).
	Des indicateurs sont chiffrés figurent au sein de la section « Risques sociaux et psychologiques » (cf. 3.3.1.6.3 du DEU) s'agissant du nombre de personnes ayant bénéficié des dispositifs d'accompagnement dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe.



ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

SÉCURITÉ DES ÉTABLISSEMENTS (INFRASTRUCTURES, HYGIÈNE ET ÉQUIPEMENTS)
Ce risque vise les défaillances des infrastructures, des conditions d'hygiène ou des équipements médicaux et techniques susceptibles de compromettre la sécurité des personnes accueillies ou des collaborateurs et de générer des situations de non-conformité réglementaire.
	Politiques internes :
	• Le Standard Clariane déployé dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe prévoit des règles en termes de sécurité et hygiène ainsi que des processus d'évaluation ;
	• La politique environnementale et énergétique de Clariane prévoit dans ses priorités d'adapter les installations et les processus pour atténuer les impacts des changements climatiques sur les installations et maintenir la qualité de vie des résidents, patients et collaborateurs (cf. 3.2.2.4 du DEU) ;
	• Procédure déployée relative aux « événements indésirables graves » couvrant la sécurité des établissements et assurant :
	  • la mise en œuvre d'actions immédiates,
	  • la déclaration interne et la déclaration aux autorités compétentes de l'événement en fonction des réglementation locales,
	  • l'analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires requises.
	Actions mises en œuvre :
	• Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne relatives la sécurité et l'hygiène (cf. 3.3.3.4.4.2 et 3.3.3.4.5.2 du DEU) ;
	• Visites de prévention organisées annuellement dans certains sites dans le cadre du programme assurance du Groupe.

	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Le nombre d'établissements ayant fait l'objet d'un audit 360° et le pourcentage de ces établissements ayant obtenu un score A et B figure au sein de la section 3.3.3.4.3.3 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5] ». Le pourcentage de sites audités par une autorité publique et notés A et B figure également au sein de la section 3.3.4.3.3 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5] ». Le pourcentage de sites certifiés ISO 9001 est aussi identifié au sein de la section 3.3.3.4.3.3 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [S4-5] ». Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.3 du DEU « Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs avec les patients, résidents, et leurs familles », sont inclus dans les événements indésirables graves les dégradations et les intrusions.



ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

SÉCURITÉ AU TRAVAIL ET CONDITIONS DE TRAVAIL – COLLABORATEURS CLARIANE
Ce risque correspond à l'ensemble des situations susceptibles d'altérer la santé physique ou mentale des collaborateurs, notamment en raison de l'organisation du travail, de l'environnement professionnel, des équipements utilisés ou des relations de travail.
	Politiques internes et engagements :
	• Protocole et Accord européen sur la santé et sécurité au travail (cf. 3.3.1.3.1 et 3.3.1.5 du DEU) ;
	• Déclaration commune du Comité d'entreprise européen de Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Guide de bonnes pratiques managériales pour la prévention de l'absentéisme déployés dans l'ensemble des pays d'implantation (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Signature en juin 2025 de l'accord européen sur la santé sécurité pour la prévention des accidents et l'accompagnement santé (cf. 3.3.1.3.1 du DEU).
	Actions mises en œuvre :
	• Poursuite du déploiement de la certification ISO 45001 en Italie avec pour objectif de promouvoir et approfondir l'adoption des meilleures pratiques en santé et sécurité au travail ;
	• Baromètre interne *Community Pulse* pour évaluer annuellement le taux d'engagement des employés (cf. 3.3.1.3.1 du DEU) ;
	• Lancement en 2025 d'un plan d'actionnariat salarié associant tous les collaborateurs du Groupe. Chaque salarié reçoit un droit à 50 actions Clariane, attribuées gratuitement à partir du 2 octobre 2028, sous réserve d'une ancienneté de trois ans (cf. 3.3.1.4.2.2 du DEU) ;
	• Tous les pays du Groupe disposent d'outils dédiés au suivi et à l'analyse des motifs d'accidents du travail, afin de mettre en place des dispositifs de prévention (cf. 3.3.1.6.2 du DEU) ;
	• Dispositifs d'écoute ou d'accompagnement mis en place dans les pays d'implantation du Groupe (cf. 3.3.1.6 du DEU) :
	  • ligne d'écoute Stimulus accessibles 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie et services d'assistantes sociales en France,
	  • désignation de personnes de confiance en Belgique par site et spécifiquement formées,
	  • désignation de « *Health champions* » en Allemagne,
	  • le service d'écoute « Therapyside » en Espagne.
	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Nombre et taux d'accidents du travail enregistrés ainsi que le taux d'absentéisme sont suivis et détaillés au sein de la section 3.3.1.6.4 du DEU « Accidentologie ».
	Les résultats des enquêtes salariés permettant de mesurer notamment l'indice d'engagement des collaborateurs Clariane, sont détaillés au sein de la section 3.3.1.4.2.3 du DEU « Indicateurs autour de la satisfaction ».
	Les résultats des audits effectués par le Top Employer Institut dans les différents pays d'implantation de Clariane sont détaillés au sein de la section 3.3.1.4.2.3 du DEU « Indicateurs autour de la satisfaction », le Groupe ayant reçu la distinction Top Employer Europe.
	Les données relatives aux Comités d'entreprise existants au sein des pays d'implantation du Groupe sont détaillées au sein de la section 3.3.1.5.2 du DEU « Politiques liées aux effectifs de l'entreprise en matière de dialogue social ».



ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

SANTÉ ET SÉCURITÉ DES PERSONNES

ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION, PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET DE SANTÉ

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)
PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET DE SANTÉ Le risque lié à la protection des données personnelles et de santé concerne toute atteinte potentielle à la confidentialité, à l'intégrité ou à la disponibilité des données traitées, résultant notamment d'un accès non autorisé, d'une violation de données, d'un transfert non conforme de données ou d'une défaillance des dispositifs de sécurité ou de gouvernance.	**Politiques et processus en place :** • Politiques émises au niveau du Groupe afin de couvrir les obligations du RGPD (cf. 3.3.3.8.2 du DEU) ; • Politique cybersécurité déployée au niveau du Groupe (cf. 3.4.5.1 du DEU) ; • Gouvernance dédiée comprenant la désignation d'un délégué à la protection des données (DPO) Groupe et des délégués à la protection des données dans chacun des pays d'implantation (cf. 3.3.3.8.2 du DEU) ; • Campagnes de formation et sensibilisation des collaborateurs (cf. 3.3.3.8.3 du DEU) ; • Revue des risques liés à la protection des données au niveau Groupe en Comité risques éthique et conformité et au niveau des pays en comité dédié (cf. 3.3.3.8.2 du DEU) ; • Évaluation du dispositif mis en œuvre pour se conformer au RGPD dans le cadre du référentiel des points clés de contrôle interne du Groupe (cf. 3.3.3.8.2 du DEU). **Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs** Le nombre de violation de données intervenu au cours de l'année 2025 figure également au sein de la section 3.3.3.8.4 « Cibles et indicateurs clés de performance ». Les données relatives aux sensibilisations des collaborateurs figurent au sein de la sous-section 3.3.3.8.3 du DEU « Actions mises en œuvre ». Les cibles et indicateurs relatifs aux campagnes de sensibilisation des collaborateurs à la cybersécurité et aux campagnes de *phishing* sont décrits au sein de la sous-section 3.4.5.3.

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ LES FOURNISSEURS DE CLARIANE

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)
SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ LES FOURNISSEURS Ce risque vise les atteintes potentielles à la santé, à la sécurité ou à la dignité des travailleurs employés par les fournisseurs ou partenaires de Clariane, ainsi que les pratiques commerciales susceptibles de compromettre l'intégrité des relations d'affaires, notamment en cas de manquement aux droits fondamentaux ou aux règles éthiques.	**Politiques et processus mis en œuvre :** • Clariane est signataire du Pacte mondial des Nations unies et dispose d'un statut d'entreprise à mission, à ce titre elle veille à mettre en œuvre des pratiques durables et justes avec l'ensemble de ses fournisseurs (cf. 3.4.4.1 du DEU) ; • Charte des achats responsables comprenant des dispositions relatives au respect des droits humains et des conditions de travail des employés des fournisseurs du groupe Clariane (cf. 3.4.4.1 du DEU) ; • Procédure d'évaluation des tiers (cf. 3.4.4.1 et 3.8.4 du DEU) ; • Possibilité de remonter des situations inquiétantes pour la santé et la sécurité des employés de nos fournisseurs par l'intermédiaire du dispositif d'alerte interne ; • Les protocoles relatifs à l'usage des équipements de protection individuelle s'appliquent à nos fournisseurs intervenant au sein des établissements du groupe Clariane. **Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs** La Charte des achats responsables est systématiquement adressée lors d'appel d'offres et est intégrée aux contrats conclus avec les prestataires référencés, ces éléments sont détaillés au sein de la section 3.4.4 du DEU « Gestion des relations avec les fournisseurs et pratiques de paiement ». Les prestataires référencés font l'objet d'une évaluation par EcoVadis, les détails relatifs aux fournisseurs évalués figurent au sein de la section 3.4.4.3 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [G1-6] ».

ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

ENVIRONNEMENT

RÉDUCTION EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)
GESTION DES DÉCHETS/ GESTION DES DÉCHETS MÉDICAUX Le risque lié à la gestion des déchets correspond aux impacts environnementaux et sanitaires susceptibles de résulter d'une mauvaise manipulation, d'un stockage inadapté ou d'une élimination non conforme des déchets générés par les activités de Clariane, en particulier des déchets médicaux dangereux.	**Politiques et processus déployés :** • Politique environnementale et énergétique du Groupe (cf. 3.2.4.1 du DEU) ; • Optimisation du tri des déchets et suivi de la production de déchets résiduels – gestion des déchets (cf. 3.2.4.2 du DEU) ; • Gestion des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) conformément aux législations nationales et aux procédures internes du Groupe pour stocker et éliminer les déchets médicaux dont les infectieux tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement (cf. 3.2.4.2 du DEU). **Actions mises en œuvre :** Des actions ont été mises en œuvre en 2025 en vue de réduire les volumes de déchets, améliorer le taux de recyclage, de réutilisation et de réemploi, notamment par la sensibilisation (cf. 3.2.4.3 du DEU). **Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs** Les volumes de déchets au sein du Groupe figurent au sein de la section 3.2.4.4 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [E5-3, E5-5] » avec le taux de recyclage de ses volumes de déchets générés, la répartition des volumes de déchets par mode de traitement dont la part de déchets dangereux.

Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)

RÉDUCTION DE L'EMPREINTE CARBONE
Ce risque recouvre les impacts environnementaux liés aux émissions de gaz à effet de serre générées par les activités de Clariane et de sa chaîne de valeur, contribuant au changement climatique.
	Processus déployés :
	• Plan de transition à horizon 2031, incluant des objectifs de diminution de l'empreinte carbone du Groupe sur l'ensemble des périmètres (scopes 1, 2 et 3) par rapport à 2021 (cf. 3.2.2.1 du DEU) ;
	• Plans de transition intégrant des objectifs de réduction des consommations énergétiques et de décarbonation des consommations d'énergie (cf. 3.2.2 du DEU) :
	  • amélioration de l'efficacité énergétique et augmentation de la part d'énergie bas carbone (cf. 3.2.2.2 du DEU),
	  • intégration de sources d'énergie renouvelable (cf. 3.2.2.1 du DEU),
	  • mise en œuvre de technologies de pilotage énergétique automatisé (cf. 3.2.2.5 du DEU).
	Actions mises en œuvre :
	• Campagne de sensibilisation aux écogestes et déploiement d'un module e-learning (cf. 3.2.2.3 du DEU) ;
	• Actions de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre (cf. 3.2.2.5 du DEU).
	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	Les consommations énergétiques par source et leur évolution par rapport à l'année précédente sont détaillées au sein de la section 3.2.2.6 du DEU « Consommation d'énergie et mix énergétique ».
	Les consommations et sources d'énergie dont la part d'émissions de gaz à effet de serre et leur évolution par rapport à l'année précédente sont détaillées au sein de la section 3.2.2.6 du DEU « Cibles et indicateurs clés de performance [E1-4, E1-5, E1-6, E1-7, E1-8, E1-9] ».

ENJEUX DEVOIR DE VIGILANCE

ENVIRONNEMENT

IMPACT DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	
Typologie de risques	Mesures en place (procédures, actions)
ADAPTATION AUX EFFETS DU CHANGEMENT CLIMATIQUE Le risque d'adaptation au changement climatique correspond aux impacts physiques et opérationnels susceptibles d'affecter les établissements, les infrastructures, les activités et les personnes du fait des évolutions climatiques, qu'il s'agisse d'événements extrêmes ou de perturbations durables.	**Politiques internes et engagements :** • Politique environnementale et énergétique (cf. 3.2.2.1 du DEU) ; • Existence d'un dispositif de gestion de crise et de plan de continuité d'activité dans les différents pays d'implantation du Groupe. **Actions mises en œuvre :** • Engagement du Groupe à ce que l'ensemble des nouveaux projets de construction fassent l'objet d'une certification environnementale (cf. 3.2.2.5 du DEU) ; • Campagne de sensibilisation aux écogestes dans les différents pays d'implantation du Groupe (cf. 3.2.2.5 du DEU) ; • Clariane a engagé en 2025 une analyse relative à la vulnérabilité aux aléas climatiques de ses établissements, sur la base des caractéristiques techniques de chaque bâtiment (cf. 3.2.2.3 du DEU) ; • Réalisation d'actions de sensibilisation des collaborateurs (fresque du climat, modules de formation, semaine du développement durable) dans les pays d'implantation du Groupe (cf. 3.2.2.5 du DEU) ; • Identification des bonnes pratiques et des opportunités d'harmonisation et de renforcement pour faire face aux vagues de chaleurs (cf. 3.2.2.3 du DEU).
	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Indicateurs
	L'ensemble des établissements du Groupe ont fait l'objet d'une analyse d'exposition aux aléas climatiques concernant les risques liés aux chaleurs, précipitations fortes et inondations, sécheresses et grands froids. Les établissements situés en France ont fait l'objet d'une analyse supplémentaire quant aux risques de feux de forêts. L'exposition principale concerne les fortes chaleurs et les fortes précipitations et inondations.



4

Gouvernement d'entreprise

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société 261

La gouvernance de Clariane 261
4.1.1 Mode de gouvernance 262
4.1.2 Direction générale 262
4.1.3 Conseil d'administration 265
4.1.4 Comité de mission 309
4.1.5 Mise en œuvre des recommandations du code Afep-Medef 310
4.1.6 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts 310

4.2 Rémunération 316

Mot de la Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations 316
Introduction 317
4.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (*Say on Pay ex ante*) 318
4.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux (*Say on Pay ex post*) 326

4.3 Gouvernance de la rémunération 342

Acteurs impliqués 342

*Le présent chapitre reprend l'essentiel du rapport sur le gouvernement d'entreprise arrêté par le Conseil d'administration (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») sur recommandations du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations, et avec l'appui du Secrétariat général Groupe et de la Direction des ressources humaines Groupe, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend compte notamment :*

- *des pouvoirs de la Présidente du Conseil d'administration et de la Directrice générale ;*
- *de la composition du Conseil d'administration ;*
- *des conditions de préparation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés ;*
- *de l'application du code de gouvernement d'entreprise [1] ;*
- *des principes et règles de détermination des rémunérations et divers avantages des mandataires sociaux.*

*Les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale (l'« **Assemblée générale** ») figurent à la section 7.5 « Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales » du présent Document d'enregistrement universel.*

Les informations relatives aux autorisations et délégations en matière d'augmentation de capital sont présentées à la section 7.2.3 « Capital autorisé (émis et non émis) » du présent Document d'enregistrement universel.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont énoncés à la section 7.2.5 « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent Document d'enregistrement universel.

Les restrictions imposées aux mandataires sociaux par le Conseil d'administration en matière de levée des options ou de vente des titres en cas d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions sont présentées à la section 7.2.4.3 « Plans de rémunération long terme » du présent Document d'enregistrement universel.

La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière est présentée à la section 2.5.4 « Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière » du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article L. 22-10-71 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été présenté aux Commissaires aux comptes.

*(1) Clariane se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré conjointement par l'Afep et le Medef et révisé en décembre 2022 (le « **code Afep-Medef** »), disponible sur le site **www.afep.com**.*

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société

La gouvernance de Clariane

LA DIRECTRICE GÉNÉRALE
assistée du Comité exécutif de Clariane SE et du Comité de Direction générale Groupe

COMITÉ EXÉCUTIF
(incluant la Directrice générale)

- **8** membres
- **38 %** de femmes
- **1** nationalité
- **50 ANS** d'âge moyen

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE
(incluant la Directrice générale)

- **16** membres
- **25 %** de femmes
- **4** nationalités
- **50 ANS** d'âge moyen

DES RÉUNIONS STRATÉGIQUES

- **32** réunions du Comité exécutif en 2025
- **13** réunions du Comité de Direction générale en 2025
- Participation aux réunions des Comités spécialisés et aux séminaires stratégiques du Conseil d'administration

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION
assisté de Comités spécialisés

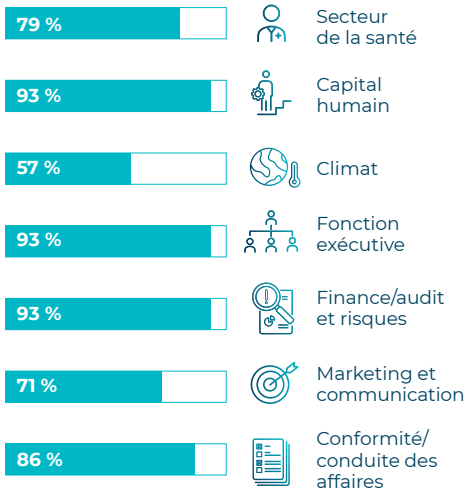
Une équipe diversifiée

- **15** administrateurs
- **54 %** d'indépendants
- **46 %** de femmes
- **53 ANS** d'âge moyen
- **80 %** d'expériences internationales
- **6** nationalités

Des travaux réguliers

- **13** réunions en 2025
- **97 %** de taux d'assiduité
- **1** *executive session*
- **2** séminaires stratégiques

Des compétences variées



CINQ COMITÉS SPÉCIALISÉS

- COMITÉ D'AUDIT
- COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES
- COMITÉ DES NOMINATIONS
- COMITÉ D'INVESTISSEMENT
- COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

4.1.1 Mode de gouvernance

4.1.1.1 Gouvernance

La société Clariane (« **Clariane** » ou la « **Société** ») est une société européenne à Conseil d'administration. Depuis l'approbation par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2023, la Société dispose de la qualité de société à mission.

4.1.1.2 Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation et de fonctionnement de la Direction générale, conformément à la loi. Ainsi, le Conseil d'administration se prononce sur le choix du mode d'exercice de la Direction générale ainsi que sur la nomination (et, le cas échéant, la révocation) du Directeur général.

Le 26 janvier 2016, date de nomination de Mme Sophie Boissard en qualité de Directrice générale, le Conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

Le Conseil d'administration, réuni le 21 mars 2025, a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de maintenir la dissociation des fonctions et choisi Mme Sylvia Metayer, administratrice indépendante et membre du Conseil d'administration depuis juin 2024, pour succéder à M. Jean-Pierre Duprieu comme Présidente du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 réunie le 14 mai 2025 (l'« **Assemblée générale 2025** »).

Organisée de manière pérenne depuis le 26 janvier 2016, cette formule de gouvernement d'entreprise est largement reconnue comme étant la meilleure pratique pour permettre la mise en œuvre d'une gouvernance efficace et équilibrée.

Par ailleurs, Mme Sophie Boissard a été nommée administratrice lors de l'Assemblée générale du 22 juin 2020. Lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2023, le mandat d'administratrice de Mme Sophie Boissard a été renouvelé pour une durée de trois ans (jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale 2026). En siégeant au Conseil d'administration, la Directrice générale renforce ainsi la connexion qui existe entre le Conseil et les équipes de direction. De plus, elle assure un suivi régulier de la marche des affaires de la Société auprès du Conseil, que ce soit lors des réunions plénières ou en dehors.

4.1.1.3 Plan de succession

Suivant la recommandation de l'article 18.2.2 du code Afep-Medef, le Comité des nominations veille à la préparation d'un plan de succession des instances dirigeantes de la Société.

Le plan de succession résulte d'un processus au sein duquel le Comité des nominations :

- travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale, la Présidente du Conseil d'administration et la Direction des ressources humaines afin de vérifier que (i) le plan est conforme aux pratiques de la Société et du marché, (ii) les hauts potentiels identifiés en interne reçoivent un soutien et une formation appropriés, et (iii) il existe un suivi adéquat des postes clés susceptibles de devenir vacants ;
- rencontre les principaux dirigeants si nécessaire ;
- travaille avec un consultant externe si nécessaire ;
- présente au Conseil d'administration des rapports d'avancement de ces travaux.

Ce plan est revu chaque année et, le cas échéant, actualisé.

Au cours de l'exercice 2025, le Comité des nominations a, notamment lors de sa séance du 21 octobre 2025, pris connaissance et commenté les travaux sur la revue des plans de succession de la Directrice générale et du Comité de Direction générale et les pistes de succession internes.

La Présidente du Comité des nominations a ensuite présenté ces travaux au Conseil d'administration lors de sa séance du 26 février 2026.

4.1.2 Direction générale

Depuis le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard assure la fonction de Directrice générale. Lors de sa séance du 5 août 2024, le Conseil d'administration a décidé de renouveler par anticipation son mandat de Directrice générale pour une nouvelle durée de cinq ans à compter du 1er janvier 2025.

4.1.2.1 La Directrice générale

La Directrice générale n'est pas titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou une autre société du Groupe.

Conformément à l'article 12.3 des statuts de la Société, la Directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées générales d'actionnaires, des pouvoirs du Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social.

La Directrice générale assume sous sa responsabilité la Direction générale de la Société et la représente dans les rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes de la Directrice générale qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration (le « **Règlement intérieur** ») précisent les décisions de la Directrice générale devant être soumises à l'autorisation du Conseil d'administration. Celles-ci sont également décrites à la section 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration ».

Mme Sophie Boissard s'est engagée à solliciter l'avis du Conseil d'administration dans le cas où elle envisagerait d'exercer toute autre nouvelle fonction ou tout autre nouveau mandat social en sus de ses mandats de Directrice générale et d'administratrice de la Société et de ses autres mandats au sein du groupe Clariane, conformément à l'article 20.2 du code Afep-Medef.



Date de prise de fonction en qualité de Directrice générale :
26 janvier 2016

Date du dernier renouvellement du mandat de Directrice générale :
1er janvier 2025

Date d'expiration du mandat de Directrice générale :
31 décembre 2029

Date de nomination en qualité d'administratrice :
Assemblée générale du 22 juin 2020

Date du dernier renouvellement du mandat d'administratrice :
Assemblée générale du 15 juin 2023

Date d'expiration du mandat d'administratrice :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

Détention d'actions :
À la date du présent document, Mme Sophie Boissard détient 227 003 actions Clariane.

Mme Sophie Boissard

Directrice générale et administratrice de Clariane

Née le : 11 juillet 1970 à Paris (75)

Adresse : 21-25, rue Balzac, 75008 Paris

Nationalité : française

Mme Sophie Boissard dispose d'une très forte expertise sectorielle tant en matière opérationnelle, en France et en Europe, qu'en matière de développement, de gestion immobilière, de politique RH et de réglementation du secteur. Elle est par ailleurs une spécialiste reconnue des politiques sanitaires et médico-sociales, secteur dans lequel elle a commencé sa carrière administrative en 1996. Elle dispose enfin d'une longue expérience de la gouvernance des sociétés internationales cotées ou non cotées, ayant exercé plusieurs mandats d'administratrice depuis 2011.

BIOGRAPHIE

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, conseillère d'État, Mme Sophie Boissard a occupé différents postes dans la sphère publique, notamment au Conseil d'État, au ministère du Travail et des Affaires sociales et au ministère de l'Économie et des Finances.

Elle a ensuite rejoint le Comité exécutif du groupe SNCF en 2008, pour créer et développer Gares & Connexions, la division de gestion et de valorisation des gares, puis, en 2014, SNCF Immobilier, branche dédiée à la valorisation des actifs immobiliers et fonciers. Elle a également été en charge, entre 2012 et 2014, de la stratégie et du développement international du groupe SNCF.

Depuis le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard est Directrice générale du groupe Clariane. Elle est également membre du Conseil de surveillance d'Allianz SE.

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE

- **Présidente du Conseil de surveillance** : Korian Management AG (Allemagne)
- **Membre du Conseil de surveillance** : Korian Deutschland GmbH (Allemagne)

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)

- **Membre du Conseil de surveillance** : Allianz SE (2)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES AU SEIN DU GROUPE

- **Présidente du Conseil de surveillance** : Korian Deutschland GmbH (Allemagne)
- **Vice-Présidente du Conseil d'administration :** Segesta (Italie)
- **Administratrice** : Over (Italie), Korian Belgium (Belgique)

(1) Mme Sophie Boissard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(2) Société cotée.

4.1.2.2 Les Comités présidés par la Directrice générale [1]

La Directrice générale préside différentes instances internes de gouvernance, qui s'organisent comme suit :

4.1.2.2.1 Le Comité exécutif de Clariane SE

Le Comité exécutif de Clariane SE, dont le secrétariat exécutif est assuré par le Secrétaire général Groupe, assiste la Direction générale dans le pilotage de Clariane SE. Il suit notamment la mise en œuvre du programme *Mieux vous soutenir* et prépare et coordonne les interactions avec les instances de gouvernance de la Société.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité exécutif se compose, outre la Directrice générale, comme suit :

- M. Rémi Boyer (Directeur général adjoint Groupe, Président du Conseil de surveillance de Korian Allemagne et Président du Conseil d'administration de Korian Belgique)
- Mme Anne-Charlotte Dymny (Directrice des systèmes d'information Groupe et Présidente de Clariane Espagne)
- M. Sébastien Legrand (Directeur du programme *Mieux vous soutenir*)
- M. Grégory Lovichi (Directeur financier Groupe)
- M. Aymeric Mathias (Président de Clariane France)
- M. Charles-Antoine Pinel (Directeur revenus et développement Groupe)
- Mme Nadège Plou (Directrice des ressources humaines Groupe)

4.1.2.2.2 Le Comité de Direction générale du Groupe

Le Comité de Direction générale Groupe regroupe, outre les membres du Comité exécutif de Clariane SE, les responsables des principales filiales. Il contribue à la définition des orientations stratégiques et des politiques appliquées dans le Groupe. Son secrétariat exécutif est assuré par le Secrétaire général Groupe.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité de Direction générale se compose, outre la Directrice générale, comme suit :

Responsables des principales filiales	• M. Dominiek Beelen (Directeur général Benelux) • M. Christian Gharieb (Directeur général Allemagne) • M. Federico Guidoni (Directeur général Italie) • M. Aymeric Matthias (Président de Clariane France) • Mme Marion Cardon (Directrice de Korian France) • M. Pierre Maitrot (Directeur d'Inicea)
Responsables des fonctions Groupe	• M. Rémi Boyer (Directeur général adjoint Groupe, Président du Conseil de surveillance de Korian Allemagne et Président du Conseil d'administration de Korian Belgique) • M. Frédéric Durousseau (Directeur général Clariane immobilier) • Mme Anne-Charlotte Dymny (Directrice des systèmes d'information Groupe et Présidente de Clariane Espagne) • M. Grégory Lovichi (Directeur financier Groupe) • M. Nicolas Pécourt (Directeur communication Groupe) • M. Antoine Piau (Directeur médical, éthique et innovation en santé Groupe) • M. Charles-Antoine Pinel (Directeur revenus et développement Groupe) • Mme Nadège Plou (Directrice des ressources humaines Groupe) • M. Frédéric Vern (Secrétaire général Groupe)

4.1.2.2.3 Autres Comités spécialisés

La Directrice générale, le Directeur général adjoint et le Directeur financier président des Comités internes permanents dans le cadre de leur mission :

- le Comité risques, éthique et conformité ;
- le Comité communication ;
- le Comité ressources humaines ;
- le Comité data et systèmes d'information ;
- le Comité marketing et gestion des revenus ;
- le Comité développement commercial ;
- le Comité performance et transformation ;
- le Comité RSE ;
- le Comité qualité ;
- le Comité d'investissements et d'engagements.

(1) À la date du présent Document d'enregistrement universel.

4.1.3 Conseil d'administration

4.1.3.1 Composition du Conseil d'administration

L'article 11 des statuts de la Société précise les modalités de composition et de fonctionnement du Conseil d'administration.

CHANGEMENTS INTERVENUS AU COURS DE L'EXERCICE 2025

Nominations	• Mme Sylvia Metayer, en tant que Présidente du Conseil d'administration [1] • M. Olivier Bogillot (administrateur indépendant) [2] • M. Kevin Kaffazi (administrateur représentant les salariés) [3]
Renouvellements	• Mme Anne Lalou (administratrice indépendante) [2] • M. Philippe Lévêque (administrateur indépendant) [2] • M. Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) [4]
Fin de mandat	• M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant) [1] • Dr Jean-François Brin (administrateur indépendant) [1] • Mme Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) [1]
Cooptation	N/A
Ratification	N/A
Démission	N/A

(1) À l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(2) À l'Assemblée générale 2025.
(3) Le 5 décembre 2024, avec une date d'effet au 14 mai 2025, par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe en France conformément à l'article 11.4 des statuts.
(4) Le 25 juin 2025, par le Comité de la société européenne conformément à l'article 11.4 des statuts.

CHANGEMENTS INTERVENUS ENTRE LE 1ER JANVIER 2026 ET LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Aucun changement dans la composition du Conseil d'administration n'est intervenu entre le 1er janvier 2026 et la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.

4.1.3.1.1 Membres du Conseil d'administration

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Conseil d'administration de la Société comprend les 15 membres suivants :

Présidente du Conseil d'administration	• Mme Sylvia Metayer (administratrice indépendante)
Administratrice dirigeante mandataire sociale exécutive [1]	• Mme Sophie Boissard (Directrice générale)
Administrateurs institutionnels	• M. Matthieu Lance [2] • Predica, représentée par Mme Florence Barjou • M. Jean-Bernard Lafonta [3] • HLD Europe, représentée par Mme Julie Le Goff • M. Ondřej Novák [4]
Administrateurs indépendants	• M. Olivier Bogillot • M. Guillaume Bouhours • Mme Patricia Damerval • Mme Anne Lalou • M. Philippe Lévêque • Dr Markus Müschenich
Administrateurs représentant les salariés	• M. Kevin Kaffazi • M. Gilberto Nieddu

(1) Mme Sophie Boissard, Directrice générale de la Société, est le seul membre exécutif du Conseil d'administration.
(2) M. Matthieu Lance est Directeur adjoint des investissements, responsable des actifs réels et des participations de Crédit Agricole Assurances, société mère de Predica, actionnaire à plus de 10 % de la Société.
(3) M. Jean-Bernard Lafonta est associé-fondateur du groupe d'investissement HLD, société liée à Ker Holding, actionnaire à plus de 10 % de la Société.
(4) M. Ondřej Novák a été nommé administrateur sur proposition de Leima Valeurs, actionnaire important de la Société.

La Présidente du Conseil d'administration

La Présidente du Conseil d'administration n'est pas titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou une autre société du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-51 du Code de commerce, l'article 11.2.1 des statuts de la Société stipule que la Présidente du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, en rend compte à l'Assemblée générale et exécute ses décisions.

La Présidente peut réunir le Conseil d'administration aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par trimestre. Elle fixe l'ordre du jour de la réunion et la préside.

Elle veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance. Elle s'assure, en outre, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment en créant un climat d'échanges propice à la prise de décisions constructives.

Par ailleurs, conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, elle assure, pour le compte du Conseil d'administration et en étroite coordination avec la Directrice générale, les relations de haut niveau sur le plan national et international, avec les parties prenantes et, en particulier, le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Elle en rend compte au Conseil d'administration.

La Directrice générale l'informe et la consulte au sujet de tous les événements significatifs liés à la vie de la Société.

Enfin, le Conseil d'administration peut ponctuellement confier à la Présidente des missions spécifiques concernant le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe. Pour remplir ces missions, elle travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale. Aucune mission de ce type n'a été attribuée en 2025 à M. Jean-Pierre Duprieu, précédent Président du Conseil d'administration, ou à Mme Sylvia Metayer, actuelle Présidente du Conseil d'administration.

Par dérogation à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'article 11.2.4 des statuts de la Société stipule que la Présidente ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.



Date de nomination :
Assemblée générale du 10 juin 2024

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Détention d'actions :
À la date du présent document, Mme Sylvia Metayer détient 9 642 actions Clariane

Mme Sylvia Metayer

Présidente du Conseil d'administration, membre du Comité d'audit, du Comité d'investissement et du Comité éthique, qualité et RSE

Née le : 17 janvier 1960 à Asmara (Érythrée) **Adresse :** 25, avenue Paul Doumer, 75116 Paris

Nationalités : française, britannique, canadienne

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Sylvia Metayer renforce les compétences du Conseil d'administration notamment dans les domaines de l'expertise financière, du développement commercial et de la stratégie ainsi que par son expérience dans le domaine de la transformation digitale dans les activités de services. Mme Sylvia Metayer apporte également son expérience internationale et le Conseil d'administration bénéficie de son expérience acquise dans d'autres Conseils d'administration de sociétés cotées et non cotées.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'École des hautes études commerciales (HEC), Mme Sylvia Metayer débute sa carrière au sein d'un cabinet d'audit avant d'intégrer le groupe Danone en tant que Vice-Présidente en charge de la finance et du contrôle de gestion de la division « pâtes et plats préparés ».

Mme Sylvia Metayer occupe ensuite, de 1997 à 1999, la fonction de Directrice financière au sein de Mattel France avant de rejoindre, de 1999 à 2001, Vivendi Universal Publishing en tant que Directrice financière monde de la division « éducation, jeux et littérature ».

En 2001, Mme Sylvia Metayer rejoint l'éditeur scolaire Houghton-Mifflin aux États-Unis et exerce les fonctions de Vice-Présidente Finance et Opérations du groupe puis de Directrice générale de la Division « Tests and Assessments ».

À partir de 2006, Mme Sylvia Metayer poursuit sa carrière au sein de Sodexo. Elle occupe successivement les fonctions de Vice-Présidente en charge du contrôle de gestion du groupe, Directrice financière de Sodexo Europe, Présidente des grands comptes internationaux puis Directrice générale Monde des services aux Entreprises avant d'être nommée Directrice générale groupe en charge de la croissance jusqu'à son départ à la retraite en 2022.

Actuellement, Mme Sylvia Metayer est :

- Membre du Conseil de surveillance de Keolis et Présidente de son Comité d'audit et de déontologie ;
- Membre du Conseil d'administration de Mace group ;
- Membre du Conseil d'administration d'Aéroports de Paris et Présidente de son Comité des rémunérations, nominations et de la gouvernance ;
- Membre du Conseil d'administration d'Animalcare group, administratrice référente et Présidente de son Comité d'audit et des risques.

Mme Sylvia Metayer est membre de l'Institut français des administrateurs (IFA).

Mme Sylvia Metayer était, jusqu'au 31 décembre 2025, membre du Conseil de gouvernance de la mission d'État *French Tech Corporate Community* auprès de la DGE et du ministère des Finances et membre de l'*International Strategic Advisory Board* à l'École des hautes études commerciales (HEC).

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- **Présidente :** Silkit
- **Membre du Conseil de surveillance :** Keolis
- **Administratrice :** Mace group, Aéroports de Paris [2], Animalcare group [2]

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Administratrice** : Page group [2]

Capital humain :	Ancienne Directrice générale de la Division « Tests and Assesments » de Houghton-Mifflin et ancienne Directrice générale Monde des services aux Entreprises et Directrice générale groupe en charge de la croissance chez Sodexo.
Fonction exécutive :	Plus de 25 années d'expérience dans des fonctions exécutives notamment en tant que Vice-Présidente Finance et Opérations puis Directrice générale de la Division « Tests and Assesments » et en tant que Vice-Présidente en charge de la finance et du contrôle de gestion puis Directrice générale Monde des services aux Entreprises de Sodexo.
Expériences internationales :	Plus de 25 ans au sein d'entreprises internationales, dont 5 ans basée aux États-Unis, membre de Conseils de surveillance et de Conseils d'administration au sein de sociétés britanniques.
Stratégie/M&A :	Ancienne Directrice générale groupe en charge de la croissance de Sodexo et administratrice et membre de Conseil de surveillance de plusieurs sociétés démontrant une expertise en matière de stratégie.
Finances/audit et risques :	Plus de 25 ans d'expérience en finances/audit et risques notamment en tant qu'ancienne Vice-Présidente en charge du contrôle de gestion du groupe Sodexo, Directrice financière de Sodexo Europe, Présidente des grands comptes internationaux de Sodexo et Présidente de deux Comités d'audit.

(1) Mme Sylvia Metayer respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(2) Société cotée.

Les autres membres du Conseil d'administration (à l'exception de Mme Sophie Boissard, dont la biographie figure à la section 4.1.2.1 du présent Document d'enregistrement universel)



Predica

Administratrice, Présidente du Comité d'investissement et membre du Comité d'audit
Représentante permanente : Mme Florence Barjou

Date de nomination : Assemblée générale du 18 mars 2014

Date du dernier renouvellement : Assemblée générale du 10 juin 2024

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Détention d'actions : À la date du présent document, Predica détient 92 645 141 actions Clariane.

À la date du présent document, Mme Florence Barjou ne détient pas d'action Clariane [1].

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances

Née le : 11 août 1972 à Paris (75)
Nationalité : française
Adresse : Predica, 16-18, boulevard de Vaugirard, 75015 Paris
Siège social : 16-18, boulevard de Vaugirard, 75015 Paris

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Florence Barjou dans le secteur financier vient renforcer les compétences du Conseil d'administration notamment en apportant une expertise dans les domaines des investissements, de la gestion d'actifs, de la gestion immobilière et des fusions & acquisitions. Outre son expertise financière, son expertise RSE, acquise auprès de Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et RSE, est une contribution majeure pour le Conseil d'administration qui place les questions sociales, environnementales et de gouvernance au cœur de la stratégie du Groupe et de son modèle de développement. Ses mandats d'administratrice combinés à son expertise financière permettent au Conseil d'administration de bénéficier d'une expérience globale alignée sur les piliers stratégiques du Groupe.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'Université de Paris Dauphine et titulaire d'un doctorat en sciences économiques (2000) de l'Université de Nanterre, Mme Florence Barjou débute sa carrière au sein du Département de la recherche économique de la banque d'investissement de la BNP.

En 2006, elle rejoint Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et RSE en tant que Stratégiste Global Macro et Gérante de portefeuilles. Elle est ensuite nommée responsable des gestions diversifiées en 2013 puis responsable adjointe du pôle Performance Absolue & Solutions en 2014 et *Managing Director*, adjointe du *Chief Investment Officer*, avant d'être promue, en 2020, Directeur des investissements de Lyxor.

Mme Florence Barjou a été nommée Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances en 2022.

MANDATS DE PREDICA [2]

Mandats extérieurs au Groupe

- **Administratrice** : Carmila [3], Covivio [3], Frey [3], Gecina [3], groupe ADP [3], FDJ United [3], Predirungis SASU, Semmaris SA, Fonds stratégique de Participations SICAV, Fonds Nouvel Investissement 1 SICAV, Fonds Nouvel Investissement 2 SICAV, Lesica SAS, Previseo Obsèques SA, OPCI Messidor SPPICAV, CAA Commerces 2 SPPICAV, OPCI AEW Immocommercial SPPICAV, Predica Bureaux OPCI, OPCI Logistis SPPICAV, Fonds immobilier Ardian Luxembourg, Défense CB3 SAS
- **Membre du Conseil de surveillance** : Altarea SCA [3], Argan SA [3], Covivio Hotels SCA [3], Patrimoine et Commerce SCA [3], EFFI Invest II SCA, EFFI Invest III SCA, CA Grands Crus SAS, Sopresa SA, Interfimo SA, Ofelia SAS, PREIM Healthcare (suppléant), Willow, Unipierre Assurances SCPI
- **Co-gérante** : Predicare SARL
- **Censeure** : Siparex Associés

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- **Membre du Conseil de surveillance** : Effi Invest I
- **Administratrice** : River Ouest OPCI, Sanef [3], Ramsay Générale de Santé SA [3], Louvresses Development I SAS, CA Life Greece SA, Urbis Park, Tivana France Holding SAS, La Médicale de France SA, CAAM Mone Cash SICAV

MANDATS DE MME FLORENCE BARJOU [4]

Mandats extérieurs au Groupe

- **Administratrice** : SEMMARIS, Cacéis, Cacéis Bank
- **Présidente en nom propre** : Predirungis

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- **Administratrice** : Cassini, CA Vita
- **Représentante permanente de Predica** : FDJ United [3]

Stratégie/M&A :	Plus de 15 ans d'expérience dans les domaines des investissements, de la gestion d'actifs, de la gestion immobilière et des fusions & acquisitions. Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances.
Finance/audit et risques :	Plus de 25 ans d'expérience dans des fonctions du secteur de l'assurance et des métiers de la finance. Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances.
Immobilier :	Administratrice dans des sociétés du secteur immobilier. Vaste expérience dans la gestion immobilière *via* ses fonctions de Directeur des investissements.

(1) S'agissant de la détention d'actions à titre personnel, Mme Florence Barjou répond aux obligations applicables en la matière telles que prévues par les statuts et le Règlement intérieur et par le code Afep-Medef, au regard de sa situation de représentante permanente de Predica.
(2) Predica respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats conformément à l'article L. 225-95-1 du Code de commerce dérogeant à l'article L. 225-21 du même Code.
(3) Société cotée.
(4) Mme Florence Barjou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Matthieu Lance

Administrateur et membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur adjoint des investissements, responsable des actifs réels et des participations de Crédit Agricole Assurances

Né le : 28 décembre 1968 à Paris (75) **Adresse :** 12, rue Paul-Albert, 75018 Paris

Nationalité : française

Date de nomination : Conseil d'administration du 19 janvier 2024 (cooptation) et Assemblée générale du 26 mars 2024 (ratification de la cooptation)

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

Détention d'actions : À la date du présent document, M. Matthieu Lance ne détient pas d'action Clariane [1].

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Matthieu Lance dans le secteur financier vient renforcer les compétences du Conseil d'administration notamment en apportant une expertise dans les domaines des investissements, de la gestion d'actifs, de la gestion immobilière et des fusions & acquisitions. Le Conseil d'administration bénéficie également de l'expérience acquise par M. Matthieu Lance dans d'autres Conseils d'administration de sociétés cotées.

BIOGRAPHIE

M. Matthieu Lance a commencé sa carrière au CCF en 1994 en ingénierie financière sur les financements structurés.

En 1998, il intègre la Banque Lazard où il conseille de grands clients industriels et fonds d'investissement en fusions & acquisitions.

En 2007, il rejoint BNP Paribas au poste de *Managing Director* Fusions & Acquisitions, successivement responsable des secteurs industriels Chimie, Aérospatiale, Défense et Automobile (2007-2012) puis au sein de l'équipe Fusions & Acquisitions France (2012-2016).

En 2016, M. Matthieu Lance intègre Crédit Agricole CIB en tant que Responsable mondial adjoint des Fusions & Acquisitions, activité dont il a été nommé co-Responsable mondial fin 2019. Depuis mars 2022, M. Matthieu Lance est Directeur adjoint des investissements, responsable des actifs réels et des participations de Crédit Agricole Assurances.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [2]

- **Vice-Président du Conseil d'administration** : Ramsay Santé [3]
- **Membre du Conseil de surveillance** : Altarea [3]
- **Administrateur** : Cassini
- **Représentant permanent de Predica** : Gecina [3], Aéroports de Paris [3]
- **Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances** : Innergex France, Semmaris

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

Fonction exécutive :	Directeur adjoint des investissements, responsable des actifs réels et des participations et membre du Comité exécutif de Crédit Agricole Assurances.
Stratégie/M&A :	Plus de 30 ans d'expérience de la stratégie d'entreprise et des fusions & acquisitions.
Finance/audit et risques :	Plus de 30 ans d'expérience dans les métiers de la finance. Directeur adjoint des investissements de Crédit Agricole Assurances.

(1) S'agissant de la détention d'actions à titre personnel, M. Matthieu Lance répond aux obligations applicables en la matière telles que prévues par les statuts et le Règlement intérieur et par le code Afep-Medef, au regard de sa situation d'administrateur en nom propre nommé sur proposition de Predica.

(2) M. Matthieu Lance respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(3) Société cotée.



Date de nomination : Assemblée générale du 10 juin 2024 (1)

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Détention d'actions : À la date du présent document, HLD Europe détient 93 037 978 actions Clariane (2).

À la date du présent document, Mme Julie Le Goff ne détient pas d'action Clariane (3).

HLD Europe

Administratrice, membre du Comité d'audit et du Comité éthique, qualité et RSE

Représentante permanente : Mme Julie Le Goff

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice d'investissement de HLD Conseils

Née le : 19 avril 1991 à Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg)

Nationalité : française

Adresse : 61, rue Duhesme, 75018 Paris

Siège social : 9b, boulevard Prince-Henri, L-1724 Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg)

Le parcours de Mme Julie Le Goff renforce les compétences du Conseil d'administration notamment dans les domaines de la stratégie et de la connaissance des marchés sous-jacents, du développement commercial (France et international) ainsi que de l'expertise financière.

Mme Julie Le Goff apporte également son expertise sectorielle dans les services et biens à la consommation, mais également dans les domaines de la santé, acquise au travers de 10 années en sociétés d'investissement et sa présence dans d'autres Conseils d'administration de sociétés non cotées.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'Université Panthéon-Assas (Paris II), Mme Julie Le Goff débute sa carrière au sein d'un cabinet d'audit financier avant d'intégrer les équipes d'investissements de BPI France et notamment le fonds dédié aux acteurs de la filiale ferroviaire française (aux côtés d'Alstom Transport, SNCF, RATP, et Bombardier Transport).

Mme Julie Le Goff rejoint ensuite les équipes d'investissement du groupe HLD en octobre 2016 en tant qu'analyste d'investissement.

Elle occupe, depuis 2022, la fonction de Directrice d'investissement au sein de HLD Conseils et couvre les verticales sectorielles : « *Retail Consumer Leisure* » et « *Healthcare* », notamment au travers des participations dans des entreprises comme : FillMed, acteur du secteur de la médecine esthétique, et Sodel, acteur de la désinfection médicale.

Actuellement, Mme Julie Le Goff est :

- Membre du Comité d'administration de Laboratoires FillMed ;
- Membre du Comité de surveillance de Sodel.

MANDATS DE HLD EUROPE

Mandats extérieurs au Groupe (4)

- **Membre du Conseil d'administration** : Exosens
- **Membre du Comité de surveillance** : 52 Entertainment

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- **Président** : SVR DH

MANDATS DE MME JULIE LE GOFF (5)

Mandats extérieurs au Groupe

- **Membre du Comité d'administration** : Laboratoires FillMed
- **Membre du Comité de surveillance** : Sodel

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- Néant

Stratégie/M&A :	Plus de 10 ans d'expérience dans la stratégie et les fusions-acquisitions acquise au sein d'une banque publique d'investissement et d'une société d'investissement.
Finance/audit et risques :	Expérience de plus de 10 ans en finance, audit et gestion des risques, notamment au sein d'un cabinet d'audit et en tant que membre des équipes d'investissement de BPI France et HLD.

(1) Le mandat de HLD Europe a pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.
(2) Via la société Ker Holding, société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois dont le siège social est situé 9b, boulevard Prince Henri, L-1724 Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg) immatriculée auprès du Registre de Commerce et des Sociétés de Luxembourg sous le numéro B286532.
(3) S'agissant de la détention d'actions à titre personnel, Mme Julie Le Goff répond aux obligations applicables en la matière telles que prévues par les statuts et le Règlement intérieur et par le code Afep-Medef, au regard de sa situation de représentante permanente de HLD Europe.
(4) HLD Europe respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(5) Mme Julie Le Goff respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Jean-Bernard Lafonta

Administrateur, membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines, du Comité des nominations et du Comité d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Associé-fondateur du groupe d'investissement HLD

Né le : 30 décembre 1961 à Neuilly-sur-Seine (92)

Adresse : 5, rue de l'Alboni, 75016 Paris

Nationalité : française

Date de nomination :
Assemblée générale du 10 juin 2024 (1)

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Jean-Bernard Lafonta ne détient pas d'action Clariane (2).

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Jean-Bernard Lafonta renforce les compétences du Conseil d'administration dans les domaines de l'expertise financière et de la gestion d'entreprise, ainsi que par son expérience dans le domaine de la stratégie et de la transformation de sociétés, notamment dans les activités de service.

M. Jean-Bernard Lafonta apporte également son expérience internationale et le Conseil d'administration bénéficie de son expérience acquise dans d'autres Conseils d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École polytechnique, et ingénieur du corps des Mines, M. Jean-Bernard Lafonta débute sa carrière dans différents cabinets ministériels en France.

En 1993, il rejoint la banque d'affaires Lazard. Après trois années comme conseil en M&A pour de grandes entreprises françaises. Il prend la Direction de la stratégie du groupe BNP Paribas puis la Direction des marchés de capitaux et enfin la Présidence de Banque Directe en 2000.

M. Jean-Bernard Lafonta rejoint Wendel en 2001 comme Directeur général, puis Président du Directoire du groupe. Il a mené avec succès une politique d'investissement transformante en faisant de Wendel un groupe d'investissement de premier plan.

En 2010, M. Jean-Bernard Lafonta fonde le groupe HLD. Accompagné par des investisseurs européens, HLD a réalisé 30 investissements, dont 22 sont actuellement en portefeuille pour une valeur d'investissement d'environ 4 milliards d'euros de capitaux permanents. En 15 ans, HLD est devenu un acteur important du monde de l'investissement.

Actuellement, M. Jean-Bernard Lafonta est :

- Membre/Président/Gérant des différentes instances de gouvernance du groupe HLD (HLD Associés Europe/HLD Associés/HLD/IDLH) ;
- Président du Comité d'administration de Laboratoires Fill-Med ;
- Président du Conseil de surveillance de Jimmy Fairly ;
- Président du Conseil de surveillance d'ARESIA ;
- Membre du Conseil d'administration de Safety Systems Group ;
- Membre du Comité de surveillance de Tessi ;
- Membre du Comité de surveillance de Kiloutou ;
- Membre du Comité de surveillance de Sodel.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (3)

- **Président du Comité d'administration** : Laboratoires Fill-Med
- **Président du Conseil de surveillance** : Jimmy Fairly, ARESIA
- **Administrateur** : Safety Systems Group
- **Membre du Comité de surveillance** : Tessi, Kiloutou, Sodel

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Membre du Conseil de surveillance** : Exosens

Fonction exécutive :	25 années d'expérience dans des fonctions exécutives notamment en tant que Directeur général puis Président du Directoire de Wendel.
Expériences internationales :	Plus de 25 années au sein de groupes européens et internationaux.
Stratégie/M&A :	Plus de 30 années d'expérience en stratégie et fusions-acquisitions notamment en tant qu'associé-fondateur du groupe d'investissement HLD.

(1) Le mandat de M. Jean-Bernard Lafonta a pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.

(2) S'agissant de la détention d'actions à titre personnel, M. Jean-Bernard Lafonta répond aux obligations applicables en la matière telles que prévues par les statuts et le Règlement intérieur et par le code Afep-Medef, au regard de sa situation d'administrateur en nom propre nommé sur proposition de Ker Holding.

(3) M. Jean-Bernard Lafonta respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Ondřej Novák

Administrateur

PRINCIPALES FONCTIONS EXERCÉES

Vice-Président du Conseil fiduciaire et Directeur général de la Fondation Holecek Family et de Pharmservice

Né le : 25 juillet 1977 à Šumperk (République tchèque)
Nationalité : tchèque

Adresse : V Šáreckém údolí 2806, Prague 6 (République tchèque)

Date de nomination : Assemblée générale du 10 juin 2024 (1)

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Détention d'actions : À la date du présent document, M. Ondřej Novák détient 2 643 actions Clariane (3).

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Ondřej Novák renforce les compétences du Conseil d'administration notamment dans les domaines de la finance et de la gestion d'entreprise.

M. Ondřej Novák apporte également sa grande expertise dans le domaine de la santé, et de l'industrie pharmaceutique et biomédicale. Le Conseil d'administration bénéficie de son expérience internationale ainsi que de son expérience acquise dans d'autres Conseils d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'Université Charles de Prague, M. Ondřej Novák débute sa carrière en 2003 en tant que juriste au sein de Komerční banka, filiale du groupe Société Générale en République tchèque.

En 2004, M. Ondřej Novák fonde Pharmservice, une société spécialisée dans l'organisation de recherches cliniques et dans la fourniture de conseils dans le domaine pharmaceutique, exerçant son activité en République tchèque et en Slovaquie.

Entre 2007 et 2010, M. Ondřej Novák dirige Novatin, une société pharmaceutique spécialisée dans l'importation et la vente d'appareils médicaux, qu'il a cofondée.

En 2010, M. Ondřej Novák rejoint le cabinet d'avocats Panýr en qualité d'expert juridique santé spécialisé notamment dans les domaines de l'industrie pharmaceutique, de l'assurance maladie publique et des relations entre les sociétés d'assurances et les professionnels de santé.

Entre 2011 et 2018, M. Ondřej Novák a été membre du Groupe de travail de l'Association tchèque des diabétiques en qualité d'expert juridique.

En 2023, M. Ondřej Novák a cofondé Bioinvestimed, une société d'investissement dédiée aux projets biomédicaux et pharmaceutiques.

M. Ondřej Novák est également :

- Vice-Président du Conseil fiduciaire et Directeur général de la Fondation Holecek Family ;
- Directeur général de Pharmservice ;
- Membre du Conseil de surveillance de CasInvent Pharma ;
- Membre du Conseil d'administration de Bioinvestimed.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (2)

- **Directeur général** : Pharmservice
- **Membre du Conseil de surveillance** : Casinvent Pharma
- **Administrateur** : Bioinvestimed

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Administrateur** : Leima Valeurs

Secteur de la santé :	Plus de 20 ans d'expérience dans le secteur de la santé, notamment en tant que fondateur de plusieurs entreprises de santé et expert juridique dans ce domaine.
Fonction exécutive :	Fonctions exécutives importantes, notamment en tant que Directeur général de la Fondation Holecek Family et de Pharmservice.
Conformité/conduite des affaires :	20 ans d'expérience en tant que juriste et expert juridique.

(1) Le mandat de M. Ondřej Novák a pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.
(2) M. Ondřej Novák respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(3) S'agissant de la détention d'actions à titre personnel, M. Ondřej Novák répond aux obligations applicables en la matière telles que prévues par les statuts et le Règlement intérieur et par le code Afep-Medef, au regard de sa situation d'administrateur en nom propre nommé sur proposition de Leima Valeurs.



M. Olivier Bogillot

Administrateur indépendant, membre du Comité d'audit et du Comité éthique, qualité et RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur général Médecine Générale Amérique du Nord de Sanofi

Né le : 6 juin 1975 à Enghien-les-Bains (95)
Nationalité : française

Adresse : 14 rue des Néfliers, 78112 Saint-Germain-en-Laye

Date de nomination :
Assemblée générale du 14 mai 2025

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Olivier Bogillot détient 5 897 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Olivier Bogillot vient renforcer les compétences du Conseil d'administration avec son expertise dans les domaines de la médecine, de la pharmacologie, des politiques de santé et de la réglementation. Ses connaissances en stratégie, tout comme son expérience internationale et ses relations avec les parties prenantes, viennent enrichir les discussions et décisions du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Docteur en économie de l'université de Lyon I, titulaire d'un master en économie de la santé et santé publique et diplômé en biologie moléculaire et physiologie, M. Olivier Bogillot a occupé des postes à responsabilité chez Merck KGaA, Amgen et Bristol-Myers Squibb, principalement dans les domaines de l'accès au marché en France et en Europe.

En 2009, il est nommé Directeur auprès de M. Claude Évin à l'Agence régionale de santé d'Île-de-France avant de rejoindre la Présidence de la République française en 2011, en tant que conseiller pour la santé, la dépendance et les politiques sociales.

En 2015, il intègre Sanofi où il occupe diverses fonctions, notamment Directeur exécutif *Global Policy*, Directeur de cabinet du Directeur général, Président de Sanofi France puis Directeur général Médecine Générale Amérique du Nord.

M. Olivier Bogillot a également siégé au Conseil d'administration du Leem (organisation professionnelle des entreprises du médicament), et présidé la Fédération française des industries de santé et le Comité stratégique de filière (CSF) des industries et technologies en santé auprès du Premier ministre. Il était aussi membre du bureau du Medef et co-Président de la Commission protection sociale du Medef.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

Secteur de la santé :	Plus de 20 ans d'expérience dans le secteur de la santé notamment en tant que Directeur auprès de M. Claude Évin à l'Agence régionale de santé d'Île-de-France, conseiller pour la santé, la dépendance et les politiques sociales auprès de la Présidence de la République française puis Directeur général Médecine Générale Amérique du Nord de Sanofi.
Fonction exécutive :	Plus de 10 ans dans des fonctions exécutives notamment en tant que Directeur exécutif *Global Policy*, Directeur de cabinet du Directeur général, Président de Sanofi France puis Directeur général Médecine Générale Amérique du Nord de Sanofi.
Marketing et communication :	Directeur général Médecine Générale Amérique du Nord et ancien Président de Sanofi France, démontrant des compétences en matière de marketing stratégique et de communication dans le secteur des soins de santé.

(1) M. Olivier Bogillot respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Guillaume Bouhours

Administrateur indépendant, Président du Comité d'audit, membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur exécutif Finance, Achats et Systèmes d'information de bioMérieux

Né le : 3 juillet 1976 à Neuilly-sur-Seine (92)
Nationalité : française

Adresse : 24, chemin de l'Aigas, 69160 Tassin-la-Demi-Lune

Date de nomination :
Conseil d'administration du 11 janvier 2021 (cooptation) et Assemblée générale du 27 mai 2021 (ratification)

Date de renouvellement du mandat :
Assemblée générale du 15 juin 2023

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Guillaume Bouhours détient 3 051 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Guillaume Bouhours vient renforcer les compétences du Conseil d'administration en particulier par son expertise financière, dans le domaine de l'investissement, des fusions & acquisitions et des sociétés cotées. Il apporte également au Conseil d'administration une connaissance du secteur de la santé, des domaines de la transformation digitale, de la cybersécurité et des achats.

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École polytechnique et de l'École des mines de Paris en 2000, M. Guillaume Bouhours débute sa carrière dans le secteur financier, d'abord chez Morgan Stanley Investment Banking (à Londres et Paris) puis, à partir de 2004, au sein de Sagard Private Equity Partners, dont il deviendra Directeur d'Investissement en 2007.

De 2010 à 2017, il occupe les fonctions de Directeur financier de Faiveley Transport, société spécialisée dans les équipements ferroviaires dont il a également été membre du Directoire et du Comité de direction. De 2017 à 2018, il exerce les fonctions de Président de la division Accès et Mobilité et de Président de la région Chine au sein de la société Wabtec Corporation.

Il est actuellement Directeur exécutif chargé de la Finance, des Achats et des Systèmes d'information du groupe bioMérieux, leader mondial du diagnostic *in vitro* des maladies infectieuses reconnu pour la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine de la santé, coté sur Euronext Paris.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- **Administrateur** : Suzhou Hybiome Biomedical Engineering Co Ltd (Chine)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Administrateur** : BioFire Diagnostics LLC (États-Unis)

Capital humain :	15 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant une forte expérience de management d'équipes.
Fonction exécutive :	15 années d'expérience dans des fonctions exécutives et actuellement Directeur exécutif chargé de la Finance, des Achats et des Systèmes d'information du groupe bioMérieux.
Stratégie/M&A :	Plus de 10 années d'expérience en M&A (conseil et investissement). 14 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant un fort enjeu stratégique.
Finance/audit et risques :	25 années d'expérience dans les métiers de la finance. Directeur exécutif du groupe bioMérieux notamment chargé de la finance.

(1) M. Guillaume Bouhours respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



Mme Patricia Damerval

Administratrice indépendante, membre du Comité d'audit et du Comité d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Présidente de DaP Conseils

Née le : 28 avril 1964 à Paris (75)

Adresse : 28, avenue Niel, 75017 Paris

Nationalité : française

Date de nomination :
Assemblée générale du 10 juin 2024

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026

Détention d'actions :
À la date du présent document, Mme Patricia Damerval détient 5 000 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Patricia Damerval renforce les compétences du Conseil notamment dans les domaines de l'immobilier et des finances ainsi qu'en matière de stratégie. Le Conseil bénéficie également de son expérience de Directrice générale adjointe et d'administratrice au sein de sociétés cotées et non cotées.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'ESSEC, Mme Patricia Damerval débute sa carrière en 1987 au sein de Citroën en tant que Contrôleuse de gestion. En 1990, elle rejoint la Société Générale au sein de laquelle elle occupe diverses fonctions comptables et financières, notamment Directrice de la comptabilité groupe avant d'être promue, en 1997, Adjointe au Directeur de la gestion financière.

Mme Patricia Damerval rejoint ensuite, en 2000, le groupe Pierre & Vacances Center Parcs au sein duquel elle a d'abord exercé les fonctions de Directrice financière avant d'être nommée, en 2005, Directrice générale adjointe groupe en charge notamment du planning stratégique, des Finances, du M&A et du Développement, fonction qu'elle exerce jusqu'en 2022.

Depuis 2023, Mme Patricia Damerval exerce, en indépendante, une activité de conseil stratégique et financier.

Actuellement, Mme Patricia Damerval est notamment :

- Présidente de DaP Conseils ;
- Membre du Conseil d'administration de la SNEF ;
- Membre du Conseil de surveillance de Pastel Asset Management.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- **Présidente** : DaP Conseils
- **Administratrice** : SNEF
- **Membre du Conseil de surveillance** : Pastel Asset Management
- **Gérante** : SC Scala

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Administratrice** : Adagio, PV-CP China Holding BV (Chine)
- **Membre du Conseil de surveillance** : Covivio Hotels [2], Center Parcs Europe (Pays-Bas), Galimmo [2]
- **Représentante permanente** : Sogire, PV Distribution, Pierre et Vacances
- ***Supervisor*** : Beau Village Tourism Development Company (Chine)

Fonction exécutive :	Plus de 20 ans d'expérience notamment en tant que Directrice générale adjointe du groupe Pierre & Vacances Center Parcs.
Stratégie/M&A :	Plus de 20 ans d'expérience en stratégie et en développement notamment en tant que Directrice générale adjointe groupe en charge entre autres du planning stratégique, des Finances, du M&A et du Développement de Pierre & Vacances Center Parcs.
Finance/audit et risques :	Plus de 35 ans d'expérience dans les domaines comptables et financiers, notamment en tant qu'Adjointe au Directeur de la gestion financière de la Société Générale et Directrice générale adjointe groupe en charge notamment du planning stratégique, des Finances, du M&A et du Développement de Pierre & Vacances Center Parcs.
Immobilier :	Ancienne Directrice générale adjointe du groupe Pierre & Vacances Center Parcs, en charge notamment du Développement, y compris *via* l'immobilier.

(1) Mme Patricia Damerval respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(2) Société cotée.



Mme Anne Lalou

Administratrice indépendante, Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations et membre du Comité éthique, qualité et RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice générale déléguée de la Web School Factory et Présidente de l'Innovation Factory

Née le : 6 décembre 1963 à Paris (75)

Adresse : 96, rue Didot, 75014 Paris

Nationalité : française

Date de nomination :
Assemblée générale du 18 mars 2014

Date du dernier renouvellement :
Assemblée générale du 14 mai 2025

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

Détention d'actions :
À la date du présent document, Mme Anne Lalou détient 3 865 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Anne Lalou renforce les compétences du Conseil d'administration, notamment par son expertise financière et son expérience des fusions et acquisitions, de la gestion immobilière et des marchés financiers. Elle apporte également son expertise sociétale en matière de formation des talents, de parité et d'inclusion. Son expérience de Directrice générale et d'administratrice au sein des organes sociaux d'autres sociétés dans les domaines de la banque, des investissements, de l'innovation et de la transformation digitale vient renforcer les domaines de compétences du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'ESSEC, Mme Anne Lalou est Directrice générale déléguée de la Web School Factory depuis 2012 (école de management du numérique que Mme Anne Lalou a fondée et qui offre un modèle pédagogique basé sur le travail collaboratif *via* la réalisation de projets concrets menés avec des entreprises et l'acquisition d'une double compétence managériale et technologique) et Présidente de l'*Innovation Factory* (premier *cluster* d'innovation numérique) depuis 2013.

Elle commence sa carrière au sein du Département fusions-acquisitions de Lazard à Londres puis Paris, pour ensuite devenir Directrice de la prospective et du développement chez Havas.

Elle devient ensuite Présidente-Directrice générale de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & Cie en qualité de Gérante. Mme Anne Lalou rejoint Nexity (premier acteur de l'immobilier intégré français) en 2002, où elle occupe les fonctions de Secrétaire générale et Directrice du développement. En 2006, elle prend la Direction générale de Nexity-Franchises puis la Direction générale déléguée du pôle Distribution jusqu'en 2011.

Elle est membre du Conseil d'administration de Natixis et membre de son Comité des nominations et de son Comité des rémunérations ainsi que Présidente de son Comité stratégique et de son Comité RSE. Elle a par ailleurs été membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo, de son Comité digital et de son Comité financier ainsi que Présidente de son Comité RSE jusqu'en mai 2022.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- **Directrice générale déléguée :** Web School Factory
- **Présidente :** Innovation Factory
- **Administratrice :** Natixis

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Membre du Conseil de surveillance :** Eurazeo [2]

Capital humain :	Directrice générale déléguée de la Web School Factory (école de management du numérique offrant un modèle pédagogique basé sur le travail collaboratif).
Fonction exécutive :	Plus de 20 ans dans des fonctions exécutives au sein de Havas, Rothschild & Cie et Nexity. Directrice générale déléguée de la Web School Factory.
Stratégie/M&A :	Forte expertise en stratégie, M&A et développement notamment *via* ses fonctions de Directrice de la prospective et du développement chez Havas et Directrice du développement chez Nexity.

(1) Mme Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(2) Société cotée.



M. Philippe Lévêque

Administrateur indépendant et Président du Comité éthique, qualité et RSE

Né le : 24 décembre 1959 à Bordeaux (33)
Adresse : 34, rue des Boulangers, 75005 Paris
Nationalité : française

Date de nomination :
Assemblée générale du 22 juin 2022

Date de renouvellement :
Assemblée générale du 14 mai 2025

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Philippe Lévêque détient 8 679 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Philippe Lévêque renforce les compétences du Conseil d'administration avec son expertise dans les domaines de la RSE, de la gestion du capital humain et la gestion de crise. Sa longue expérience, en particulier dans la conduite de nombreux projets en France et à l'étranger visant notamment à combattre l'extrême pauvreté, et ses relations avec les parties prenantes ainsi qu'avec les organismes publics, les fondations et autres entités de santé publique sont très utiles pour le Conseil d'administration, tout comme son expérience de membre de Comités de Parties Prenantes de sociétés industrielles françaises.

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École des hautes études commerciales (HEC), M. Philippe Lévêque débute sa carrière chez IBM en 1984 où il assumait des responsabilités marketing et commerciales. En 1989, il est nommé Directeur marketing de Systar, poste qu'il occupe jusqu'en 1993.

Après une année passée en Afrique, il devient bénévole au sein de l'ONG Médecins du monde en 1993 avant d'en être nommé Directeur du développement en 1994 et Directeur général adjoint en 1998. Au cours de ces années, il a assuré différentes missions en France et à l'étranger.

En 2000, il est nommé Directeur général de CARE France, l'un des plus grands réseaux d'aide humanitaire au monde, où il conduit de nombreux projets visant notamment à combattre l'extrême pauvreté, à mettre en œuvre des outils de développement durable, à lutter contre les problématiques climatiques, à protéger les droits des enfants et des femmes, et à répondre systématiquement aux urgences humanitaires. Il occupe cette fonction jusqu'à son départ à la retraite en 2022.

M. Philippe Lévêque est secrétaire général de l'ONG CARE Liban (Beyrouth).

Il est membre de la commission d'agrément du Don en Confiance, organisme qui délivre un label de qualité et de transparence aux organisations faisant appel à la générosité du public en France.

Il a également été membre des Comités de Parties Prenantes de Lafarge, de Veolia et d'EDF et membre des Comités d'Engagement de la Fondation Financière de l'Échiquier et de la Fondation Cojean. Il est chevalier de la Légion d'honneur.

Il a publié en 2025 *L'Action humanitaire* dans la collection *J'ai tout compris* de l'éditeur Privat.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

Capital humain :	Ancien Directeur général de CARE France. Gestion d'équipes en situation de danger physique et développement des compétences de collaborateurs faiblement qualifiés et multi-ethniques.
Fonction exécutive :	Plus de 20 ans d'expérience de fonctions exécutives, notamment ancien Directeur général adjoint de Médecins du monde et ancien Directeur général de CARE France.
Expériences internationales :	Nombreuses missions humanitaires réalisées à l'étranger et notamment en Afrique. Ancien Directeur général adjoint de Médecins du monde.

(1) M. Philippe Lévêque respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



Dr Markus Müschenich

Administrateur indépendant, membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines, du Comité des nominations et du Comité d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur général d'Eternity.Health

Né le : 9 juin 1961 à Düsseldorf (Allemagne)

Nationalité : allemande

Adresse : Askaloner Weg 4, 13465 Berlin (Allemagne)

Date de nomination : Assemblée générale du 22 juin 2017

Date du dernier renouvellement : Assemblée générale du 15 juin 2023

Date d'expiration du mandat : Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

Détention d'actions : À la date du présent document, Dr Markus Müschenich détient 503 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire du Dr Markus Müschenich, rassemblant l'exercice de la médecine, la gestion de groupes hospitaliers, l'expertise en tant que fondateur de start-up et de partner d'un fonds de capital-risque, la recherche scientifique et l'innovation technologique vient renforcer les compétences du Conseil d'administration dans des domaines au cœur des activités du Groupe (secteur de la santé, réglementation, capital humain, RSE et expérience internationale).

BIOGRAPHIE

Diplômé des universités de Düsseldorf (santé publique) et de Münster (médecine), Dr Markus Müschenich commence sa carrière en 1987 comme résident au sein du département pédiatrie de l'université de Düsseldorf et se concentre sur la pédiatrie générale ainsi que sur l'oncologie pédiatrique, les soins intensifs, la neurologie et la radiologie. En 1996, il devient consultant indépendant en management, spécialisé en stratégie, développement et restructuration. En 1998, il devient expert en solutions numériques dans le domaine de la santé et travaille en tant qu'assistant du Directeur général et du Directeur médical au sein du Berlin Trauma Center, l'un des hôpitaux européens numériques fournissant des services globaux de télémédecine de 1999 à 2001. En 2002, il devient membre du Conseil d'administration et Directeur médical de l'hôpital Paul-Gerhardt-Diakonie. De 2009 à 2012, il est membre du Conseil d'administration et, durant les six derniers mois, Directeur médical au sein de la Sana Kliniken, qui exploite 60 hôpitaux fournissant des services de soins intégrés.

Dr Markus Müschenich est médecin et Directeur général d'Eternity.Health, une société holding sur la science du vivant qu'il a créée en 2012. Eternity.Health détient des titres de participation dans les sociétés suivantes : Flying Health, Heal Capital et Ababax. Tandis que Flying Health propose un écosystème pour la nouvelle génération de soins de santé en guidant les dirigeants et les entrepreneurs du secteur vers les futurs marchés, Heal Capital est un fonds de capital-risque dédié aux investissements dans les innovations en matière de santé numérique. Ababax, pour sa part, développe et investit dans des technologies de stimulation cérébrale. En 2021, il a également fondé Green.Health consacré à la durabilité dans les soins de santé et en 2023 la société Nuuron spécialisée dans la neurotechnologie.

Par ailleurs, Dr Markus Müschenich est actuellement membre du Conseil d'administration de la Fondation Charité, membre du Conseil consultatif pour le management de la qualité au sein de l'Institut scientifique d'AOK – Bundesverband (assurance maladie réglementaire), membre du Conseil consultatif d'Apo Asset Management et membre de l'Assemblée représentative de la banque des pharmaciens et des médecins allemands (*Deutsche Apotheker- und Ärztebank eG.F).*

Dr Müschenich était membre du groupe de travail sur la télémédecine de la German Medical Association et est membre du Pôle d'innovation en matière de santé du ministère allemand de la Santé et du Comité consultatif du Master européen en développement des neurosciences Neurasmus (ABCD).

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- **Directeur général :** Eternity.Health
- **Membre du Conseil exécutif :** Eternity.Health, Ababax, Green.Health, Nuuron, L.M. Advisory

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Membre du Conseil exécutif :** Flying Health, F.H. Incubator

Secteur de la santé :	Plus de 35 ans d'expérience en tant que médecin, en particulier comme consultant au département de pédiatrie de l'hôpital universitaire de Düsseldorf, dans les domaines de la pédiatrie générale, de l'oncologie pédiatrique, des soins intensifs, de la neurologie et de la radiologie. Fondateur de Nuuron, société de stimulation cérébrale pour traiter la maladie d'Alzheimer.
Fonction exécutive :	Directeur médical et membre du Conseil d'administration de plusieurs hôpitaux. Directeur général d'Eternity Health. Directeur médical de Nuuron. Associé d'Heal Capital Management GmbH.
Systèmes d'information/ digital :	Expert en solutions de soins de santé numériques en tant que médecin-chef dans deux hôpitaux et Fondateur et Directeur général d'Eternity.Health.

(1) Dr Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Kevin Kaffazi

Administrateur représentant les salariés et membre du Comité éthique, qualité et RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur Régional Occitanie d'Inicea

Né le : 12 décembre 1988 à Metz (57)

Adresse : 61 avenue du Stade, 34410 Sauvian

Nationalité : française

Date de nomination :
14 mai 2025 par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe en France

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Kevin Kaffazi détient 16 030 actions Clariane.

Représentant les salariés du Groupe, M. Kevin Kaffazi renforce les compétences du Conseil d'administration avec son parcours diversifié et pluridisciplinaire. Son expérience de direction de maisons de retraite médicalisées et de cliniques ainsi que ses fonctions de Directeur régional de la marque Inicea offrent une perspective essentielle aux discussions et décisions du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

M. Kevin Kaffazi est titulaire d'un Master 2 de l'université de Montpellier en droit et économie de la santé et titulaire d'un Master 2 de l'ESG en Management, marketing et commerce dispensé à Montpellier.

En sus de cela, M. Kevin Kaffazi a suivi des formations complémentaires à l'École nationale d'administration en art oratoire et à l'ESSCA sur le management de l'innovation.

M. Kevin Kaffazi a commencé sa carrière dans le secteur sanitaire en tant qu'adjoint de direction en clinique et en HAD avant de rejoindre le groupe Clariane en 2016 en tant que Directeur adjoint d'une maison de retraite médicalisée à Perpignan puis à Sérignan et enfin Directeur de Pôle à Béziers. Il est aujourd'hui Directeur Régional Occitanie de la marque Inicea du groupe Clariane.

En parallèle, M. Kevin Kaffazi est engagé au sein du groupe Clariane comme :

- Président élu de l'actionnariat salarié – FCPE Korus ;
- Membre du Conseil d'administration de la Fondation Clariane.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

Secteur de la santé :	Plus de 10 ans d'expérience dans le secteur de la santé en qualité de Directeur/Directeur adjoint de maisons de retraite médicalisées, cliniques et HAD puis Directeur de Pôle à Béziers et Directeur Régional Occitanie d'Inicea.
Capital humain :	Plus de 10 ans d'expérience en capital humain notamment en tant que Directeur/Directeur adjoint de plusieurs maisons de retraite médicalisées, cliniques et HAD. Président élu de l'actionnariat salarié du FCPE Korus.
Fonction exécutive :	Ancien Directeur de Pôle à Béziers et Directeur Régional Occitanie d'Inicea.

(1) M. Kevin Kaffazi respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Gilberto Nieddu

Administrateur représentant les salariés et membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Coordinateur des opérations des services de réadaptation à domicile des établissements Aurea Salus et Elia Domus du groupe Clariane

Né le : 5 juin 1989 à Bari (Italie)

Adresse : Via Bitetto, n° 20, 70020 Binetto (Italie)

Nationalité : italienne

Date de nomination :
29 juin 2022 par le Comité d'entreprise européen

Date du dernier renouvellement :
25 juin 2025 par le Comité de la société européenne

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Gilberto Nieddu détient 34 actions Clariane.

Représentant les salariés du Groupe, M. Gilberto Nieddu renforce les compétences du Conseil d'administration par son parcours diversifié et pluridisciplinaire. Son expérience dans la gestion des soins de santé ainsi que son expertise dans le domaine de la réadaptation apportent un éclairage essentiel aux discussions et aux décisions du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômé d'un Bachelor mention science en Physiothérapie (Université de Bari) et d'un Master en sciences de la réadaptation, M. Gilberto Nieddu débute sa carrière en 2013 en tant que physiothérapeute. Il a travaillé au sein de divers établissements, notamment au sein du Centre de réhabilitation de Clariane à Bari de 2017 à 2022.

En 2022, il a été nommé coordinateur des opérations des services de réadaptation à domicile pour les établissements Aurea Salus et Elia Domus du groupe Clariane.

M. Gilberto Nieddu a également suivi des enseignements universitaires avancés de gestion des soins de santé (École de management SDA Bocconi de Milan) et un programme MBA au sein de l'école de commerce Luiss (Italie).

De 2020 à 2022, il était membre du Comité d'entreprise européen de Clariane. Il a également participé, au sein du Groupe spécial de négociation, aux négociations de l'accord sur les modalités d'implication des salariés au sein de la société européenne.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- Néant

Secteur de la santé :	Diplômé d'un Bachelor mention science en physiothérapie et d'un Master en sciences de la réadaptation. Plus de 10 ans d'expérience à différents postes dans des établissements médico-sociaux et de santé.
Capital humain :	Coordinateur des opérations du Service de réadaptation à domicile et précédemment membre italien du Comité d'entreprise européen de Clariane, impliquant la gestion d'une équipe et des ressources humaines.
Expériences internationales :	Expérience dans des établissements médico-sociaux en Italie.

(1) M. Gilberto Nieddu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

La représentation des salariés

L'article 11.4 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'administration comporte, en vertu des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés.

Le Conseil d'administration comporte deux administrateurs représentant les salariés :

(i) le premier administrateur est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

Cette organisation syndicale la plus représentative a désigné, le 5 décembre 2024, M. Kevin Kaffazi en qualité d'administrateur représentant les salariés avec effet au 14 mai 2025, date de l'Assemblée générale 2025.

Le Conseil d'administration en date du 14 mai 2025, s'étant tenue postérieurement à l'Assemblée générale 2025, a décidé de nommer M. Kevin Kaffazi en qualité de membre du Comité éthique, qualité et RSE ;

(ii) le second administrateur est désigné par le Comité de la société européenne.

Le Comité d'entreprise européen a désigné, le 29 juin 2022, M. Gilberto Nieddu en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le Comité de la société européenne, organe qui s'est substitué au Comité d'entreprise européen en raison de la transformation de Clariane en société européenne, a désigné, pour un nouveau mandat, M. Gilberto Nieddu le 25 juin 2025.

Le Conseil d'administration en date du 29 juillet 2025 a décidé de nommer M. Gilberto Nieddu en qualité de membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines.

Les administrateurs représentant les salariés ont, au même titre que les autres administrateurs, voix délibérative au Conseil d'administration, instance collégiale, à qui s'impose l'obligation d'agir en toute circonstance dans l'intérêt social de l'entreprise.

Les administrateurs représentant les salariés suivent une formation de 40 heures par an.

En 2026, M. Kevin Kaffazi bénéficiera d'une formation spécifique sur le thème « être administrateur salarié » dispensée par l'Institut français des administrateurs. Cette formation, destinée aux administrateurs salariés, lui permettra d'approfondir ses connaissances et sa compréhension des grands principes de la gouvernance d'entreprise et du cadre juridique régissant la fonction d'administrateur représentant les salariés.

Par ailleurs, un représentant du Comité social et économique central assiste, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'administration.

4.1.3.1.2 Politique de diversité

Le Conseil d'administration revoit régulièrement sa composition ainsi que celle de ses Comités afin d'améliorer et de promouvoir sa diversité. Il s'agit d'un gage d'objectivité, d'expérience et d'indépendance pour les actionnaires de la Société. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont prévues dans le Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques que ses membres doivent respecter.

Lors de sa séance du 26 février 2026 et conformément aux dispositions de l'article 7.2 du code Afep-Medef, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des nominations, revu l'équilibre de sa composition.

Le Conseil estime que sa composition est satisfaisante en ce qui concerne notamment la représentation des femmes et des hommes, les nationalités, âges et situations de handicap des membres et la diversité des qualifications et expériences professionnelles même s'il souhaiterait un renforcement des compétences en gouvernance.

Cette composition multinationale et équilibrée, avec des membres actifs et engagés, aux compétences variées et complémentaires, garantit la qualité des débats et la pertinence des prises de décisions.

Dans le cadre de la revue de sa composition, le Conseil porte une attention particulière à la diversification des compétences apportées par les administrateurs, notamment en matière de gouvernance. La proposition de nomination de Mme Stéphanie Paix en qualité d'administratrice qui sera faite à l'Assemblée générale 2026 répond à cette intention dans la mesure où elle viendrait renforcer les compétences du Conseil dans ce domaine.

Composition du Conseil d'administration et politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus
Parité	La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire qui suit le 1er janvier 2017. (article L. 225-18-1 du Code de commerce)	46 % de femmes (6 femmes pour 7 hommes) depuis l'Assemblée générale 2025 (1). 42 % de femmes en moyenne sur l'exercice 2025 (2).
Représentation équilibrée femmes-hommes au sein des Comités du Conseil d'administration	Équilibre femmes-hommes dans les Comités.	Trois des cinq Comités sont présidés par des femmes (Comité des rémunérations et des ressources humaines, Comité des nominations et Comité d'investissement).
Nationalités **Expériences internationales**	Recherche d'un équilibre entre profils nationaux et profils non français et/ou ayant une expérience internationale pour optimiser la composition du Conseil d'administration, compte tenu de l'implantation européenne de la Société.	Le Conseil d'administration compte six nationalités (française, allemande, britannique, canadienne, italienne et tchèque). La majorité des administrateurs a une ou plusieurs expériences internationales.
Domaines d'expertise et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils sur les expertises.	Compétences représentées : • secteur de la santé ; • capital humain ; • climat ; • biodiversité/circularité ; • fonction exécutive ; • expériences internationales ; • stratégie/M&A ; • finance/audit et risques ; • immobilier ; • marketing et communication ; • systèmes d'information/digital ; • conformité/conduite des affaires. La variété et la complémentarité de ces profils expérimentés permettent une prise de décision réaliste et efficace pour répondre aux enjeux du groupe Clariane.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. (article 10.3 du code Afep-Medef)	54 % d'administrateurs indépendants depuis l'Assemblée générale 2025 (3). 50 % d'administrateurs indépendants depuis l'Assemblée générale 2025 en tenant compte de l'ensemble des administrateurs à l'exclusion de la Directrice générale (4).
Âge des administrateurs	Au moins 2/3 des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 70 ans. (article 11.1.1 des statuts de la Société)	Tous les administrateurs ont moins de 70 ans. Moyenne d'âge de 53 ans : fourchette de 34 ans à 66 ans.
Handicap	Le Conseil d'administration est particulièrement attentif à ce que les candidats à un mandat d'administrateur qui sont en situation de handicap ne fassent l'objet d'aucune discrimination.	Un administrateur est en situation de handicap.
Ancienneté des administrateurs	Recherche d'une répartition équilibrée de l'ancienneté au sein du Conseil d'administration.	Le Conseil d'administration juge sa composition équilibrée : certains administrateurs ont une connaissance historique de Clariane ; d'autres, qui ont intégré le Conseil plus récemment, apportent leur propre expérience et leur œil neuf.
Représentation des salariés	Au moins deux administrateurs représentant les salariés. (articles L. 225-27-1 du Code de commerce et 11.4 des statuts de la Société)	Deux administrateurs représentant les salariés.

(1) Conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, M. Kevin Kaffazi et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, n'ont pas été pris en compte pour ce calcul.

(2) Conformément au règlement délégué 2023/2772, M. Kevin Kaffazi et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, ainsi que Mme Marie-Christine Leroux, administratrice représentant les salariés jusqu'au 14 mai 2025, ont été pris en compte pour ce calcul.

(3) Conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef, M. Kevin Kaffazi et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, n'ont pas été pris en compte pour ce calcul.

(4) Conformément au règlement délégué 2023/2772, Mme Sophie Boissard, administratrice exécutive en raison de son mandat de Directrice générale de la Société, n'a pas été prise en compte pour ce calcul. M. Kevin Kaffazi et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, ont été pris en compte pour ce calcul.

Compétences représentées au Conseil d'administration

	SOCIAL		ENVIRONNEMENT		MANAGEMENT ET STRATÉGIE			FONCTIONS SUPPORT				GOUVERNANCE/ JURIDIQUE
	Secteur de la santé	Capital humain	Climat	Biodiversité/ circularité	Fonction exécutive	Expériences internationales	Stratégie/M&A	Finance/audit et risques	Immobilier	Marketing et communication	Systèmes d'information/ digital	Conformité/ conduite des affaires
Sylvia Metayer		●	●		●	●	●	●		●	●	●
Florence Barjou (Predica)	●	●	●	●	●		●	●	●			●
Matthieu Lance	●	●			●		●	●	●			●
Julie Le Goff (HLD Europe)	●		●			●	●	●	●	●		●
Jean-Bernard Lafonta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ondřej Novák	●	●			●	●	●	●		●	●	●
Olivier Bogillot	●	●			●	●	●	●		●	●	●
Guillaume Bouhours	●	●	●		●	●	●	●			●	●
Patricia Damerval		●			●	●	●	●	●	●	●	●
Anne Lalou	●	●		●	●		●	●	●	●	●	
Philippe Lévêque		●	●		●	●	●	●		●	●	●
Markus Müschenich	●	●	●		●	●	●			●	●	●
Kevin Kaffazi	●	●	●		●		●	●	●	●	●	●
Gilberto Nieddu	●	●			●	●	●	●				
TOTAL	79 %	93 %	57 %	21 %	93 %	71 %	100 %	93 %	50 %	71 %	71 %	86 %

● *Expertises* ● *Compétences* ● *Connaissances*

Définitions :

Secteur de la santé **:** *éthique, qualité et personnalisation des soins, domaines médico-sociaux, sanitaire, santé mentale, pharmaceutique, laboratoire, recherche médicale.*

Capital humain **:** *gestion d'équipes, ressources humaines, formation professionnelle, santé et sécurité des collaborateurs, diversité et inclusion.*

Climat **:** *enjeux climatiques, transition énergétique, réduction des émissions de gaz à effet de serre, adaptation aux risques climatiques, données environnementales, innovation durable.*

Biodiversité/circularité **:** *écosystèmes, étude d'impact environnemental, conservation de la nature, gestion durable des espaces verts, économie circulaire, éco-conception, gestion des déchets.*

Fonction exécutive **:** *membre d'un Comité de direction ou Comité exécutif, poste de Direction générale ou équivalent.*

Expérience internationale **:** *fonctions opérationnelles en dehors de France, mandats exécutifs ou non exécutifs au sein de sociétés immatriculées en dehors de France.*

Stratégie/M&A **:** *conseil en stratégie, stratégie d'entreprise, M&A et développement.*

Finance/audit et risques **:** *secteur financier, secteur de l'assurance, métiers de la finance, audit ou gestion des risques.*

Immobilier **:** *acquisition/cession d'actifs immobiliers, promotion immobilière, gestion d'actifs immobiliers, hôtellerie, foncière.*

Marketing et communication **:** *communication, gestion de crise, marketing, expérience client, revenue management.*

Systèmes d'information/digital **:** *data management, informatique, transformation digitale, innovation, cybersécurité, applications.*

Conformité/conduite des affaires **:** *droits humains et du travail, conformité, anti-corruption, RGPD/protection des données personnelles, conduite des affaires.*

Synthèse de la composition du Conseil d'administration

Administrateur	Date de nomination	Ancienneté au sein du Conseil	Dates de renouvellement	Terme du mandat en cours	Comité(s)	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées [1]	Expérience internationale
PRÉSIDENTE										
Sylvia Metayer	AG du 10 juin 2024	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'audit Comité d'investissement Comité éthique, qualité et RSE	66 ans	F	Française Britannique Canadienne	2	Royaume-Uni États-Unis Canada
ADMINISTRATRICE DIRIGEANTE MANDATAIRE SOCIALE EXÉCUTIVE										
Sophie Boissard	AG du 22 juin 2020	5 ans	AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	-	55 ans	F	Française	1	Europe
ADMINISTRATEURS INSTITUTIONNELS										
Predica – représentée par Florence Barjou	AG du 18 mars 2014	11 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021 AG du 10 juin 2024	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'investissement (Présidente) Comité d'audit	53 ans	F	Française	10 [2] 0 [3]	-
Matthieu Lance	CA du 19 janvier 2024 (cooptation)	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité des rémunérations et des ressources humaines Comité des nominations	57 ans	H	Française	4	Europe
HLD Europe – représentée par Julie Le Goff	AG du 10 juin 2024	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'audit Comité éthique, qualité et RSE	34 ans	F	Française	0 [4] 0 [5]	-
Jean-Bernard Lafonta	AG du 10 juin 2024	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité des rémunérations et des ressources humaines Comité des nominations Comité d'investissement	64 ans	H	Française	0	Europe
Ondřej Novák	AG du 10 juin 2024	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	-	48 ans	H	Tchèque	0	Europe
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Olivier Bogillot	AG du 14 mai 2025	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	Comité d'audit Comité éthique, qualité et RSE	50 ans	H	Française	0	Amérique du Nord
Guillaume Bouhours	CA du 11 janvier 2021 (cooptation)	5 ans	AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité d'audit (Président) Comité des rémunérations et des ressources humaines Comité des nominations	49 ans	H	Française	0	Royaume-Uni Chine États-Unis
Patricia Damerval	AG du 10 juin 2024	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'audit Comité d'investissement	61 ans	F	Française	0	Europe Chine

Administrateur	Date de nomination	Ancienneté au sein du Conseil	Dates de renouvellement	Terme du mandat en cours	Comité(s)	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées [1]	Expérience internationale
Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	11 ans	AG du 23 juin 2016 AG du 6 juin 2019 AG du 22 juin 2022 AG du 14 mai 2025	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité des rémunérations et des ressources humaines (Présidente) Comité des nominations (Présidente) Comité éthique, qualité et RSE	62 ans	F	Française	0	Royaume-Uni
Philippe Lévêque	AG du 22 juin 2022	3 ans	AG du 14 mai 2025	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	Comité éthique, qualité et RSE (Président)	66 ans	H	Française	0	Europe Afrique Asie États-Unis
Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	8 ans	AG du 22 juin 2020 AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité des rémunérations et des ressources humaines Comité des nominations Comité d'investissement	64 ans	H	Allemande	0	Allemagne
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Kevin Kaffazi	14 mai 2025	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	Comité éthique, qualité et RSE	37 ans	H	Française	0	-
Gilberto Nieddu	29 juin 2022	3 ans	25 juin 2025	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2027	Comité des rémunérations et des ressources humaines	36 ans	H	Italienne	0	Italie

(1) Hors les mandats exercés au sein de la Société.
(2) Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors la Société) détenus par Predica.
(3) Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors la Société) détenus par Mme Florence Barjou.
(4) Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors la Société) détenus par HLD Europe.
(5) Nombre de mandats dans des sociétés cotées (hors la Société) détenus par Mme Julie Le Goff.

4.1.3.1.3 Indépendance des administrateurs

Conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants est, à la date du présent document, de plus de la moitié des membres du Conseil d'administration. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce pourcentage. Mme Anne Lalou cessera d'être qualifiée d'administratrice indépendante à compter du 18 mars 2026, date à laquelle son mandat atteindra une durée de douze ans. Mme Anne Lalou poursuivra néanmoins l'exercice de son mandat jusqu'à son terme, soit jusqu'à l'Assemblée générale 2026 au cours de laquelle il ne sera pas proposé de procéder au renouvellement de son mandat.

Conformément à l'article 10.4 du code Afep-Medef, le Conseil d'administration examine l'indépendance des administrateurs lors de leur nomination, puis chaque année, sur recommandation du Comité des nominations.

Dans ce cadre, les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration, qui figurent ci-après, sont conformes à l'article 10.5 du code Afep-Medef en la matière :

Critère 1 : Salarié ou mandataire social au cours des cinq années précédentes

Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que cette société mère consolide.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son Groupe ; ou
- pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Il incombe au Conseil d'apprécier le caractère significatif de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe. Les critères quantitatifs et qualitatifs de cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) sont explicités ci-après.

Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date d'anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif n'est pas considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire, des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Tous les ans, les administrateurs remplissent, signent et remettent au Secrétaire du Conseil d'administration une fiche où ils déclarent leurs mandats et les situations de conflits d'intérêts existantes ou potentielles. Les administrateurs doivent signaler au Secrétaire du Conseil d'administration tout changement de situation intervenant en cours d'année. Ce dernier en informe la Présidente du Conseil d'administration et la Directrice générale. S'agissant du critère 3 « Relations d'affaires significatives », le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 5 décembre 2019, adopté une approche multicritère :

- d'un point de vue **quantitatif**, avec des seuils fondés sur :
  - le coût d'achat total du Groupe pour les achats et les services fournis à Clariane et la part du Groupe dans le chiffre d'affaires du fournisseur,
  - l'endettement net total du Groupe pour les emprunts souscrits par Clariane et la part du Groupe dans le chiffre d'affaires de la banque,
  - le total des dépenses de location du Groupe pour les baux accordés à Clariane et la part du Groupe dans le chiffre d'affaires du bailleur ;
- d'un point de vue **qualitatif**, avec notamment les critères suivants :
  - la situation de dépendance économique,
  - l'implication de l'administrateur concerné et son pouvoir décisionnel,
  - la durée et la continuité des relations d'affaires,
  - les conditions de marché.

La procédure de revue de la relation d'affaires est la suivante :

- la Directrice générale examine en amont chaque relation d'affaires pour en évaluer le caractère significatif au regard des critères arrêtés par le Conseil d'administration ;
- en cas de doute, la Directrice générale saisit le Président du Comité des nominations qui décidera de l'opportunité de réunir le Comité ;
- par ailleurs, le Conseil d'administration examine chaque année l'indépendance des administrateurs sur recommandation du Comité des nominations.

Le Conseil d'administration a, conformément aux recommandations précitées de l'article 10.4 du code Afep-Medef, lors de sa séance du 26 février 2026, sur recommandation du Comité des nominations, réexaminé l'indépendance des administrateurs.

Le Comité des nominations a examiné les relations d'affaires pouvant exister entre la Société et les sociétés dans lesquelles ces administrateurs exercent des mandats et a ainsi constaté que les membres indépendants n'entretiennent pas de relations d'affaires ou pas de relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations, a considéré que sept administrateurs étaient indépendants, à savoir : Mme Sylvia Metayer, M. Olivier Bogillot, M. Guillaume Bouhours, Mme Patricia Damerval, Mme Anne Lalou, M. Philippe Lévêque et Dr Markus Müschenich, soit 54 % des administrateurs (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans ce pourcentage).

Synthèse de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés dans l'article 10 du code Afep-Medef [a]

	1 Salarié ou mandataire social	2 Mandats croisés	3 Relations d'affaires significatives	4 Lien familial	5 Commissaires aux comptes	6 Durée de mandat > 12 ans	7 Statut du DMS non exécutif	8 Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Sylvia Metayer	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Sophie Boissard	🟠 [b]	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendant
Predica (Florence Barjou)	●	●	●	●	●	●	●	🟠	Non indépendant
Matthieu Lance	●	●	●	●	●	●	●	🟠 [c]	Non indépendant
HLD Europe (Julie Le Goff)	●	●	●	●	●	●	●	🟠 [d]	Non indépendant
Jean-Bernard Lafonta	●	●	●	●	●	●	●	🟠 [e]	Non indépendant
Ondřej Novák	●	●	●	●	●	●	●	🟠 [f]	Non indépendant
Olivier Bogillot	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Guillaume Bouhours	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Patricia Damerval	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Anne Lalou	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Philippe Lévêque	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Markus Müschenich	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Kevin Kaffazi [g]					N/A				Représentant les salariés
Gilberto Nieddu [g]					N/A				Représentant les salariés

(a) Dans ce tableau de synthèse, ● représente un critère d'indépendance satisfait et 🟠 représente un critère d'indépendance non satisfait.
(b) Mme Sophie Boissard exerce les fonctions de Directrice générale de Clariane depuis le 26 janvier 2016.
(c) M. Matthieu Lance est Directeur adjoint des investissements, responsable des actifs réels et des participations de Crédit Agricole Assurances, société mère de Predica, actionnaire à plus de 10 % de la Société.
(d) HLD Europe est contrôlée par Ker Holding, actionnaire à plus de 10 % de la Société.
(e) M. Jean-Bernard Lafonta est associé-fondateur du groupe d'investissement HLD, société liée à Ker Holding, actionnaire à plus de 10 % de la Société.
(f) M. Ondřej Novák a été nommé administrateur sur proposition de Leima Valeurs, actionnaire important de la Société.
(g) Conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration.

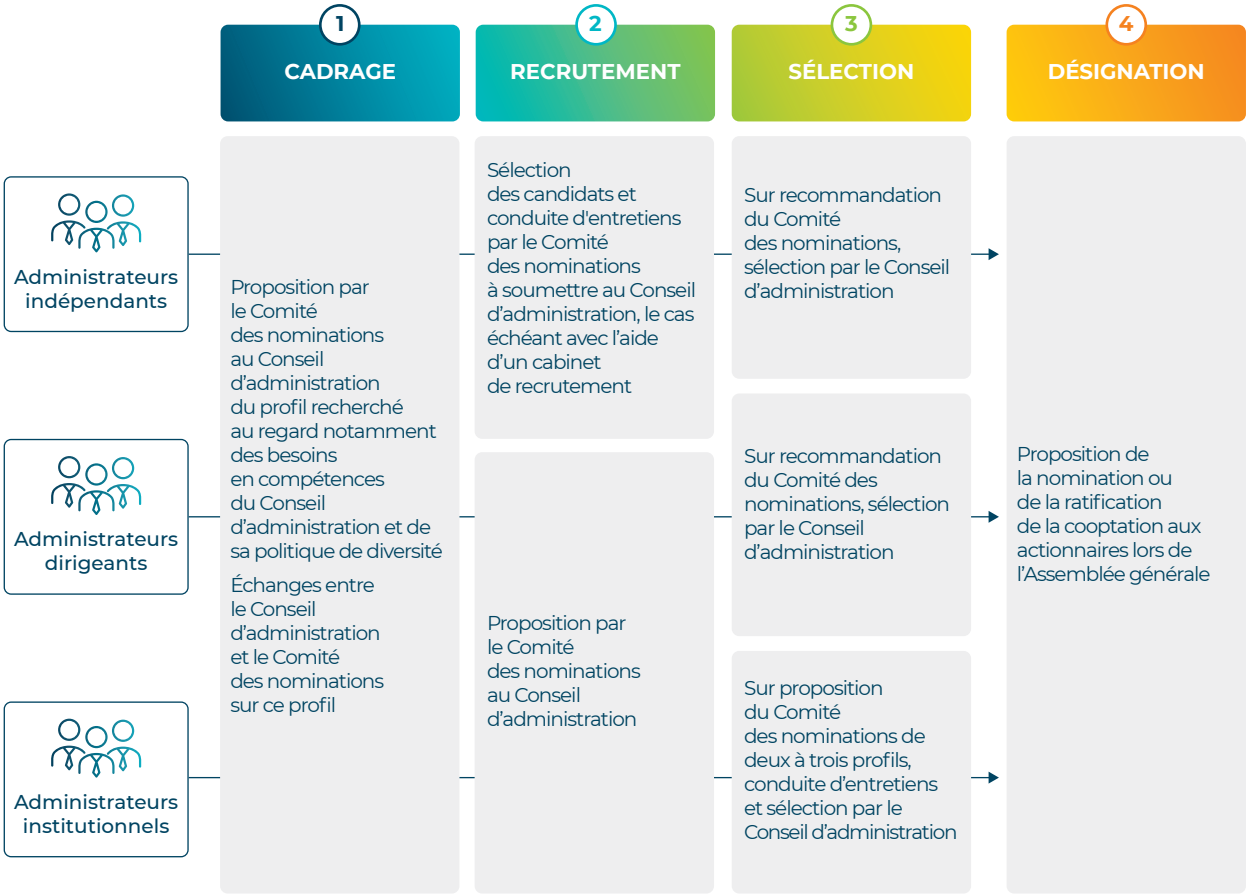
Il est par ailleurs précisé que M. Guillaume Bouhours, Mme Anne Lalou et M. Philippe Lévêque, administrateurs indépendants, président respectivement le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des ressources humaines ainsi que le Comité des nominations et le Comité éthique, qualité et RSE.

À compter du 18 mars 2026, Mme Anne Lalou cessera d'être qualifiée d'administratrice indépendante en raison de la survenance de l'ancienneté maximale de douze années attachée à son mandat. Mme Anne Lalou ayant fait part de son souhait de ne pas voir renouveler son mandat d'administratrice lors de l'Assemblée générale 2026 en raison de la perte de sa qualité d'administratrice indépendante, son mandat ne sera pas renouvelé lors de l'Assemblée générale 2026. Au terme d'un processus mené par le Comité des nominations et le Conseil d'administration, ce dernier proposera à l'Assemblée générale 2026 la nomination de Mme Stéphanie Paix, en qualité d'administratrice indépendante, afin de la remplacer.

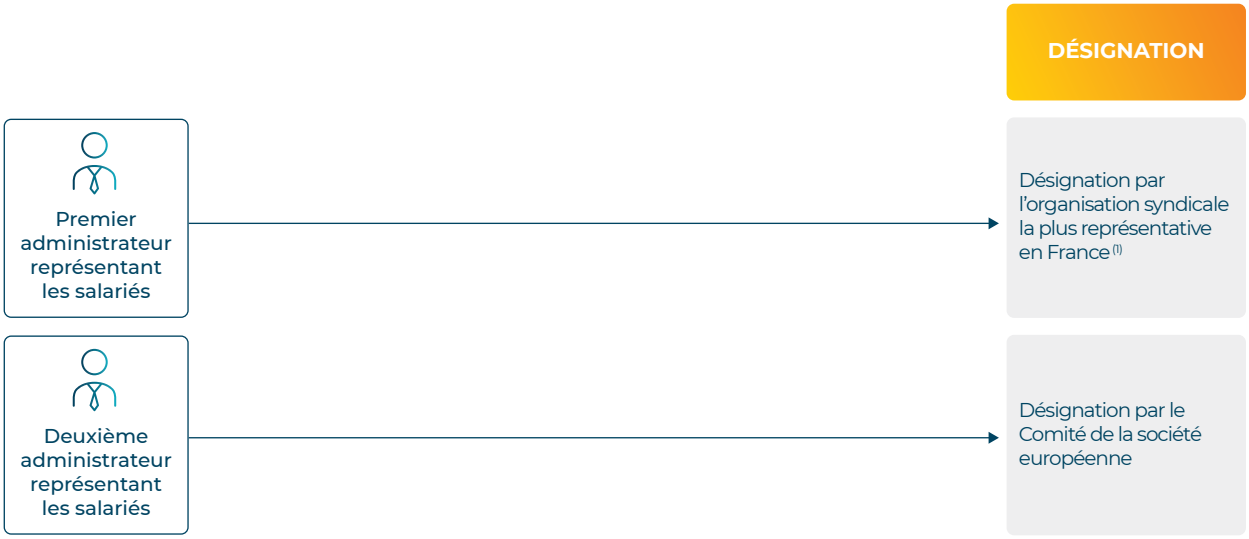
4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

PROCESSUS DE NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR

Parmi les membres du Conseil d'administration de Clariane, il existe quatre catégories d'administrateurs : indépendants, dirigeants mandataires sociaux, institutionnels et représentant les salariés. Pour chacun, il existe un processus de nomination spécifique.



PROCESSUS DE NOMINATION DES ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS



(1) La représentativité est appréciée selon les suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est situé sur le territoire français.

Parcours d'intégration

Les administrateurs suivent un parcours d'intégration en quatre étapes :

(i) le Secrétaire du Conseil d'administration leur remet les documents nécessaires à leur prise de fonction (statuts de la Société, Règlement intérieur, Document d'enregistrement universel, rapport financier semestriel, charte de déontologie boursière, charte éthique, procès-verbaux du Conseil d'administration et du ou des Comités dont ils sont membres, communiqués de presse de la Société publiés au cours des six derniers mois, cartographie des risques, organigramme du Groupe, politique RSE du Groupe, etc.) dans le cadre d'une présentation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités ;

(ii) ils rencontrent les principaux dirigeants du Groupe notamment les membres du Comité exécutif et du Comité de Direction générale ;

(iii) ils visitent des établissements dans les pays d'implantation du Groupe et bénéficient d'une présentation des métiers ; et

(iv) ils bénéficient, s'ils le jugent nécessaire, de formations sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale, en particulier sur les sujets climatiques.

Tout au long de son mandat, chaque administrateur peut également approfondir des compétences spécifiques en bénéficiant d'une formation.

En 2026, M. Kevin Kaffazi bénéficiera d'une formation spécifique sur le thème « être administrateur salarié » dispensée par l'Institut français des administrateurs. Cette formation, destinée aux administrateurs salariés, lui permettra d'approfondir ses connaissances et sa compréhension des grands principes de la gouvernance d'entreprise et du cadre juridique régissant la fonction d'administrateurs représentant les salariés.

Durée des mandats

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef qui précisent que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans, la durée statutaire du mandat d'administrateur de la Société est de trois ans, avec un échelonnement des mandats et un renouvellement par tiers. La durée du mandat d'administrateur représentant les salariés est également de trois ans. Ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Le tableau ci-après précise le terme du mandat de chaque administrateur :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2027
Sophie Boissard (administratrice dirigeante mandataire sociale exécutive)	Sylvia Metayer (Présidente du Conseil d'administration et administratrice indépendante)	Philippe Lévêque (administrateur indépendant)
Matthieu Lance [1] (administrateur institutionnel)	Predica, représentée par Florence Barjou (administratrice institutionnelle)	Olivier Bogillot (administrateur indépendant)
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	HLD Europe, représentée par Julie Le Goff (administratrice institutionnelle)	Kevin Kaffazi [3] (administrateur représentant les salariés)
Anne Lalou [2] (administratrice indépendante)	Jean-Bernard Lafonta (administrateur institutionnel)	Gilberto Nieddu [4] (administrateur représentant les salariés)
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	Ondřej Novák (administrateur institutionnel) [5]	
	Patricia Damerval (administratrice indépendante)	

(1) M. Matthieu Lance a été nommé par cooptation lors du Conseil d'administration du 19 janvier 2024 en remplacement de M. Philippe Dumont, démissionnaire. L'Assemblée générale du 26 mars 2024 a ratifié sa nomination par cooptation en qualité d'administrateur.

(2) Le mandat d'administratrice de Mme Anne Lalou a été renouvelé pour une durée d'un an par l'Assemblée générale 2025, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs.

(3) M. Kevin Kaffazi a été désigné par l'organisation syndicale la plus représentative, au sens de la législation applicable, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » à la section 4.1.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

(4) M. Gilberto Nieddu a été désigné par le Comité de la société européenne, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » à la section 4.1.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

(5) Leima Valeurs a pris, vis-à-vis de la Société, l'engagement de provoquer la démission de M. Ondřej Novák si dans les 24 mois de sa nomination sa participation n'a pas atteint au moins 10 % du capital de la Société.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2026

Proposition de renouvellement de mandats d'administrateur

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2026 le renouvellement, pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028, des mandats d'administrateur de :

- Mme Sophie Boissard ;
- M. Matthieu Lance ;
- M. Guillaume Bouhours ;
- Dr Markus Müschenich.

Proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante

Mme Anne Lalou ayant fait part de son souhait de ne pas voir renouveler son mandat d'administratrice lors de l'Assemblée générale 2026 en raison de la perte de sa qualité d'administratrice indépendante du fait de l'atteinte de la durée de 12 ans de mandat, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale 2026 la nomination de Mme Stéphanie Paix, en qualité d'administratrice indépendante, afin de la remplacer.

À la clôture de l'Assemblée générale 2026, et sous réserve de l'approbation par cette Assemblée des renouvellements de mandats des administrateurs et de la nomination d'une nouvelle administratrice indépendante tels que proposés par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration serait alors composé de 46 % de femmes et de 54 % d'administrateurs indépendants.

4.1.3.2 Organisation, fonctionnement et activités du Conseil d'administration

4.1.3.2.1 Missions et attributions du Conseil d'administration

Rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social. Pour ce faire, il prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Le Conseil d'administration prend également en considération la raison d'être de la Société ainsi que les engagements sociaux et environnementaux définis à l'article 1.2 des statuts. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À ce titre, il opère les contrôles et vérifications qu'il juge opportuns. Il peut se faire communiquer par la Direction générale tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil d'administration revoit les communiqués de presse financiers ainsi que les présentations faites à la Société française des analystes financiers (SFAF).

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société et du Groupe, notamment dans les domaines de la responsabilité sociale et environnementale. Ils sont également informés de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

Le Conseil d'administration veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché. Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ainsi que de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Les autorisations et délégations financières consenties au Conseil d'administration, par l'Assemblée générale 2025, sont décrites à la section 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Dialogue actionnarial nourri

Depuis plusieurs années, le Groupe s'est engagé dans un dialogue actionnarial nourri et proactif, dans une démarche d'amélioration continue de ses pratiques de gouvernance et engagements RSE.

Conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, Mme Sylvia Metayer, en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration, assure, en étroite collaboration avec Mme Sophie Boissard, en sa qualité de Directrice générale, le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise, dont elle rend compte au Conseil d'administration.

La communauté financière a ainsi pu assister à des *roadshows* gouvernance, en présence du Président du Conseil d'administration, de l'équipe Relations investisseurs et de l'équipe du Secrétariat général.

Ces échanges privilégiés et riches d'enseignement permettent au Conseil d'administration ainsi qu'à la Direction générale de nourrir leurs réflexions sur un certain nombre de sujets et de veiller à ce que les actionnaires reçoivent les informations pertinentes sur la Société, répondant ainsi à leurs attentes.

Les rencontres entre les dirigeants de la Société, les principaux investisseurs et les sociétés de conseil en vote (*proxy advisors*) permettent également de promouvoir la transparence et le débat. Lors de ces échanges, les attentes et positions des investisseurs et des *proxy advisors* sont ainsi discutées, en vue de préparer les Assemblées générales.

Règles internes relatives aux opérations nécessitant l'autorisation du Conseil d'administration

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4.2 du Règlement intérieur précisent les sujets devant être soumis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration :

a) l'approbation du *business plan* stratégique de la Société et des avenants ultérieurs ;

b) l'approbation du budget annuel de la Société ;

c) la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à 15 millions d'euros par le Groupe ;

d) la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à 15 millions d'euros par le Groupe ;

e) la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à 50 millions d'euros par le Groupe ;

f) l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 millions d'euros par le Groupe ;

g) tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ;

h) la conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle au Groupe) qui peut avoir un impact structurant pour le Groupe ;

i) la conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à 5 millions d'euros du Groupe.

À titre d'exception, les opérations visées aux points c), d), e), f), g), h) et i) ci-dessus ne nécessitent pas d'autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe sauf en cas d'impact significatif sur le Groupe.

Le Conseil d'administration se prononce également sur :

- les cautions, avals et garanties donnés par la Société, dans les conditions prévues par l'article L. 225-35 alinéa 4 du Code de commerce ; et
- les conventions visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.

4.1.3.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur précise à la fois le fonctionnement du Conseil d'administration et les règles de bonne conduite devant être respectées par ses membres. Le but est d'assurer une grande transparence et une bonne gouvernance d'entreprise et de lui permettre de remplir efficacement sa mission de contrôle conformément aux règles de place communément admises. Ce règlement rappelle notamment :

- les devoirs des administrateurs et les règles déontologiques à respecter, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention de titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité et information ;
- la fréquence des réunions et leurs modalités (moyen de télécommunication notamment) ;
- les attributions du Conseil d'administration ;
- les règles de fonctionnement des Comités du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur. La dernière mise à jour date du 29 juillet 2025 afin de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Règlement intérieur est en libre accès sur le site Internet de la Société (www.clariane.com).

4.1.3.2.3 Fonctionnement du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par trimestre. Les administrateurs sont convoqués à ces séances par tout moyen.

Les réunions du Conseil d'administration ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. La Présidente du Conseil d'administration préside les séances du Conseil d'administration.

Afin de faciliter les réunions du Conseil d'administration et d'accroître son efficacité, le Règlement intérieur stipule également que les réunions du Conseil d'administration peuvent, sous certaines conditions, se tenir par un moyen de télécommunication. Cela permet à un ou plusieurs membres qui ne pourraient pas se déplacer d'y participer.

Les statuts de la Société prévoient également la possibilité pour le Conseil d'administration de prendre des décisions par consultation écrite.

Le Conseil d'administration se réunit aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. La Présidente ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont conservés et tenus dans les conditions prévues par les dispositions réglementaires en vigueur ; les copies ou extraits sont certifiés conformément à la loi.

Réunions du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs *(executive sessions)*

Au moins une réunion du Conseil d'administration se tient chaque année hors la présence de la Directrice générale, seule dirigeante mandataire sociale exécutive.

Une telle *executive session* se tiendra au cours du premier semestre 2026.

SÉMINAIRES STRATÉGIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque année, le Conseil d'administration tient deux séminaires stratégiques.

En octobre 2025, les administrateurs se sont réunis en séminaire stratégique à Paris, au siège de la Société. Ce séminaire était notamment consacré aux perspectives de marché, à la transformation digitale et au plan moyen terme.

En janvier 2026, le séminaire stratégique a permis aux administrateurs d'échanger sur le plan moyen terme et sur la politique de financement. Les administrateurs se sont réunis à la maison de retraite médicalisée Korian Saint-Simon. Ils ont ainsi pu échanger avec les responsables de la maison de retraite sur leurs expériences et visiter l'établissement.

Ces séminaires renforcent les relations entre les administrateurs et les directions opérationnelles pour une meilleure gouvernance du Groupe et permettent d'appréhender de manière concrète les problématiques spécifiques rencontrées par les établissements et les pays.

Échanges entre le Conseil d'administration, le Comité exécutif, le Comité de Direction générale et le *Top Management*

Dans le cadre des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités, ses membres sont en lien avec les membres du Comité exécutif et du Comité de Direction générale et les principaux membres du *Top Management* compétents sur les dossiers examinés. Ces derniers assistent aux réunions du Conseil d'administration et/ou de ses Comités afin de présenter, aux côtés de la Directrice générale, les sujets et d'apporter toutes précisions utiles aux membres du Conseil d'administration et des Comités. Chaque Président de Comité du Conseil d'administration prépare, en amont, la réunion avec le ou les membres du Comité exécutif ou du Comité de Direction générale référents qui sont également invités à assister aux réunions du Comité concerné.

La présence de la Directrice générale au sein du Conseil d'administration offre une plus grande proximité du Conseil avec les équipes de direction et une meilleure efficacité de la gouvernance. La Directrice générale tient par ailleurs le Conseil d'administration informé de la marche des affaires de la Société, y compris, en tant que de besoin, en dehors des réunions plénières du Conseil d'administration et de ses Comités. Enfin, à ces interactions s'ajoutent des rencontres informelles régulières : visites d'établissements ou séminaires stratégiques du Conseil d'administration.

4.1.3.2.4 Taux de présence et principaux travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2025, le Conseil d'administration s'est réuni à treize reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 97 %.

Administrateurs	Taux individuel de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration
Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration jusqu'au 14 mai 2025) [1]	100 %
Sylvia Metayer (Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025)	100 %
Sophie Boissard	100 %
Predica (représentée par Florence Barjou)	100 %
Matthieu Lance	92 %
HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) [2]	69 %
Jean-Bernard Lafonta	100 %
Ondřej Novák	100 %
Olivier Bogillot [3]	88 %
Guillaume Bouhours	100 %
Jean-François Brin [1]	100 %
Patricia Damerval	100 %
Anne Lalou	92 %
Philippe Lévêque	100 %
Markus Müschenich	100 %
Kevin Kaffazi [4]	100 %
Marie-Christine Leroux [1]	100 %
Gilberto Nieddu [5]	100 %

(1) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(2) Mme Julie le Goff, représentante permanente de HLD Europe, administrateur, n'a pu assister aux réunions du Conseil d'administration s'étant tenues entre juillet 2025 et octobre 2025 en raison de son congé maternité durant cette période.
(3) Administrateur ayant été nommé à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(4) Administrateur nommé par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe en France, le 5 décembre 2024 avec une date d'effet au 14 mai 2025.
(5) Administrateur nommé par le Comité de la société européenne le 25 juin 2025.

Lors de ces réunions, le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés ont mené l'ensemble des travaux qui leur incombent au titre de leurs missions suivant le plan de travail fixé en fin d'année 2024 et en y ajoutant des sujets d'intérêt pour le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés au gré de l'évolution de l'activité et de l'actualité du Groupe. Le schéma ci-après présente les principaux domaines de travail du Conseil d'administration et de ses Comités ainsi que les interactions entre les différents Comités. Les administrateurs ont de nombreux échanges informels en amont des réunions des Comités afin d'échanger sur les sujets évoqués au sein de chaque Comité.

Certains administrateurs sont membres de plusieurs Comités, ce qui leur permet d'assurer une fluidité dans la communication.

Par ailleurs, Mme Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration, et Mme Sophie Boissard, Directrice générale et administratrice, assistent à l'ensemble des réunions des Comités spécialisés, ce qui permet de maintenir un échange constant d'informations.

Les Comités spécialisés rendent compte de leurs travaux au Conseil d'administration dont ils préparent les réunions et auquel ils formulent des recommandations. La qualité des travaux et recommandations des Comités spécialisés contribue à éclairer et fluidifier la prise de décision du Conseil d'administration.

PRINCIPAUX TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS*

CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Résultats de la Société
- Gestion des risques, contrôle interne et audit interne
- Audit et relations avec les auditeurs externes
- Gestion financière
- Gouvernance
- Nomination
- Rémunération
- Investissement
- Stratégie
- Éthique
- Qualité
- Stratégie et indicateurs RSE
- Situation sanitaire
- Assemblée générale annuelle : convocation et arrêté de l'ordre du jour, des projets de résolutions et des rapports du Conseil d'administration

- Suivi de la finalisation du plan de renforcement de la structure financière, en ce compris le programme de cession finalisé avec six mois d'avance
- Suivi de l'appel d'offres dans le cadre du remplacement d'un des Commissaires aux comptes titulaires en charge de la mission de certification des comptes
- Émission obligataire de 400 millions d'euros et émission additionnelle de 100 millions d'euros
- Proposition de nomination d'un nouvel administrateur indépendant
- Succession de la présidence du Conseil d'administration
- Approbation préalable des conventions réglementées
- Plan universel d'attribution gratuite d'actions
- Comité de mission : nomination d'un nouveau membre et renouvellement du mandat de membres du Comité de mission
- Suivi de l'appel d'offres dans le cadre du remplacement d'un des Commissaires aux comptes titulaires en charge de la mission de certification des comptes

COMITÉ D'AUDIT

Résultats de la Société

- Examen et arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés 2024 et du rapport de gestion (incluant le rapport de durabilité)
- Affectation du résultat
- Arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2025
- Approbation des documents de gestion prévisionnelle
- Avis et rapports des Commissaires aux comptes
- Communication financière (SFAF et communiqués de presse)

Gestion des risques, contrôle interne et audit interne

- Examen et suivi de l'audit et du contrôle internes
- Cartographie des risques
- Cybersécurité
- Examen des évolutions des tarifications et de la réglementation

Audit et relations avec les auditeurs externes

- Examen annuel des conventions réglementées nouvelles ou maintenues
- Revue des conventions et engagements courants et conclus à des conditions normales
- Approbation des services autres que la certification des comptes et des informations en matière de durabilité réalisés par les Commissaires aux comptes

Gestion financière

- Arrêté du budget annuel 2026
- Examen des garanties octroyées par Clariane SE au cours de l'année 2025
- Autorisation des cautions, avals et garanties
- Stratégie de financement, d'endettement et de liquidités et suivi de la situation de marché
- *Forecast*
- Valorisation de l'immobilier
- Calendrier des fenêtres négatives 2025
- Calendrier de communication financière pour 2025/2026

- Examen du plan moyen terme
- Suivi de la situation de marché et du financement
- Analyse de la double matérialité dans le cadre du rapport de durabilité
- Suivi de l'appel d'offres dans le cadre du remplacement d'un des Commissaires aux comptes titulaires en charge de la mission de certification des comptes
- Émission obligataire de 400 millions d'euros et émission additionnelle de 100 millions d'euros

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS (1)

Gouvernance

- Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration
- Rapport sur le gouvernement d'entreprise
- Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux
- Indépendance des administrateurs
- Suivi de la procédure de qualification du caractère significatif de la relation d'affaires avec les administrateurs indépendants
- Revue des politiques de diversité du Conseil d'administration et de mixité des instances dirigeantes

Nomination

- Politique ressources humaines
- Revue de la politique de gestion des talents et des hauts potentiels
- Plan de succession des membres du Comité de Direction générale
- Revue des mandats des administrateurs expirant lors de l'Assemblée générale 2025 et formulation de propositions de renouvellement
- Revue de la composition des Comités du Conseil d'administration

Rémunération

- Arrêté de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- Arrêté de la rémunération des administrateurs
- Examen de la rémunération des membres du Comité de mission
- Information sur la rémunération des principaux dirigeants et salariés du Groupe
- Mise en place et suivi des plans d'attribution gratuite d'actions

- Proposition de nomination d'un nouvel administrateur indépendant
- Succession de la présidence du Conseil d'administration
- Mise en place d'un plan universel d'attribution gratuite d'actions
- Séparation du Comité des rémunérations et des nominations en un Comité des rémunérations et des ressources humaines et un Comité des nominations
- Ajustement des plans d'attribution gratuite d'actions en cours d'acquisition

COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Investissement

- Suivi des opérations d'investissement et de désinvestissement
- Suivi du plan de capex

Stratégie

- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe
- Examen de la stratégie de gestion du portefeuille

- Suivi de la finalisation du programme de cession dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière

COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

Éthique

- Suivi des alertes éthiques et des processus mis en place
- Suivi du plan éthique et compliance au niveau du Groupe

Qualité

- Suivi des indicateurs (KPI) qualité et soins, et des EIG
- Résultats de l'enquête annuelle « C-Satisfaction » des familles en 2024 et notamment du NPS
- Suivi des audits de qualité dits « 360° » en 2025
- Suivi de la certification ISO 9001 des établissements du Groupe
- Suivi des contrôles internes et externes et suivi des plan d'actions

RSE

- Examen des indicateurs (KPI) RSE
- Suivi des réalisations de la feuille de route RSE 2024-2028
- Suivi de la trajectoire climat : Bilan carbone 2024 et plan de transition

Mission

- Suivi de l'audit de la société à mission
- Suivi des travaux du Comité de mission

Engagement

- Résultats de l'enquête annuelle « C-Pulse » des collaborateurs en 2024
- Achats responsables
- Gestion des déchets
- Innovation en santé et en soin

Situation sanitaire

- Suivi de la situation sanitaire

- Politique de restauration

** Liste non exhaustive*

(1) À compter du 29 juillet 2025, les travaux du Comité des rémunérations et des nominations ont été repris par le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations en fonction des missions respectives de ces Comités telles que définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration.

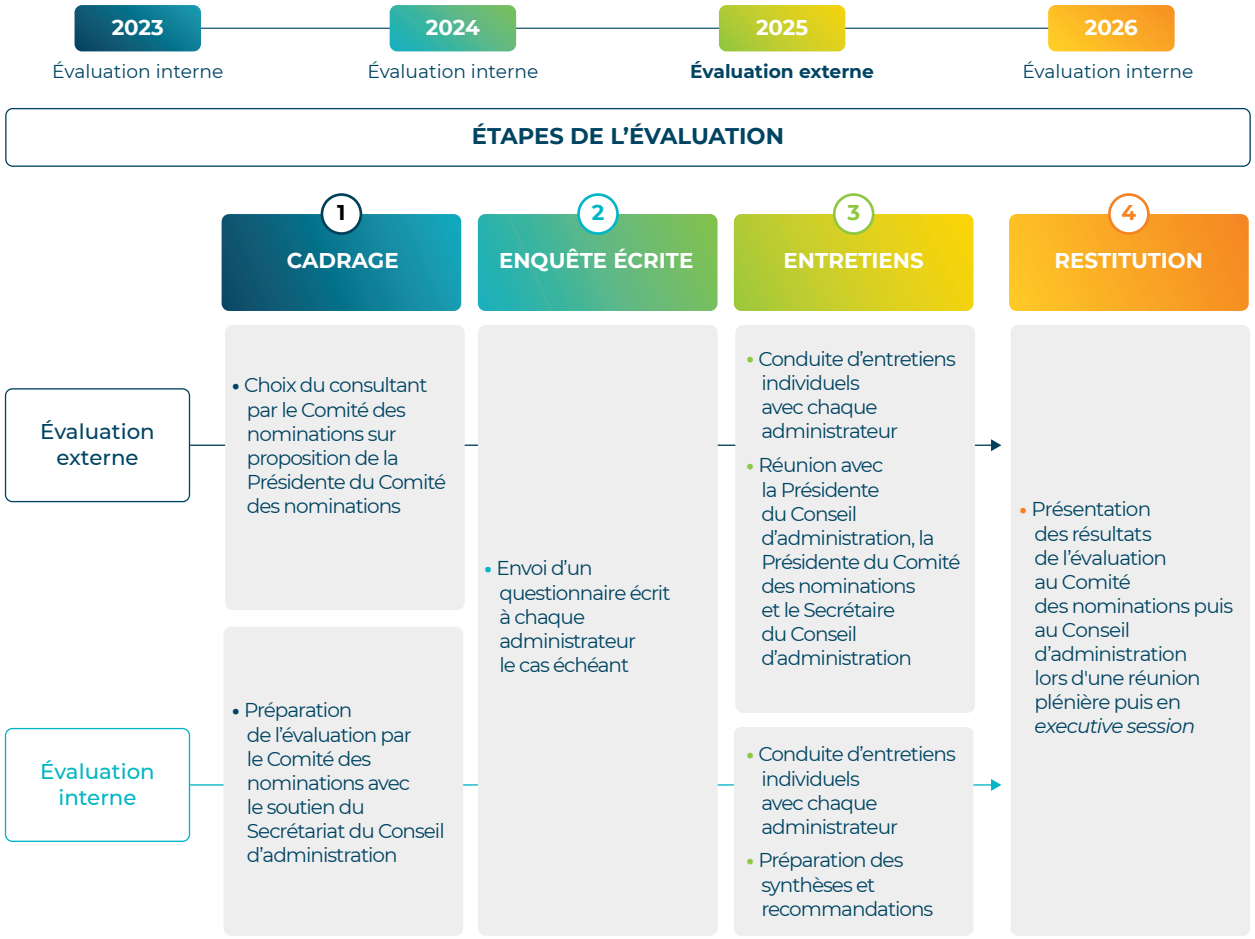
POINTS D'INTERACTION ENTRE LES COMITÉS : Comité d'audit · Comité des rémunérations et des nominations · Comité éthique, qualité et RSE

Thématiques ponctuelles · Thématiques récurrentes

4.1.3.2.5 Évaluation du Conseil d'administration

Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation de son fonctionnement. Tous les trois ans au moins, cette évaluation est menée avec l'aide d'un consultant externe.



Pour l'année 2025, et conformément aux recommandations du code Afep-Medef, l'évaluation du Conseil d'administration a été menée avec l'aide d'un consultant externe.

L'évaluation a porté notamment sur les points suivants :

- le fonctionnement et la qualité des travaux du Conseil d'administration ;
- la composition du Conseil d'administration, au regard notamment des expertises et compétences représentées ;
- la collaboration et les échanges avec la Direction générale et le management ;
- le fonctionnement et la composition de chacun des Comités du Conseil d'administration.

Les résultats de cette évaluation ont fait ressortir une appréciation globalement très positive du fonctionnement du Conseil d'administration en ligne avec les conclusions de la précédente évaluation, notamment :

- un bon équilibre dans la composition du Conseil d'administration, au regard de la diversité et de la complémentarité des expertises représentées ;
- une excellente qualité du dialogue avec la Direction générale et le management du Groupe ;
- l'efficacité des travaux du Conseil d'administration et des Comités dans leurs domaines de compétences, notamment grâce à une préparation attentive assurée en amont par la Présidente, pour le Conseil d'administration, et par les Présidents des différents Comités, pour les Comités.

L'évaluation a également mis en lumière un certain nombre d'ajustements possibles pour la composition du Conseil d'administration et l'organisation de ses travaux , notamment la nécessité de veiller à diversifier les compétences en matière de gouvernance à l'occasion des échéances de mandat à venir.

La prochaine évaluation sera réalisée pour 2026 sur la base d'un questionnaire interne, sous la supervision du Comité des nominations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil d'administration.

4.1.3.3 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place cinq Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des ressources humaines, le Comité des nominations, le Comité d'investissement et le Comité éthique, qualité et RSE. Les membres des Comités sont, sauf exception, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations.

Les Comités jouent un rôle d'étude et de préparation des délibérations du Conseil d'administration et soumettent à ce dernier leurs avis, propositions ou recommandations dans leurs domaines de compétence. Les Comités sont force de proposition mais n'ont, sauf exception légale, aucun pouvoir de décision.

Les Comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions, après en avoir informé la Présidente du Conseil d'administration, procéder ou faire procéder aux frais de la Société à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration sur des sujets relevant de leur compétence. En cas de recours par les Comités aux services d'experts externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité et à l'indépendance du conseil concerné. Ils rendent compte des avis obtenus.

Le Conseil d'administration désigne, parmi ses membres, les membres des Comités ainsi que les Présidents de ces derniers et fixe, le cas échéant, la durée de leur mandat. Le Conseil d'administration peut à tout moment révoquer un membre du Comité ou son Président.

La présence d'au moins la moitié des membres d'un Comité est nécessaire pour la validité des réunions. Chaque membre peut se faire représenter par un autre membre. Les avis d'un Comité sont adoptés à la majorité des membres présents et/ou représentés.

La composition des Comités respecte les dispositions légales applicables ainsi que les recommandations du code Afep-Medef.

CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 ET AU DÉBUT DE L'EXERCICE 2026

Changements intervenus entre le 1er janvier 2025 et le 31 décembre 2025

	Fin des fonctions	Nomination
Comité d'audit	Jean-François Brin [1]	Olivier Bogillot [2]
Comité des rémunérations et des nominations [3]	Marie-Christine Leroux [1] Anne Lalou Matthieu Lance Jean-Bernard Lafonta Guillaume Bouhours Markus Müschenich Gilberto Nieddu	-
Comité des rémunérations et des ressources humaines [3]	-	Anne Lalou Matthieu Lance Jean-Bernard Lafonta Guillaume Bouhours Markus Müschenich Gilberto Nieddu
Comité des nominations [3]	-	Anne Lalou Matthieu Lance Jean-Bernard Lafonta Guillaume Bouhours Markus Müschenich
Comité éthique, qualité et RSE	Jean-François Brin [1] Gilberto Nieddu [4]	Olivier Bogillot [2] Kevin Kaffazi [2]
Comité d'investissement	-	-

(1) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(2) Administrateur ayant été nommé à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(3) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations.
(4) Administrateur dont le mandat de membre du Comité éthique, qualité et RSE a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.

Changements intervenus entre le 1er janvier 2026 et la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

Aucun changement dans la composition des Comités du Conseil d'administration n'est intervenu entre le 1er janvier 2026 et la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.

À compter du 18 mars 2026, date à laquelle Mme Anne Lalou cessera d'être qualifiée d'administratrice indépendante en raison de la survenance de l'ancienneté maximale de douze années attachée à son mandat, la présidence du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations sera confiée à un administrateur indépendant.

4.1.3.3.1 Comité d'audit

COMITÉ D'AUDIT

Composition


Guillaume Bouhours
(Président)


Sylvia Metayer


Predica
(représentée par
Florence Barjou)


HLD Europe
(représentée par
Julie Le Goff)


Olivier Bogillot (1)


Patricia Damerval

6 administrateurs

2/3 d'indépendants

67 % de femmes

Principales compétences représentées

Finance/audit et risques

Stratégie/ M&A

Conformité/conduite des affaires

Fonction exécutive

Capital humain

Travaux du Comité

9 Réunions

95 % Taux d'assiduité

(1) Administrateur nommé membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mai 2025.

Assiduité des membres du Comité d'audit en 2025

Au cours de l'exercice 2025, le Comité d'audit s'est réuni à neuf reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 95 %.

Membres du Comité d'audit	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit
Guillaume Bouhours (Président) (administrateur indépendant)	100 %
Sylvia Metayer (administratrice indépendante)	100 %
Predica (représentée par Florence Barjou)	100 %
HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) (1)	67 %
Olivier Bogillot (2)	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant) (3)	100 %
Patricia Damerval (administratrice indépendante)	100 %

(1) Mme Julie le Goff, représentante permanente de HLD Europe, administrateur, n'a pu assister aux réunions du Comité d'audit s'étant tenues entre juillet 2025 et octobre 2025 en raison de son congé maternité durant cette période.
(2) Administrateur désigné membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mai 2025.
(3) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.

Les membres du Comité d'audit sont désignés, sur proposition du Comité des nominations, par le Conseil d'administration. Le Comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif et se compose aux deux tiers d'administrateurs indépendants. La nomination du Président du Comité d'audit, qui doit être choisi parmi les administrateurs indépendants, est proposée par le Comité des nominations et doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit disposent, de par leurs fonctions passées et/ou présentes, de compétences financières, comptables et/ou de contrôle légal des comptes leur permettant d'assurer leurs missions. En outre, l'un des membres au moins du Comité d'audit dispose d'une compétence en matière de durabilité. À ce titre, la Société respecte les dispositions de l'article L. 821-67 du Code de commerce, les recommandations figurant à l'article 17.1 du code Afep-Medef ainsi que l'article 5.1 du Règlement intérieur.

Par ailleurs, le Directeur financier Groupe, le Directeur financier adjoint en charge des financements, la Directrice financière adjointe en charge du contrôle financier, la Directrice de l'audit et du contrôle interne Groupe et le Secrétaire général participent aux réunions du Comité selon les sujets à l'ordre du jour. Les Commissaires aux comptes sont invités et participent à de nombreuses réunions du Comité.

La Présidente du Conseil d'administration est membre du Comité d'audit. La Directrice générale participe à toutes les réunions du Comité d'audit sans en être membre.

Missions et attributions du Comité d'audit

Le Comité d'audit est chargé notamment :

- d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- de suivre le processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et le processus mis en œuvre pour déterminer les informations à publier conformément aux normes de communication d'informations en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive 2013/34 ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées, et le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- d'examiner le projet de budget de la Société et du Groupe ;
- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société ainsi que les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants avant leur présentation au Conseil ;
- d'examiner les informations communiquées au sein du rapport de gestion en matière de durabilité avant leur présentation au Conseil ;
- d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales, notamment en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et en soumettant au Conseil le résultat de la procédure de sélection. Il émet également une recommandation au Conseil sur le Commissaire aux comptes ou l'organisme tiers indépendant chargé de présenter un rapport sur la certification des informations en matière de durabilité ;
- de suivre la réalisation de la mission de commissariat aux comptes et de certification des informations en matière de durabilité et de tenir compte des constatations et conclusions de la Haute Autorité de l'audit (H2A) ;
- d'examiner les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- de préparer les décisions du Conseil en matière de suivi de l'audit interne ;
- d'assurer le contrôle de la gestion et la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations financières et en matière de durabilité qui seront fournies aux actionnaires et au marché ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière de l'information en matière de durabilité ;
- d'examiner les risques, les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs ;
- d'examiner l'organisation et la mise en œuvre du dispositif en matière de compliance notamment en ce qui concerne la prévention de la corruption ; et
- d'examiner la conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à cinq millions d'euros du Groupe.

L'examen des comptes par le Comité d'audit s'accompagne de la présentation par les Commissaires aux comptes de la Société sur les points essentiels des résultats de l'audit légal (notamment ajustement d'audit et faiblesses significatives du contrôle interne identifiées durant les travaux pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière) et sur les options comptables retenues. L'examen des comptes s'accompagne également d'une présentation du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

L'examen des informations en matière de durabilité par le Comité d'audit s'accompagne de la présentation par les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, l'organisme tiers indépendant en charge de la certification des informations en matière de durabilité (si celui-ci est différent des Commissaires aux comptes), sur les points essentiels des résultats de leur mission (notamment, le cas échéant, les modifications qui leur paraissent devoir être apportées au rapport de durabilité, en faisant toutes observations utiles sur les méthodes d'évaluation utilisées pour leur établissement).

Le Comité d'audit veille à l'existence de systèmes efficaces de contrôle interne et de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses, d'anomalies significatives ou de toute fraude importante. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports. Il examine la cartographie des principaux risques de l'entreprise et est informé du processus de contrôle interne.

Les Commissaires aux comptes portent à la connaissance du Comité d'audit les renseignements prévus par la loi, et notamment par l'article L. 821-63 du Code de commerce.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, l'organisme tiers indépendant en charge de la certification des informations en matière de durabilité (si celui-ci est différent des Commissaires aux comptes), y compris hors la présence des dirigeants, notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'information en matière de durabilité et de l'examen des comptes afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux au Conseil. Le Comité d'audit est ainsi informé :

- des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes et/ou l'organisme tiers indépendant ;
- de leur approche d'audit ; et
- des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission.

Le Comité d'audit doit également entendre les Directeurs financiers, comptables et de la trésorerie, la Directrice de l'audit interne et du contrôle interne, le Directeur RSE et qualité, y compris le cas échéant, hors la présence de la Direction générale.

Le Comité d'audit rend compte régulièrement au Conseil de l'exercice de ses missions. Il rend également compte des résultats de la mission de certification des comptes, de la mission de certification des informations en matière de durabilité ainsi que de la manière dont ces missions ont contribué à l'intégrité de l'information financière et de l'information en matière de durabilité. Il rend compte du rôle qu'il a joué dans ce processus. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Le Comité d'audit s'assure du respect des règles d'indépendance par les Commissaires aux comptes et, le cas échéant, par l'organisme tiers indépendant, pour l'exercice des missions de certification des comptes et de certification des informations en matière de durabilité notamment en examinant les risques pesant sur celle-ci et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, ainsi qu'en approuvant la fourniture des services autres que la certification des comptes par les Commissaires aux comptes ou la certification des informations en matière de durabilité de la Société dans le cadre défini par le H2A et en s'assurant que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, une fois par an, le Comité d'audit revoit l'approche d'audit basée sur une cartographie des risques, le plan d'audit ainsi que les ressources et le budget du département de l'audit interne.

Le Comité d'audit est en outre régulièrement informé par la Directrice de l'audit et du contrôle interne du degré d'avancement et des résultats du plan d'audit annuel ; il est destinataire d'une synthèse périodique des rapports d'audit interne.

Enfin, le Comité d'audit a un accès direct permanent à la Directrice de l'audit et du contrôle interne et donne son avis sur l'organisation de ses services.

Le Comité d'audit ayant, à la suite de la transposition de la directive 2022/2464 dite « CSRD », la responsabilité du suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et du processus mis en œuvre pour déterminer les informations à publier, une fois par an, le Président du Comité éthique, qualité et RSE est invité à une réunion du Comité d'audit au cours de laquelle un point sur les informations en matière de durabilité est mis à l'ordre du jour.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux, exprime ses avis et suggestions qui lui semblent pertinents et porte à sa connaissance les points sur lesquels le Conseil d'administration doit statuer.

Le Comité d'audit a approuvé des services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité effectués par les Commissaires aux comptes entre décembre 2024 et février 2026 pour un montant total de 647 050 euros.

4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations (*Comité dissous depuis le 29 juillet 2025*)

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations.

Assiduité des membres du Comité des rémunérations et des nominations entre le 1er janvier 2025 et le 29 juillet 2025

Entre le 1er janvier 2025 et le 29 juillet 2025 (date de sa dissolution), le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 89 %.

Membre du Comité des rémunérations et des nominations	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations
Anne Lalou (Présidente) (administratrice indépendante)	100 %
Matthieu Lance	75 %
Jean-Bernard Lafonta	100 %
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	75 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	75 %
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) (1)	100 %
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) (2)	100 %

(1) Administratrice dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(2) Administrateur nommé membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 21 mars 2025, sous réserve et à compter du renouvellement de son mandat d'administrateur représentant les salariés par le Comité de la société européenne.

4.1.3.3.3 Comité des rémunérations et des ressources humaines

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES RESSOURCES HUMAINES

Composition


Anne Lalou
(Présidente)


Matthieu Lance


Jean-Bernard Lafonta


Guillaume Bouhours


Dr Markus Müschenich


Gilberto Nieddu
(administrateur
représentant les salariés)

6 administrateurs

3/5 (1) d'indépendants

20 % (2) de femmes

Principales compétences représentées

Conformité/conduite des affaires

Fonction exécutive

Capital humain

Finance/audit et risques

Stratégie/ M&A

Travaux du Comité

5 (3) Réunions

91 % (4) Taux d'assiduité

(1) M. Gilberto Nieddu, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef.

(2) M. Gilberto Nieddu, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce.

(3) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations. Le précédent Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises entre le 1er janvier 2025 et le 29 juillet 2025 (date de sa dissolution). L'actuel Comité des rémunérations et des ressources humaines s'est réuni une fois entre le 29 juillet 2025 (date de sa constitution) et le 31 décembre 2025.

(4) Pour les besoins de la présente infographie, les taux d'assiduité du précédent Comité des rémunérations et des nominations et de l'actuel Comité des rémunérations et des ressources humaines ont été consolidés. Les taux d'assiduité individuels de ces Comités figurent respectivement au sein des tableaux ci-dessus et ci-dessous.

Assiduité des membres du Comité des rémunérations et des ressources humaines du 29 juillet 2025 au 31 décembre 2025

Du 29 juillet 2025 (date de sa constitution) au 31 décembre 2025, le Comité des rémunérations et des ressources humaines s'est réuni une fois [1] et le taux de participation global des administrateurs à cette réunion a été de 100 %.

Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines	Taux individuels de participation des membres à la réunion du Comité des rémunérations et des ressources humaines
Anne Lalou (Présidente) (administratrice indépendante)	100 %
Matthieu Lance	100 %
Jean-Bernard Lafonta	100 %
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	100 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	100 %
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés)	100 %

Présidé par une administratrice indépendante [2], le Comité des rémunérations et des ressources humaines ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il se compose aux trois cinquièmes d'administrateurs indépendants ainsi que d'un administrateur représentant les salariés. À ce titre, la Société respecte les recommandations du code Afep-Medef ainsi que l'article 3.1 du Règlement intérieur.

Conformément à l'article 19.2 du code Afep-Medef, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, la Directrice générale participe aux travaux du Comité des rémunérations et des ressources humaines, notamment sur les sujets touchant aux principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, la Présidente du Conseil d'administration participe aux travaux de ce Comité.

La Directrice des ressources humaines Groupe et le Secrétaire général assistent également à toutes les réunions du Comité des rémunérations et des ressources humaines.

Missions et attributions du Comité des rémunérations et des ressources humaines

Le Comité des rémunérations et des ressources humaines est notamment chargé :

- d'émettre des propositions au Conseil sur la rémunération des mandataires sociaux, et, le cas échéant, des Directeurs généraux délégués ;
- de faire des propositions au Conseil quant aux programmes de *stock-options* et à l'attribution d'actions gratuites ;
- d'émettre un avis sur l'enveloppe et la répartition de la rémunération annuelle des administrateurs ;
- d'examiner le rapport sur le gouvernement d'entreprise s'agissant des informations relatives aux rémunérations et aux ressources humaines.

Le Comité des rémunérations et des ressources humaines est informé par la Directrice générale de la politique de rémunération des cadres lui reportant directement et des politiques de ressources humaines.

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations. Le précédent Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises entre le 1er janvier 2025 et le 29 juillet 2025 (date de sa dissolution). Le Comité des rémunérations et des ressources humaines s'est réuni une fois entre le 29 juillet 2025 (date de sa constitution) et le 31 décembre 2025.

(2) À compter du 18 mars 2026, date à laquelle Mme Anne Lalou cessera d'être qualifiée d'administratrice indépendante en raison de la survenance de l'ancienneté maximale de douze années attachée à son mandat, la présidence du Comité des rémunérations et des ressources humaines sera confiée à un administrateur indépendant.

4.1.3.3.4 Comité des nominations

COMITÉ DES NOMINATIONS

Composition


Anne Lalou
(Présidente)


Matthieu Lance


Jean-Bernard Lafonta


Guillaume Bouhours


Dr Markus Müschenich

5 administrateurs

3/5 d'indépendants

20 % de femmes

Principales compétences représentées

Conformité/conduite des affaires

Fonction exécutive

Capital humain

Finance/audit et risques

Stratégie/ M&A

Travaux du Comité

5 (1) Réunions

91 % (2) Taux d'assiduité

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations. Le précédent Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises entre le 1er janvier 2025 et le 29 juillet 2025 (date de sa dissolution). Le Comité des nominations s'est réuni une fois entre le 29 juillet 2025 (date de sa constitution) et le 31 décembre 2025.

(2) Pour les besoins de la présente infographie, les taux d'assiduité du précédent Comité des rémunérations et des nominations et de l'actuel Comité des nominations ont été consolidés. Les taux d'assiduité individuels de ces Comités figurent respectivement au sein des tableaux ci-dessus et ci-dessous.

Assiduité des membres du Comité des nominations du 29 juillet 2025 au 31 décembre 2025

Du 29 juillet 2025 (date de sa constitution) au 31 décembre 2025, le Comité des nominations s'est réuni une fois [1] et le taux de participation global des administrateurs à cette réunion a été de 100 %.

Membre du Comité des nominations	Taux individuels de participation des membres à la réunion du Comité des nominations
Anne Lalou (Présidente) (administratrice indépendante)	100 %
Matthieu Lance	100 %
Jean-Bernard Lafonta	100 %
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	100 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	100 %

Présidé par une administratrice indépendante [2], le Comité des nominations ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il se compose aux trois cinquièmes d'administrateurs indépendants. À ce titre, la Société respecte les recommandations du code Afep-Medef ainsi que l'article 4.1 du Règlement intérieur.

Conformément à l'article 18.3 du code Afep-Medef, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, la Directrice générale participe aux travaux du Comité des nominations.

Par ailleurs, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, la Présidente du Conseil d'administration participe aux travaux de ce Comité.

La Directrice des ressources humaines Groupe et le Secrétaire général assistent également aux réunions du Comité selon les sujets à l'ordre du jour.

Missions et attributions du Comité des nominations

Le Comité des nominations est notamment chargé :

- d'émettre des propositions de candidatures d'administrateurs, d'organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs et de réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- d'émettre des propositions de candidatures de membres ou de Président des Comités ;
- d'émettre un avis sur les propositions de nomination du Directeur général et, le cas échéant, des Directeurs généraux délégués ;
- d'émettre un avis sur les propositions de nomination du Président du Conseil et, le cas échéant, du Vice-Président du Conseil ;
- d'émettre un avis sur les propositions de nomination de membres et de Président du Comité de mission ;
- d'émettre des propositions sur l'opportunité des renouvellements de mandats ;
- de mener des réflexions et d'émettre des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise, d'évolution des missions du Conseil d'administration et de ses Comités et d'éventuelles modifications à apporter aux statuts de la Société et/ou au Règlement intérieur ;
- d'examiner le rapport sur le gouvernement d'entreprise s'agissant des informations relatives à la gouvernance ; et
- d'établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et est informé des plans de succession des fonctions clés.

Par ailleurs, il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil d'administration et a la charge de faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, des nationalités, âges, situations de handicap, expériences internationales et expertises.

Le Conseil procède annuellement, sous la direction du Comité des nominations, à une évaluation de sa composition, son fonctionnement et son organisation ainsi que ceux des Comités, qui est ensuite débattue en séance. Par ailleurs, une fois tous les trois ans, cette évaluation est effectuée avec l'aide d'un consultant externe.

Il examine chaque année la situation de chaque administrateur au cas par cas au regard des critères d'indépendance du code Afep-Medef.

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations. Le précédent Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises entre le 1er janvier 2025 et le 29 juillet 2025. Le Comité des nominations s'est réuni une fois du 29 juillet 2025 (date de sa constitution) au 31 décembre 2025.

(2) À compter du 18 mars 2026, date à laquelle Mme Anne Lalou cessera d'être qualifiée d'administratrice indépendante en raison de la survenance de l'ancienneté maximale de douze années attachée à son mandat, la présidence du Comité des nominations sera confiée à un administrateur indépendant.

4.1.3.3.5 Comité d'investissement

COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Composition


Predica (Présidente) (représentée par Florence Barjou)


Sylvia Metayer


Patricia Damerval


Jean-Bernard Lafonta


Dr Markus Müschenich

5 administrateurs

3/5 d'indépendants

60 % de femmes

Principales compétences représentées

Stratégie/M&A

Secteur de la santé

Immobilier

Expériences internationales

Finance/audit et risques

Travaux du Comité

8 Réunions

98 % Taux d'assiduité

Assiduité des membres du Comité d'investissement en 2025

Au cours de l'exercice 2025, le Comité d'investissement s'est réuni à huit reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 98 %.

Membres du Comité d'investissement	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement
Predica (Présidente) (représentée par Florence Barjou)	100 %
Sylvia Metayer (administratrice indépendante)	100 %
Jean-Bernard Lafonta	100 %
Patricia Damerval (administratrice indépendante)	100 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	88 %

Missions et attributions du Comité d'investissement

Le Comité d'investissement est chargé notamment d'examiner :

- les opérations d'acquisition ou de cession ;
- tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ; et
- la conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle au Groupe) qui peut avoir un impact structurant pour le Groupe.

La Présidente du Conseil d'administration est membre du Comité d'investissement. La Directrice générale participe à toutes les réunions du Comité d'investissement sans en être membre.

Les Directeurs généraux pays, le Directeur général Clariane immobilier, le Directeur financier Groupe, le Directeur revenus et développement Groupe, le Directeur M&A et *corporate development* Groupe et le Secrétaire général assistent également aux réunions du Comité d'investissement selon les sujets à l'ordre du jour.

4.1.3.3.6 Comité éthique, qualité et RSE

COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

Composition


Philippe Lévêque (Président)


Sylvia Metayer


HLD Europe (représentée par Julie Le Goff)


Olivier Bogillot (1)


Anne Lalou


Kevin Kaffazi (1)

6 administrateurs

4/5 (2) d'indépendants

60 % (3) de femmes

Principales compétences représentées

Secteur de la santé

Capital humain

Climat

Biodiversité/ circularité

Conformité/conduite des affaires

Travaux du Comité

4 Réunions

86 % Taux d'assiduité

(1) Administrateur nommé membre du Comité éthique, qualité et RSE par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mai 2025.

(2) M. Kevin Kaffazi, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef.

(3) M. Kevin Kaffazi, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce.

Assiduité des membres du Comité éthique, qualité et RSE en 2025

Au cours de l'exercice 2025, le Comité éthique, qualité et RSE s'est réuni à quatre reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 86 %.

Membres du Comité éthique, qualité et RSE	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE
Philippe Lévêque (Président) (administrateur indépendant)	100 %
Sylvia Metayer (administratrice indépendante)	75 %
HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) (1)	50 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant) (2)	100 %
Olivier Bogillot (administrateur indépendant) (3)	67 %
Anne Lalou (administratrice indépendante)	100 %
Kevin Kaffazi (administrateur représentant les salariés) (3)	100 %
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) (4)	100 %

(1) Mme Julie le Goff, représentante permanente de HLD Europe, administrateur, n'a pu assister aux réunions du Comité s'étant tenues entre juillet 2025 et octobre 2025 en raison de son congé maternité durant cette période.
(2) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(3) Administrateur désigné membre du Comité éthique, qualité et RSE par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mai 2025.
(4) Administrateur dont le mandat de membre du Comité éthique, qualité et RSE a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.

Missions et attributions du Comité éthique, qualité et RSE

Le Comité éthique, qualité et RSE est notamment chargé :

- de valider et de suivre la mise en œuvre de la démarche éthique et qualité du Groupe ;
- d'évaluer les procédures de gestion de crise et de communication de crise et le suivi du traitement des événements indésirables graves ;
- de valider la cartographie des risques directement liés aux métiers du Groupe, telle que consolidée par l'audit interne, ainsi que l'approche qualité au sein des filiales du Groupe ;
- de faire des propositions au Conseil d'administration sur l'amélioration ou la mise en place de procédures complémentaires spécifiques de maîtrise de la qualité de soins ;
- d'examiner les conclusions des revues qualité réalisées dans les filiales afin d'évaluer le niveau de contrôle des procédures de qualité au sein du Groupe ; et
- d'examiner, au moins annuellement, les actions conduites en matière de RSE et les résultats de celles-ci.

La Présidente du Conseil d'administration est membre du Comité éthique, qualité et RSE. La Directrice générale participe à toutes les réunions du Comité éthique, qualité et RSE sans en être membre.

Le Directeur général adjoint Groupe également en charge de la qualité et de la RSE au sein du Groupe, la Directrice des ressources humaines Groupe, le Directeur médical, éthique et innovation en santé Groupe, le Directeur RSE et qualité, la Directrice qualité et le Secrétaire général également en charge de la conformité au sein du Groupe assistent aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE selon les sujets à l'ordre du jour.

4.1.4 Comité de mission

Les actionnaires de la Société ont approuvé, lors de l'Assemblée générale du 15 juin 2023, l'adoption de la qualité de société à mission. À ce titre, s'appuyant sur les trois valeurs essentielles du Groupe que sont la confiance, l'initiative et la responsabilité, Clariane s'est fixé comme raison d'être de : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » et a inscrit dans ses statuts cinq objectifs sociaux et environnementaux, en lien avec son activité, qu'elle se donne pour mission de suivre : équité, considération, innovation, durabilité et proximité.

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

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

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

Le Comité de mission est structuré en trois collèges afin de représenter les principales parties prenantes de Clariane : le collège représentant les salariés, le collège représentant les patients/résidents, familles et communautés locales et le collège des personnalités qualifiées. La diversité des nationalités de ses membres reflète celle des principales implantations du Groupe.

Le Comité de mission est chargé :

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

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

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

Il entend au moins une fois par an l'organisme tiers indépendant chargé de vérifier l'effectivité de la mise en place des initiatives de la mission et la réalité des indicateurs produits. Le Comité de mission se réunit aussi souvent que nécessaire et au moins trois fois par an.

Pour plus d'informations concernant la composition et les travaux du Comité de mission au cours de l'exercice 2025, nous vous invitons à vous reporter au rapport du Comité de mission qui sera publié sur le site Internet de la Société.

4.1.5 Mise en œuvre des recommandations du code Afep-Medef

Conformément au principe « appliquer ou expliquer » consacré à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et à l'article 28.1 du code Afep-Medef, la Société estime, à la date du présent document, que ses pratiques se conforment aux recommandations du code Afep-Medef.

Mme Anne Lalou cessera d'être qualifiée d'administratrice indépendante à compter du 18 mars 2026, date à laquelle son mandat atteindra une durée de douze ans. Mme Anne Lalou poursuivra néanmoins l'exercice de son mandat jusqu'à son terme, soit jusqu'à l'Assemblée générale 2026 au cours de laquelle il ne sera pas proposé de procéder au renouvellement de son mandat. Par conséquent, entre le 18 mars 2026 et l'Assemblée générale 2026, le Conseil d'administration sera composé de 46 % d'administrateurs indépendants. De ce fait, ne sera pas respecté, de manière temporaire, l'article 10.3 du code Afep-Medef recommandant que la part des administrateurs indépendants soit de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle.

4.1.6 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts

4.1.6.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2025 sur les titres et/ou instruments financiers Clariane par les dirigeants et les personnes étroitement liées

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées par les dirigeants et personnes étroitement liées au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2025 sont les suivantes :

Prénom, nom/ raison sociale	Fonction/lien personnel avec un dirigeant	Nature de l'opération	Instrument financier	Date de l'opération	Prix *(en euros)*	Volume de l'opération
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR UN DIRIGEANT						
Sylvia Metayer	Présidente du Conseil d'administration	Acquisition	Actions	13/03/2025	4,1568	9 642
Sophie Boissard	Directrice générale et administratrice	Acquisition gratuite d'actions de performance	Actions	23/06/2025	0	47 126
Olivier Bogillot	Administrateur	Acquisition	Actions	25/09/2025	4,3140	5 897
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR UNE PERSONNE ÉTROITEMENT LIÉE						
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	18/11/2025	3,3219	14 291
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	18/11/2025	3,3274	88 628
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	19/11/2025	3,3690	11 634
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	19/11/2025	3,3508	53 366
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	20/11/2025	3,3777	17 134
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	20/11/2025	3,3864	78 499
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	21/11/2025	3,3028	10 473
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	21/11/2025	3,2995	91 727
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	24/11/2025	3,4354	19 601
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	24/11/2025	3,4239	58 739

Prénom, nom/ raison sociale	Fonction/lien personnel avec un dirigeant	Nature de l'opération	Instrument financier	Date de l'opération	Prix *(en euros)*	Volume de l'opération
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	25/11/2025	3,5316	14 927
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	25/11/2025	3,5078	67 881
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	26/11/2025	3,5784	13 500
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	26/11/2025	3,5651	67 491
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	27/11/2025	3,6594	21 877
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	27/11/2025	3,6323	31 512
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	28/11/2025	3,6996	16 546
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	28/11/2025	3,7044	29 763
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	01/12/2025	3,7493	12 260
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	01/12/2025	3,6992	52 401
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	02/12/2025	3,7862	7 979
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	02/12/2025	3,7941	30 194
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	03/12/2025	3,8506	12 154
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	03/12/2025	3,8255	42 846
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	04/12/2025	3,7049	22 654
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	04/12/2025	3,7377	67 346
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	05/12/2025	3,7510	12 660
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	05/12/2025	3,7226	47 340
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	08/12/2025	3,8342	14 923
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	08/12/2025	3,8425	22 998
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	09/12/2025	3,7704	20 134
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	09/12/2025	3,7713	59 599
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	10/12/2025	3,8138	8 737
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	10/12/2025	3,8206	52 337
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	11/12/2025	3,7171	16 102
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	11/12/2025	3,7228	73 898
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	12/12/2025	3,6003	10 341
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	12/12/2025	3,6532	89 659
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	15/12/2025	3,5760	13 315
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	15/12/2025	3,5576	86 685
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	16/12/2025	3,6033	12 893

Prénom, nom/ raison sociale	Fonction/lien personnel avec un dirigeant	Nature de l'opération	Instrument financier	Date de l'opération	Prix *(en euros)*	Volume de l'opération
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	16/12/2025	3,5867	87 056
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	17/12/2025	3,6304	23 264
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	17/12/2025	3,6428	65 996
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	18/12/2025	3,6222	12 070
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	18/12/2025	3,6119	80 056
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	19/12/2025	3,7409	23 668
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	19/12/2025	3,7381	52 959
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	22/12/2025	3,7793	19 636
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	22/12/2025	3,7446	43 862
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	23/12/2025	3,8319	10 552
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	23/12/2025	3,8159	41 691
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	24/12/2025	3,7923	7 430
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	24/12/2025	3,7797	21 167
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	29/12/2025	3,8238	13 115
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	29/12/2025	3,8326	25 932
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	30/12/2025	3,8773	9 395
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	30/12/2025	3,8662	31 779

4.1.6.2 Conflits d'intérêts – Liens familiaux

Chaque administrateur veille à préserver en toutes circonstances son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêts pouvant exister entre ses intérêts directs ou indirects et ceux de la Société.

Chaque année, les administrateurs complètent et signent la fiche transmise par le Secrétaire du Conseil d'administration relative notamment à la liste de leurs mandats et aux situations de conflits d'intérêts existantes ou susceptibles d'exister. Les administrateurs sont tenus de signaler au Secrétaire du Conseil d'administration toute modification en cours d'année des éléments figurant sur ladite fiche. Ce dernier en informe la Présidente du Conseil d'administration et la Directrice générale.

Le Règlement intérieur (article 1.8.3) prévoit qu'à titre de principe général, chacune des personnes participant aux travaux du Conseil d'administration, qu'il s'agisse d'un administrateur ou d'un représentant permanent d'une personne morale administratrice, a l'obligation de faire ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts et a l'obligation de faire part au Conseil d'administration, lors de sa nomination et au cours de son mandat, dès qu'elle en a connaissance, de toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts entre, d'une part, elle-même ou la société dont elle est le représentant permanent, ou toute société dont elle serait salariée, actionnaire et/ou mandataire social, ou toute société du même groupe, et, d'autre part, la Société ou toute société de son Groupe.

Par ailleurs, il existe un processus de prévention des conflits d'intérêts dans le cadre de la présentation des dossiers soumis au Conseil d'administration et/ou aux Comités. À réception de l'ordre du jour, chaque membre du Conseil d'administration ou du Comité devra, après avoir fait ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts, faire part à la Présidente du Conseil d'administration ou au Président du Comité concerné (qui en informe immédiatement la Présidente du Conseil d'administration), de toute situation de conflit d'intérêts. S'il a signalé une situation de conflit d'intérêts, le membre concerné ne reçoit pas le ou les dossiers de présentation correspondants et ne pourra participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du Comité concerné consacré à l'examen du ou des points correspondants de l'ordre du jour.

En cas de survenance d'une situation de conflit d'intérêts au cours de l'examen d'un dossier, le membre concerné devra, dès qu'il en a connaissance, immédiatement en avertir la Présidente du Conseil d'administration ou le Président du Comité concerné, restituer les pièces en sa possession et ne pourra plus participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du Comité concerné consacré à l'examen du ou des dossiers en question.

Tous les ans, le Conseil d'administration examine les situations de conflits d'intérêts survenues en cours d'année sur des dossiers importants.

Outre les conventions réglementées visées dans la section ci-après, à la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre les devoirs des membres des organes d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou tout autre devoir, qui ait déclenché la procédure de gestion de conflits d'intérêts susmentionnée, prévue par le Règlement intérieur.

À la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel :

- les mandataires sociaux n'ont accepté aucune restriction concernant la cession de leur participation au capital social de la Société, à l'exception de la Directrice générale qui est tenue de conserver au nominatif 25 % des actions attribuées gratuitement par la Société jusqu'à la cessation de ses fonctions ;
- aucun mandataire n'a conclu d'accord avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs en vue de devenir membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

De même, à la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel, à l'exception de M. Jean-Bernard Lafonta ayant fait l'objet d'une sanction pécuniaire prononcée par l'Autorité des marchés financiers le 13 décembre 2010, conjointement avec la société Wendel, en sa qualité d'ancien Président du Directoire de celle-ci, pour défaut d'information du marché sur la préparation de la montée de Wendel au capital de la Compagnie de Saint-Gobain, aucun membre du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires.

De même, au cours des cinq dernières années :

- à l'exception de M. Jean-Bernard Lafonta condamné le 20 avril 2022 à une peine avec sursis et 37 500 euros d'amende pour fraude fiscale liée à sa situation fiscale personnelle à raison de faits datant de 2007, tous les impôts ayant été intégralement réglés depuis, aucun membre du Conseil d'administration n'a été condamné pour fraude ;
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

4.1.6.3 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2025

Un certain nombre de conventions et engagements réglementés ont été conclus par Clariane et autorisés par le Conseil d'administration au cours de l'exercice 2025.

Ces conventions s'inscrivent dans le cadre de la procédure des conventions réglementées, qui vise à prévenir d'éventuels conflits d'intérêts. Conformément à la loi, ces conventions ont fait l'objet, avant leur conclusion, d'une autorisation préalable du Conseil d'administration, les administrateurs concernés (Predica, représenté par Mme Florence Barjou, et M. Matthieu Lance) n'ayant pris part ni aux débats ni au vote.

Les conventions réglementées conclues avant le 14 mai 2025 ont été approuvées par l'Assemblée générale 2025, étant noté que la société Predica n'a pas pris part au vote sur la résolution concernée car elle portait sur des conventions auxquelles Predica était indirectement intéressée.

L'unique convention réglementée conclue postérieurement au 14 mai 2025 sera soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2026.

Un résumé de ces conventions figure également sur le site Internet de la Société. Pour plus de détails sur ces conventions, nous vous invitons à consulter le tableau ci-après.

Date de conclusion de la convention	Type de convention	Parties à la convention	Modalités
14 février 2025	**Prêt relais immobilier**	Clariane Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France LCL Crédit Agricole Corporate and Investment Bank CIC Est	Le prêt relais immobilier prévoit notamment que : • la conclusion du prêt servira à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe ; • montant : 150 millions d'euros ; • échéance : mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ; • sûretés : les prêteurs bénéficient des sûretés suivantes : (i) nantissement de droit luxembourgeois par Clariane de 100 % des titres de CHL 1, (ii) nantissement de droit luxembourgeois par CHL 1 de 100 % des titres de CHL 2, et (iii) nantissement de droit français par CHL 2 de 100 % des titres de Clariane Holding Immobilier 1.
14 février 2025	**Amendement et extension du crédit syndiqué**	Clariane BNP Paribas Groupe Crédit Agricole CIC HSBC Continental Europe Société Générale Tous les prêteurs listés à l'annexe 1 du Prêt	L'amendement et l'extension du crédit syndiqué prévoit notamment les engagements suivants : • le remplacement du ratio de levier opérationnel par un ratio de levier total consolidé (levier financier « wholeco ») ; • une modification de la clause de remboursement anticipé obligatoire liée aux cessions d'actifs en cours de réalisation par le Groupe. Les remboursements sont ramenés à 40 % des produits nets de cession (contre 75 % précédemment) pour les opérations restant à exécuter en 2025 dans la limite d'un montant cumulé de 700 millions d'euros ; • une réduction du montant du crédit syndiqué de 625 millions d'euros d'ici mai 2026 se décomposant ainsi : (i) le crédit à terme, de 340 millions d'euros en février 2025 (390,4 millions d'euros au 31 décembre 2024) ramené à 300 millions d'euros et (ii) le crédit *revolving*, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros ; • l'option pour le Groupe d'étendre la maturité du crédit syndiqué à mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ; • l'engagement par le Groupe d'obtenir une notation par au moins deux agences de notation d'ici le 30 juin 2026 ; • l'ajout d'un *covenant* semestriel de liquidité minimum ; • la limitation de distribution de dividendes introduite en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier financier « wholeco » reste au-dessus de 4x à la clôture de l'exercice (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco ») et une limitation de la distribution à 40 % du résultat net ; • l'absence de remboursement d'instruments hybrides avec de la dette, sauf *via* le refinancement par du capital ou d'autres instruments hybrides, tant que le levier financier « wholeco » du Groupe reste au-dessus de 5x (contre 3,5x précédemment) ; • par ailleurs, le Groupe a également annoncé l'indexation du crédit syndiqué à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En cohérence avec son ambition ESG et le rôle central de cette stratégie, les conditions financières du crédit syndiqué seront indexées sur des indicateurs extra-financiers portant sur les parcours de formation diplômante, la sécurité, la santé au travail et les audits ISO 9001. Les indicateurs cibles sont fixés jusqu'à fin 2025, avec une clause de rendez-vous pour fixer les indicateurs cibles suivants (notamment pour prendre en compte la finalisation du programme de cessions). À ce titre, il est prévu que la marge du crédit syndiqué s'ajustera à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.
11 juin 2025	**Contrat de cession**	Clariane Crédit Agricole SA	Cette convention est un contrat de cession d'actions portant sur la cession par Clariane France, filiale à 100 % de Clariane, de l'intégralité des actions de la société Korian Domiciles à Crédit Agricole Santé et Territoire (CAST), filiale de Crédit Agricole SA. Valeur brute de cession (valeur d'entreprise) : 345 millions d'euros. Clariane intervient au contrat de cession pour garantir les déclarations et garanties données par Clariane France qui sont limitées dans le temps. Crédit Agricole SA est partie au contrat de cession pour garantir les engagements de CAST au titre de ce contrat.

4.1.6.4 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce autorisées depuis la clôture de l'exercice 2025

Néant.

4.1.6.5 Conventions visées en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité d'audit, a établi une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure classifie le type de conventions (réglementées, courantes conclues à des conditions normales, interdites) et définit les notions permettant de les distinguer (intérêt indirect, opérations courantes, conditions normales, etc.).

Le Secrétaire général Groupe est informé préalablement à la négociation d'un contrat pouvant être inclus dans une des classifications. Conjointement avec la Direction financière, il détermine à quelle classification appartient le projet concerné sur la base des critères et définitions arrêtés dans la procédure et en informe la Directrice générale. En cas de doute, les Commissaires aux comptes émettent un avis.

Le Secrétaire général Groupe s'assure que le contrat suit le régime attaché à sa classification.

Le Conseil d'administration est informé chaque année des résultats des évaluations menées dans le cadre de la procédure.

Conformément à cette procédure, les résultats de l'examen qu'ont mené en 2025 le Secrétaire général Groupe et la Direction financière Groupe ont été présentés au Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 février 2026. La Directrice générale en a été informée. Cet examen a confirmé que toutes les conventions étudiées portaient sur des opérations courantes et avaient été conclues à des conditions normales.

4.1.6.6 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

4.2 Rémunération

Mot de la Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations



Dans une année 2025 marquée à la fois par la solide performance opérationnelle du Groupe et par la finalisation avec six mois d'avance du plan de renforcement de la structure financière du Groupe, je tiens, au nom du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations, à saluer le formidable engagement de l'ensemble des équipes au quotidien. Je tiens également à remercier la Directrice générale, la Présidente du Conseil d'administration ainsi que les équipes de direction pour leur implication sans faille au cours de cette année.

Travaux du Comité des nominations

L'année 2025 a été marquée par le travail mené sur la succession de la présidence du Conseil d'administration compte tenu de l'arrivée du terme du mandat d'administrateur et de Président du Conseil d'administration de M. Jean-Pierre Duprieu et de sa volonté de ne pas le voir renouvelé à son échéance par application anticipée de la limite d'âge statutaire fixée à 75 ans pour la fonction de Président du Conseil d'administration. À l'issue de ce travail, le Comité a proposé au Conseil d'administration de désigner Mme Sylvia Metayer en qualité de Présidente du Conseil d'administration. Au nom du Conseil d'administration, je souhaite une nouvelle fois exprimer nos plus chaleureux remerciements à M. Jean-Pierre Duprieu pour sa contribution majeure à la qualité et à la stabilité de la gouvernance du Groupe, d'abord comme administrateur indépendant de 2016 à 2020, puis comme Président du Conseil de 2020 à 2025. Nous adressons à Mme Sylvia Metayer tous nos vœux de pleine réussite dans l'exercice de ses nouvelles fonctions et lui assurons notre entière confiance pour accompagner le développement et les ambitions du Groupe.

Le Comité a également recommandé au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale 2025 la nomination en qualité d'administrateur indépendant de M. Olivier Bogillot dont l'expérience reconnue a permis de renforcer les compétences du Conseil notamment dans les domaines des politiques de santé et de la réglementation.

Par ailleurs, en raison de mon souhait de ne pas voir renouveler mon mandat d'administratrice lors de l'Assemblée générale 2026 en raison de la perte à venir de ma qualité d'administratrice indépendante du fait de l'atteinte de la durée de 12 ans de mandat, le Comité des nominations a travaillé sur la projection de la composition du Conseil d'administration pour les années à venir. Dans ce contexte, le Comité a mené une recherche de candidats. Au terme de cette recherche, le Comité a recommandé au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale 2026 la nomination en qualité d'administratrice indépendante de Mme Stéphanie Paix dont l'expérience reconnue permettra de diversifier les compétences du Conseil notamment en matière de gouvernance. Alors que mon mandat d'administratrice touche à sa fin, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance pour la confiance que vous m'avez accordée tout au long de ces années.

Le Comité a travaillé, comme chaque année, sur le plan de succession de la Directrice générale en veillant à identifier des potentiels successeurs, de préférence internes au Groupe.

Enfin, après une revue des missions des Comités, il a été décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations.

Travaux du Comité des rémunérations et des ressources humaines

S'agissant des sujets de rémunération, le Comité des rémunérations et des ressources humaines évalue comme chaque année les politiques de rémunération de la Directrice générale, de la Présidente du Conseil d'administration, des administrateurs et des principaux dirigeants du Groupe.

Concernant la rémunération variable de la Directrice générale pour 2025, le travail d'évaluation de l'atteinte des critères s'est effectué en coopération avec les différents Comités en charge du suivi desdits critères de performance (Comité d'audit pour les critères financiers et Comité éthique, qualité et RSE pour les critères extra-financiers). Le Comité a constaté le très bon niveau d'atteinte des critères extra-financiers qui démontre la profondeur des travaux engagés ces dernières années sur ces sujets et la solidité de la performance extra-financière de Clariane. Le Comité a également évalué le niveau d'atteinte des critères qualitatifs et a notamment considéré que, en 2025, les objectifs ont été dépassés grâce à la réalisation intégrale du programme de cessions et à l'émission anticipée d'un emprunt obligataire sécurisant la trajectoire financière du Groupe, ainsi qu'à une contribution déterminante au débat public en Europe ayant permis des avancées concrètes en matière de régulation, de financement et d'organisation des activités de soins. Au terme de cette analyse, il a été constaté un taux global de réalisation des critères de performance de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale pour 2025 de 92 %.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2026.

S'agissant de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale pour 2026, il a été proposé de maintenir une structure similaire des critères de performance financiers (50 %), extra-financiers (30 %) et qualitatifs (20 %) en cohérence avec les engagements RSE du Groupe et le projet d'entreprise de Clariane.

Le Comité a travaillé autour de la satisfaction des trois principales parties prenantes de Clariane : les collaborateurs, les résidents et patients et leurs familles, et les actionnaires. Ainsi, le Comité considère que les critères de performance choisis tant sur la rémunération variable annuelle que sur la rémunération variable long terme de la Directrice générale, lesquels sont déclinés dans la politique de rémunération des managers du Groupe, doivent servir ces trois parties prenantes et agir comme un moyen d'assurer une qualité des soins exemplaire et la considération des collaborateurs du Groupe.

Par ailleurs, le Comité a recommandé au Conseil d'administration de maintenir inchangées la politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration et celle des mandataires sociaux non dirigeants pour 2026.

Je tiens à remercier les membres du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations pour leur implication ainsi que toutes les parties prenantes du Groupe pour leur confiance dans nos travaux.

Mme Anne Lalou,

Présidente du Comité des rémunérations et des ressources humaines et du Comité des nominations

Introduction

La section 4.2 du présent Document d'enregistrement universel décrit la politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Clariane, conformément aux obligations légales et réglementaires et aux recommandations du code Afep-Medef.

Définition de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration définit la politique de rémunération des mandataires sociaux de Clariane conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Il la soumet ensuite au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle.

En cas de vote négatif, dans l'attente de la proposition d'une politique révisée à la prochaine Assemblée générale (indiquant de quelle manière ont été pris en compte le vote des actionnaires et, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée générale) :

- la précédente politique de rémunération approuvée continuera de s'appliquer ;
- à défaut de politique de rémunération précédemment approuvée, la rémunération sera déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ;
- à défaut de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, la rémunération sera déterminée conformément aux pratiques existantes de la Société.

La Société ne peut déterminer, attribuer ou verser aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, sans conformité à la politique de rémunération approuvée ou, à défaut, aux rémunérations ou pratiques antérieures. La Société ne peut prendre aucun engagement sur des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages éventuellement dus à la suite de la prise, de la cessation ou du changement de fonctions des mandataires sociaux, ou postérieurement à l'exercice desdites fonctions.

Approbation des rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il appartient à l'Assemblée générale 2026 d'approuver, sur la base de la présente section 4.2, le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2025 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

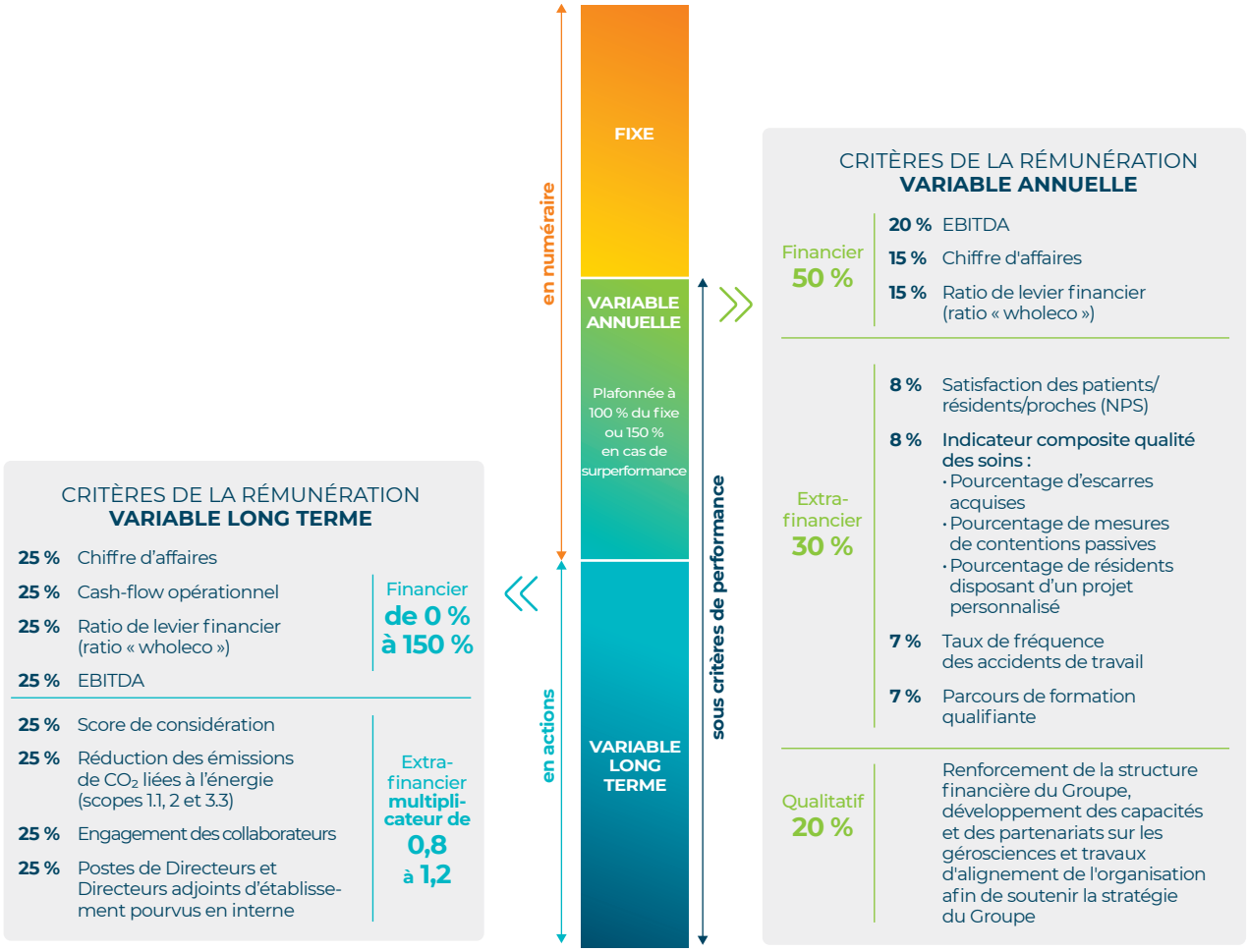
En cas de vote négatif, le Conseil d'administration soumet une nouvelle politique de rémunération, prenant en compte le vote des actionnaires, à l'approbation lors de la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, le versement inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée générale. Lorsque l'Assemblée générale n'approuve pas le nouveau projet de résolution (second vote négatif), la rémunération dont le versement avait été suspendu ne peut définitivement pas être versée.

En outre, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale 2026 est appelée à approuver, par des résolutions distinctes, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration et à la Directrice générale. En cas de vote négatif, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé ne peuvent être versés.

4.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux *(Say on Pay ex ante)*

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE POUR 2026

CARACTÉRISTIQUES ET COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION



CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Financier **de 0 % à 150 %**

- **25 %** Chiffre d'affaires
- **25 %** Cash-flow opérationnel
- **25 %** Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)
- **25 %** EBITDA

Extra-financier **multiplicateur de 0,8 à 1,2**

- **25 %** Score de considération
- **25 %** Réduction des émissions de CO_2 liées à l'énergie (scopes 1.1, 2 et 3.3)
- **25 %** Engagement des collaborateurs
- **25 %** Postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissement pourvus en interne

CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

Financier **50 %**

- **20 %** EBITDA
- **15 %** Chiffre d'affaires
- **15 %** Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)

Extra-financier **30 %**

- **8 %** Satisfaction des patients/résidents/proches (NPS)
- **8 %** **Indicateur composite qualité des soins :**
  - Pourcentage d'escarres acquises
  - Pourcentage de mesures de contentions passives
  - Pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé
- **7 %** Taux de fréquence des accidents de travail
- **7 %** Parcours de formation qualifiante

Qualitatif **20 %**

Renforcement de la structure financière du Groupe, développement des capacités et des partenariats sur les gérosciences et travaux d'alignement de l'organisation afin de soutenir la stratégie du Groupe

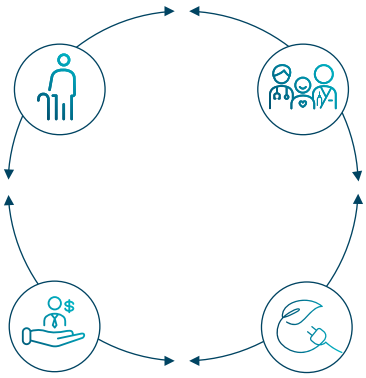
LIENS ENTRE LES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION ET LES PARTIES PRENANTES

RÉSIDENTS/PATIENTS/FAMILLES

- Satisfaction des patients/résidents/proches (NPS)
- Indicateur composite qualité des soins
- Score de considération

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS

- EBITDA
- Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)
- Chiffre d'affaires
- Cash-flow opérationnel



COLLABORATEURS

- Taux de fréquence des accidents de travail
- Parcours de formation qualifiante
- Engagement des collaborateurs
- Postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissements pourvus en interne

ENVIRONNEMENT

- Réduction des émissions de CO_2 liées à l'énergie (scopes 1.1, 2 et 3.3)

Critères de performance de la rémunération variable annuelle

Critères de performance de la rémunération variable long terme

La gouvernance de la rémunération est décrite à la section 4.3 du présent Document d'enregistrement universel.

4.2.1.1 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux *(Say on Pay ex ante)*

Principes généraux applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration s'assure que la politique de rémunération est adaptée à la stratégie et au contexte dans lequel évolue la Société. Il veille aussi à ce qu'elle permette de promouvoir sa performance et sa compétitivité à moyen et long termes.

Les principes généraux qui régissent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont fixés conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce, étant précisé que la Présidente du Conseil d'administration bénéficie uniquement d'une rémunération fixe [1]. À ce titre, ils prennent en compte les aspects suivants :

Inscription dans la stratégie de l'entreprise	La politique de rémunération de la Directrice générale est directement liée à la stratégie de l'entreprise. Sa performance est évaluée sur les mêmes bases que la performance de l'entreprise à l'aune de critères identiques, notamment sur le plan financier. Elle a pour vocation de favoriser la mise en œuvre de la stratégie année après année.
Conformité avec l'intérêt social de l'entreprise	Les rémunérations variables, annuelle et long terme de la Directrice générale intègrent en grande partie des critères extra-financiers mesurables, notamment environnementaux, sociaux et sociétaux, qui sont appréciés année après année dans une perspective long terme.
Contribution à la pérennité de l'entreprise	La rémunération de la Directrice générale se compose d'une rémunération variable long terme qui est de nature à favoriser une croissance du Groupe à long terme avec des critères de performance exigeants. De plus, en ce qui concerne les rémunérations long terme, la Directrice générale a l'obligation de conserver une part significative des actions de performance qui lui sont attribuées jusqu'à la fin de son mandat, ce qui favorise une vision et une croissance durables et de long terme.
Description de toutes les composantes de la rémunération	L'ensemble des éléments qui composent la rémunération de la Directrice générale, et leur mode de détermination, sont détaillés dans le présent Document d'enregistrement universel.
Explication du processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération	Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, définit la politique de rémunération (ensemble des composantes) des dirigeants mandataires sociaux. Cette politique est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle. Les composantes de la rémunération sont en principe décidées pour la durée du mandat et révisées lors des renouvellements ou en cas de changements significatifs de situation de l'entreprise ou des circonstances du marché.

Les principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont également fixés conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

Exhaustivité	Prise en compte de l'ensemble des éléments de la rémunération afin de l'apprécier globalement.
Équilibre entre les éléments de rémunération	Chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise.
Comparabilité	Appréciation de la rémunération dans le contexte du marché de référence de la Société mais également en fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué.
Cohérence	La rémunération est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants et des salariés de l'entreprise.
Intelligibilité des règles	Élaboration de règles simples, stables et transparentes. Définition de critères de performance en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, exigeants, explicites et, autant que possible, pérennes.
Mesure	Prise en compte des pratiques de marché dans la détermination des éléments de rémunération, ainsi que de l'intérêt social de l'entreprise, des performances des dirigeants et des autres parties prenantes de l'entreprise.

(1) Et éventuellement d'une rémunération exceptionnelle dans des circonstances très particulières indiquées ci-après.

Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2026

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 26 février 2026, a défini les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposées ci-après. Ces politiques seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale 2026 (vote *ex ante*).

Les dirigeants mandataires sociaux du Groupe sont la Présidente du Conseil d'administration et la Directrice générale.

Politique de rémunération de la Présidente du Conseil d'administration pour 2026

La rémunération de la Présidente du Conseil d'administration se compose :

- d'une rémunération fixe ; et, le cas échéant,
- d'une rémunération exceptionnelle dans des cas bien précis.

Rémunération fixe

La rémunération fixe de la Présidente du Conseil d'administration est déterminée en tenant compte des éléments suivants :

- responsabilités et degré d'implication ;
- compétences et expérience.

La rémunération fixe brute annuelle de la Présidente du Conseil d'administration est déterminée lors de sa nomination pour la durée de son mandat. Elle n'est pas systématiquement révisée chaque année. Cependant, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, peut la réexaminer lors d'un renouvellement de mandat, ou en cours de mandat. Cela peut notamment être le cas si les responsabilités attachées à la fonction évoluent ou s'il est constaté un écart significatif par rapport aux pratiques de marché des sociétés cotées de secteurs d'activité similaires à finalité sociale et de taille comparable.

Cette rémunération fixe annuelle s'élève à 345 000 euros brut, montant inchangé depuis le 25 mars 2015.

Lors de la désignation de Mme Sylvia Metayer en qualité de Présidente du Conseil d'administration en remplacement de M. Jean-Pierre Duprieu le 14 mai 2025, ces dispositions se sont appliquées telles quelles.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, a décidé, lors de sa réunion du 26 février 2026, de maintenir inchangée la rémunération fixe brute annuelle de la Présidente du Conseil d'administration pour l'exercice 2026.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'accorder une rémunération exceptionnelle à la Présidente du Conseil d'administration dans des circonstances très particulières. Elles doivent se caractériser par leur importance pour la Société, l'implication qu'elles exigent et les difficultés qu'elles présentent (par exemple, le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

Toute rémunération exceptionnelle de la Présidente du Conseil d'administration ne pourrait en aucun cas être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle et son versement serait soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Aucune rémunération exceptionnelle ne devrait être versée à la Présidente du Conseil d'administration en 2026.

Absence d'autres éléments

La Présidente du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération (variable, long terme, avantages, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence) et ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice.

Politique de rémunération de la Directrice générale pour 2026

La politique de rémunération de la Directrice générale est déterminée lors de sa nomination pour la durée de son mandat. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, réexamine cette politique à chaque renouvellement de mandat. Elle peut aussi être réexaminée si les responsabilités attachées à la fonction évoluent ou s'il est constaté un écart significatif par rapport aux pratiques de marché des sociétés cotées de secteurs d'activité similaires à finalité sociale et de taille comparable.

La rémunération de la Directrice générale se compose :

- d'une rémunération fixe annuelle versée mensuellement ;
- d'une rémunération variable annuelle (versée après approbation par l'Assemblée générale des actionnaires) ;
- d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution, en principe annuelle, d'actions de performance ;
- d'autres avantages (rémunération exceptionnelle dans des cas bien précis, indemnité de non-concurrence, indemnité de départ et avantages sociaux).

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, veille à l'équilibre de la structure de la rémunération de la Directrice générale, avec une part de rémunération variable annuelle et long terme suffisamment significative par rapport à sa rémunération fixe. L'objectif est d'aligner la politique de rémunération sur la stratégie et la performance de la Société à court et à long terme.

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration du 5 août 2024 avait décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de renouveler par anticipation le mandat de Mme Sophie Boissard en qualité de Directrice générale de la Société pour une durée de cinq ans à compter de l'échéance de son mandat soit du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2029 inclus.

À cette occasion, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale à 600 000 euros brut pour toute la durée de son nouveau mandat.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est fixée en pourcentage de la rémunération fixe brute annuelle sous réserve de l'atteinte de critères de performance.

L'objectif de la rémunération variable annuelle est de favoriser l'atteinte des différents critères annuels de performance fixés par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe.

Compte tenu du secteur particulier dans lequel la Société opère et dans la continuité de la politique de rémunération appliquée pour les exercices précédents, la rémunération variable annuelle fait volontairement une large place aux critères non financiers, à hauteur de 30 % pour les critères extra-financiers et 20 % pour les critères qualitatifs,

représentatifs de la performance globale attendue, et en lien avec le projet d'entreprise du Groupe conformément aux recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise et issues du code Afep-Medef.

Cette rémunération variable peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle lorsque les niveaux cibles de ces critères sont atteints et peut être portée jusqu'à 150 % de la rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance sur l'ensemble des catégories de critères.

Au titre de l'exercice 2026, le Conseil d'administration du 26 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, a fixé les critères de performance financiers, extra-financiers et qualitatifs suivants ainsi que leurs cibles sur la base du budget 2026. Le Comité d'audit et le Comité éthique, qualité et RSE ont donné leurs avis respectivement sur les critères de performance financiers et extra-financiers pressentis :

- les critères financiers (50 %) sont les suivants :
  - EBITDA exprimé en euros (hors IFRS 16) (20 %),
  - chiffre d'affaires (15 %),
  - ratio de levier financier (ratio « wholeco ») (15 %) ;
- les critères extra-financiers (30 %) sont les suivants et portent sur l'ensemble du périmètre du Groupe :
  - satisfaction des patients/résidents/proches (NPS) dans une fourchette comprise entre 39 et 46 (8 %). Cet indicateur englobe toutes les activités du Groupe (hors Âges & Vie) sur la base d'une définition commune et comparable permettant de suivre la qualité de service auprès des patients et des résidents dans la durée,
  - indicateur composite qualité des soins, créé en 2022, servant de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins (8 %). Ce critère se compose de trois sous-critères techniques définis par la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe et représentant, parmi un ensemble d'indicateurs de qualité des soins, un échantillon représentatif des critères de qualité communs à l'ensemble des métiers du soin dans les différentes géographies et activités du Groupe :
    - le pourcentage d'escarres acquises dans une fourchette comprise entre 8 % et 2,8 %,
    - le pourcentage de mesures de contentions passives conformément à l'approche Clariane des thérapies non médicamenteuses et au *Positive Care* dans une fourchette comprise entre 18 % et 8 %, et
    - le pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé – document élaboré avec le résident, ses proches et les équipes pour adapter l'accompagnement quotidien du résident (planning de soins, vie sociale, interventions non médicamenteuses, personnalisation de sa chambre) – à jour dans une fourchette comprise entre 95 % et 99 %,
  - deux indicateurs de ressources humaines à savoir le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt dans une fourchette comprise entre 28 et 26 (7 %) et le nombre de parcours qualifiants dans une fourchette comprise entre 6 800 et 7 400 (7 %) ;
- les critères qualitatifs (20 %) sont détaillés dans une note présentée par le Comité des rémunérations et des ressources humaines au Conseil d'administration, cette note servant *in fine* à l'examen de l'atteinte desdits critères. Ces critères sont relatifs au renforcement de la structure financière du Groupe, au développement des capacités et des partenariats sur les gérosciences, ainsi qu'aux travaux d'alignement de l'organisation afin de soutenir la stratégie du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, examine le niveau d'atteinte des critères de performance de la rémunération variable annuelle. La réalisation des critères financiers est également revue par le Comité d'audit et celle des critères extra-financiers par le Commissaire aux comptes en charge de la revue du rapport de durabilité ainsi que par le Comité éthique, qualité et RSE.

En cas d'évolution du périmètre du Groupe au cours de l'exercice 2026, les cibles des critères de performance financiers et extra-financiers seront retraitées suivant des notes méthodologiques approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 mars 2024. Ces notes prévoient un retraitement à isopérimètre sur le principe du *like for like*.

Dans l'hypothèse d'un départ de la Directrice générale en cours d'exercice, ces mêmes principes s'appliqueraient *prorata temporis* pour la période durant laquelle la Directrice générale aurait exercé ses fonctions.

Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2026 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026.

Historique du taux de réalisation des critères de performance de la rémunération variable annuelle sur les trois derniers exercices

Exercices	Taux de réalisation
2025	92 %
2024	85,3 %
2023	82 %

Rémunération variable long terme

Mécanisme de rémunération à long terme

La Directrice générale bénéficie d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution, en principe annuelle, d'actions de performance. La politique de rémunération variable long terme de la Directrice générale contribue à la pérennité du Groupe. Ce faisant, elle a pour objectif d'inciter la Directrice générale à inscrire son action dans le long terme mais aussi de la fidéliser et de favoriser l'alignement de ses intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Les différents plans d'attributions d'actions de performance dont bénéficie la Directrice générale et les critères de performance associés sont décrits à la section 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Critères de performance

L'acquisition définitive des actions attribuées est soumise à des critères de performance financiers et extra-financiers qui sont fixés par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines. Le Comité d'audit et le Comité éthique, qualité et RSE donnent également leurs avis respectivement sur les critères de performance financiers et extra-financiers pressentis.

La performance se mesure sur trois exercices. C'est le Conseil d'administration qui, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, en examine le niveau d'atteinte. La réalisation des critères financiers est également revue par le Comité d'audit et celle des critères extra-financiers par le Commissaire aux comptes en charge de la revue du rapport de durabilité ainsi que par le Comité éthique, qualité et RSE.

Les critères de performance retenus reflètent la stratégie du Groupe et visent à créer de la valeur à long terme.

La pondération de chaque critère peut être revue pour chaque nouvelle attribution en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

Les objectifs de la rémunération variable long terme reposent sur des critères financiers et extra-financiers.

Les critères financiers sont les suivants :

- chiffre d'affaires exprimé en euros (25 %) ;
- EBITDA exprimé en euros (25 %) ;
- cash-flow opérationnel exprimé en euros (25 %) ;
- ratio de levier financier (ratio « wholeco ») (25 %).

Les critères extra-financiers sont les suivants :

- score de considération (25 %) ;
- réduction des émissions de CO_2 liées à l'énergie alignée avec les objectifs révisés de l'initiative SBT *(Science-Based Targets*) sur les scopes 1.1, 2 et 3.3 (25 %) ;
- engagement des collaborateurs (25 %) ;
- postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissement pourvus en interne (25 %).

À la fin de la période d'acquisition de trois ans, le niveau d'atteinte de chaque critère de performance sera évalué individuellement.

La réalisation des critères financiers est un prérequis pouvant aller de 0 % à 150 % de l'allocation en fonction de la sous-performance ou de la surperformance de ces critères. Le niveau de réalisation des critères extra-financiers, qui détermine un coefficient multiplicateur pouvant aller de 0,8 à 1,2, vient s'appliquer sur le taux de réalisation des critères financiers.

Période d'acquisition

La période d'acquisition des actions attribuées est fixée à trois ans.

Condition de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est conditionnée à la présence de la Directrice générale dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions.

Toutefois, et conformément au règlement des plans de rémunération long terme, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, a la faculté de décider le maintien en faveur de la Directrice générale des plans de rémunération long terme en cours d'acquisition et son droit à l'attribution définitive des actions non encore acquises au moment de son départ, le cas échéant *prorata temporis,* sous réserve de la réalisation des critères de performance.

Obligation de conservation

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, la Directrice générale doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui ont été définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après examen des critères de performance.

Par ailleurs, la Directrice générale s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont définitivement attribuées.

À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance.

Plafond

Le Conseil d'administration du 26 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, a fixé le plafond maximum d'actions de performance long terme pouvant être attribuées à la Directrice générale à 0,46 % du capital. Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2026, il est envisagé que l'attribution d'actions de performance à la Directrice générale et à d'autres bénéficiaires soit décidée par le Conseil d'administration se réunissant à l'issue de cette Assemblée générale.

Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu à ce jour de verser une rémunération exceptionnelle en 2026 à la Directrice générale.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, le Conseil d'administration ne pourrait attribuer *ex post* une telle rémunération exceptionnelle que dans des circonstances très particulières. Elles doivent se caractériser par leur importance pour la Société, l'implication qu'elles exigent et les difficultés qu'elles présentent (par exemple le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

Toute rémunération exceptionnelle de la Directrice générale ne pourrait en aucun cas être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle et son versement devrait être approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires.

Indemnité de départ

Principe

Dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 5 août 2024 et du 24 février 2025, a autorisé le renouvellement de l'indemnité de départ dans les conditions décrites ci-dessous (l'« **Indemnité de Départ** »). La Directrice générale bénéficie d'une Indemnité de Départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde. Le versement de l'Indemnité de Départ serait conditionné à la réalisation de critères de performance. L'Indemnité de Départ est plafonnée à un montant maximum égal à deux fois la Rémunération Annuelle de Référence (telle que définie ci-après) après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence telle que définie ci-après, si la Société n'y a pas renoncé, et sous réserve des critères de performance détaillés ci-après.

Conformément au code Afep-Medef, le versement de l'Indemnité de Départ est exclu si la Directrice générale a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Rémunération Annuelle de Référence

La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration.

Circonstances du départ contraint

Le changement de stratégie est un changement de la stratégie de la Société ayant fait l'objet de la dernière communication financière portée par la Directrice générale ou une opération significative pour le Groupe ne s'inscrivant pas dans le cadre du dernier plan moyen terme arrêté par le Conseil d'administration en accord avec la Directrice générale.

Le changement de contrôle est une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible d'influencer sensiblement les décisions du Conseil d'administration.

Critères de performance

Le versement de l'Indemnité de Départ est fonction du taux d'atteinte des critères servant au calcul de la rémunération variable annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou du non-renouvellement.

Taux d'atteinte des critères	Indemnité de départ
< 40 %	Aucune indemnité
≥ 40 % et < 60 %	100 % de la Rémunération Annuelle de Référence
≥ 60 et ≤ 100 %	200 % de la Rémunération Annuelle de Référence

Indemnité de non-concurrence

Dans le cadre du renouvellement du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 5 août 2024 et du 24 février 2025, a autorisé le renouvellement de l'indemnité de non-concurrence dans les conditions décrites ci-dessous.

La Directrice générale est tenue par un engagement de non-concurrence lui interdisant :

- d'exercer un mandat social ;
- d'assumer une autre fonction exécutive quelle qu'elle soit ; et
- de réaliser une prestation de conseil.

Cette disposition s'applique pendant deux ans à compter de la cessation de ses fonctions, dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long séjour et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite médicalisées, résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels le groupe Clariane sera implanté au moment où elle s'applique.

En contrepartie, la Directrice générale bénéficie d'une indemnité de non-concurrence. Elle correspond à 50 % de sa rémunération fixe brute annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil d'administration) (la « **Date de Cessation** »), payable mensuellement sur la durée de l'engagement de non-concurrence et cumulable, le cas échéant, avec l'Indemnité de Départ. Toutefois, le cumul des deux indemnités ne peut excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, telle que définie ci-dessus (l'Indemnité de Départ étant alors réduite à due concurrence).

La Société pourra renoncer à l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.

Conformément au code Afep-Medef, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que la Directrice générale fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité de non-concurrence ne peut être versée au-delà de 65 ans.

Avantages

Régime de retraite supplémentaire

La Directrice générale ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Véhicule de fonction

La Directrice générale bénéficie d'un véhicule de fonction. Les frais d'assurance, d'entretien et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

Régimes collectifs de prévoyance et frais de santé

La Directrice générale bénéficie des mêmes régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » que ceux des cadres salariés de la Société, ainsi que d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.

Assurance chômage

La Directrice générale n'ayant pas de contrat de travail avec la Société, celle-ci a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier la Directrice générale d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle.

Pour l'exercice 2026, le coût de l'assurance chômage privée au profit de la Directrice générale s'élèverait à 17 157 euros.

SYNTHÈSE DES AVANTAGES ACCORDÉS À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE À L'ISSUE DU MANDAT

	Départ volontaire/révocation pour faute grave ou lourde	**Non-renouvellement/révocation lié à un changement de stratégie ou de contrôle (hors faute grave ou lourde)**	**Départ en retraite**
Indemnité de Départ [1]	Aucun avantage	Taux d'atteinte des critères [2] < 40 % : • aucune indemnité à verser. Taux d'atteinte des critères [2] entre ≥ 40 % et < 60 % : • 100 % de la rémunération brute fixe et variable annuelle [3] perçue au titre des 12 derniers mois. Taux d'atteinte des critères [2] entre ≥ 60 % et ≤ 100 % : • 200 % de la rémunération brute fixe et variable annuelle [3] perçue au titre de 12 derniers mois.	Aucun avantage
Indemnité de non-concurrence [1] [4]	50 % de la rémunération fixe brute annuelle [3] perçue au titre des 12 mois précédant la date du fait générateur du départ, payable mensuellement sur la durée de l'engagement de non-concurrence.	50 % de la rémunération fixe brute annuelle [3] perçue au titre des 12 mois précédant la date du fait générateur du départ, payable mensuellement sur la durée de l'engagement de non-concurrence.	Aucun avantage
Retraite supplémentaire	N/A	N/A	N/A
Sort des plans d'actions de performance non encore définitivement acquis [5]	Condition de présence réputée non atteinte sauf décision du Conseil d'administration de considérer réputée atteinte cette condition et maintien, le cas échéant *prorata temporis*, des droits sous réserve de la réalisation des critères de performance.	Condition de présence réputée non atteinte sauf décision du Conseil d'administration de considérer réputée atteinte cette condition et maintien, le cas échéant *prorata temporis*, des droits sous réserve de la réalisation des critères de performance.	Condition de présence réputée satisfaite à la date de la mise à la retraite. Critères de performance mesurés au 31 décembre de l'année précédant la date de mise en retraite. À défaut de référentiel, les critères de performance seront réputés atteints.

(1) L'Indemnité de Départ cumulée, le cas échéant, avec l'indemnité de non-concurrence ne pourra pas excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence correspondant à la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long termes des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration, le cas échéant.

(2) Sont visés les critères servant au calcul de la rémunération variable annuelle des trois exercices précédant le départ.

(3) À l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long termes des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration, le cas échéant.

(4) La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la date de cessation (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil d'administration).

(5) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, en cas de décès, les héritiers ou ayants droit du bénéficiaire d'actions de performance pourront, s'ils le souhaitent, demander l'attribution définitive de l'intégralité des actions Clariane dans un délai de six mois à compter de la date du décès, les critères de performance étant réputés pleinement réalisés. Par ailleurs, conformément à l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, en cas d'invalidité de 2e ou 3e catégorie au sens de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution des actions Clariane deviendra définitive dès la survenance de l'invalidité, sous réserve et dans la limite du respect des critères de performance.

4.2.1.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants *(Say on Pay ex ante)*

Le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité en application de l'article L. 225-45 du Code de commerce est fixé à 550 000 euros depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2025 (9e résolution).

Le Conseil d'administration du 26 février 2026 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, de proposer à l'Assemblée générale 2026 de maintenir à 550 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

En accord avec la proposition de la Présidente du Conseil d'administration, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administratrice. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administratrice. Par conséquent, seuls les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés, ont droit à une rémunération au titre de leur mandat d'administrateur selon les règles exposées ci-dessus.

Le Conseil d'administration du 26 février 2026 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, de proposer à l'Assemblée générale 2026 de fixer comme suit la politique de rémunération des administrateurs.

Éléments	Présentation

Rémunération annuelle	Le montant de l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité d'un montant de 550 000 € est réparti selon les règles suivantes :
	• une rémunération maximum fixée à 30 000 € pour les administrateurs indépendants et 15 000 € pour les administrateurs non indépendants ;
	• une rémunération maximum fixée à 25 000 € pour les Présidents de Comité par ailleurs administrateurs indépendants et 12 500 € pour les Présidents de Comité par ailleurs administrateurs non indépendants ;
	• une rémunération maximum fixée à 10 000 € par participation à un Comité pour les membres de Comité par ailleurs administrateurs indépendants et 5 000 € par participation à un Comité pour les membres de Comité par ailleurs administrateurs non indépendants :
	  • étant entendu que (i) le versement de 60 % de l'ensemble de ces rémunérations maximales à percevoir sera conditionné à l'assiduité du membre respectivement aux réunions du Conseil d'administration et du ou des Comités auxquels le membre participe et que (ii) ce montant sera calculé au prorata de la participation du membre auxdites réunions,
	  • étant noté que la rémunération due à chaque administrateur sera, le cas échéant, proratisée à la durée de son mandat en tant que, respectivement, administrateur, Président ou membre de Comité(s) au cours de l'exercice, et
	  • étant précisé que la participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration, de ses Comités et du Comité de mission ouvre droit à la même rémunération quelles que soient les modalités de participation des administrateurs (participation physique, moyen de télécommunication ou autres) à l'exception des consultations écrites qui ne sont pas rémunérées ;
	• la participation du Président du Comité éthique, qualité et RSE aux réunions du Comité de mission est considérée comme une participation à un Comité en qualité de membre et est rémunérée selon les mêmes règles ;
	• la participation au Comité des rémunérations et des ressources humaines et au Comité des nominations en tant que membre ou Président desdits Comité est décomptée comme une seule participation à un Comité du Conseil d'administration ;
	• dès lors qu'un Comité tiendrait plus de deux réunions supplémentaires par rapport à celles prévues dans le calendrier de réunions communiqué en fin d'exercice précédent, le Conseil d'administration pourra, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, décider de rémunérer, à compter de la troisième de ces réunions supplémentaires, ces réunions supplémentaires à hauteur de 2 000 € pour le Président du Comité et 1 000 € pour les membres du Comité. Dans l'hypothèse où, au résultat de cette rémunération additionnelle, le montant qui devrait être versé aux administrateurs serait supérieur à l'enveloppe annuelle, la rémunération de l'ensemble des administrateurs serait réduite dans les mêmes proportions jusqu'à la limite de l'enveloppe annuelle ;
	• en cas de constitution d'un nouveau Comité (soit un Comité distinct du Comité d'audit, du Comité éthique, qualité et RSE, du Comité d'investissement, du Comité des nominations et du Comité des rémunérations et des ressources humaines), le Conseil d'administration pourra, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, ajuster, dans la limite de l'enveloppe annuelle, les règles de répartition de la rémunération du Président et des membres dudit Comité décrites ci-dessus.
	La constatation de l'assiduité des administrateurs et la répartition correspondante de la rémunération annuelle au titre d'un exercice seront préparées par le Comité des rémunérations et des ressources humaines puis approuvées par le Conseil d'administration.

Missions exceptionnelles	Le Conseil d'administration peut confier à certains administrateurs des missions exceptionnelles (n'entrant pas dans le cadre de leur mandat et ne revêtant pas un caractère permanent) rémunérées. Ces rémunérations sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce.
Défraiement	Les membres du Conseil d'administration ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés pour assister aux réunions du Conseil d'administration et des Comités, sous réserve du respect de la politique voyage qui leur a été communiquée par le Secrétaire du Conseil d'administration.

4.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux *(Say on Pay ex post)*

4.2.2.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025 *(Say on Pay ex post)*

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À M. JEAN-PIERRE DUPRIEU, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 1ER JANVIER 2025 AU 14 MAI 2025, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	127 415 € brut (montant versé)	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 1er octobre 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que celle attribuée au précédent Président du Conseil d'administration, M. Christian Chautard, soit une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 €. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de reconduire ces dispositions à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration lors de la séance du 22 juin 2022 tenu à la suite de l'Assemblée générale 2022 au cours de laquelle le mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu avait été renouvelé. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de reconduire ces dispositions pour l'exercice 2025 à l'occasion de la séance du 5 décembre 2024. La rémunération fixe brute de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élevait donc à 127 415 € brut, au titre de la période allant du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025, date de la fin de son mandat de Président du Conseil d'administration. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucun mécanisme d'options d'actions, d'actions de performance ou d'avantage de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Conformément à la proposition de M. Jean-Pierre Duprieu lors de la réunion du Conseil d'administration du 1er octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Valorisation des avantages de toute nature	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	Néant	Aucune indemnité de départ n'était prévue au bénéfice de M. Jean-Pierre Duprieu.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Il n'existait aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence au bénéfice de M. Jean-Pierre Duprieu.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucun dispositif de protection sociale.

4.2.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice à Mme Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025 *(Say on Pay ex post)*

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À MME SYLVIA METAYER, PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DEPUIS LE 14 MAI 2025, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	217 585 € brut (montant versé)	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 21 mars 2025 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à Mme Sylvia Metayer la même rémunération fixe brute annuelle que celle attribuée au précédent Président du Conseil d'administration, M. Jean-Pierre Duprieu, soit une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 €. La rémunération fixe brute de Mme Sylvia Metayer au titre de son mandat de Présidente du Conseil d'administration s'élevait donc à 217 585 € brut pour la période allant du 14 mai 2025, date de prise de mandat en tant que Présidente du Conseil d'administration, au 31 décembre 2025. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	Néant	Mme Sylvia Metayer n'a bénéficié d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	Mme Sylvia Metayer n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	Mme Sylvia Metayer n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Néant	Mme Sylvia Metayer n'a bénéficié d'aucun mécanisme d'options d'actions, d'actions de performance ou d'avantage de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Conformément à la proposition de Mme Sylvia Metayer, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administratrice depuis le début de son mandat de Présidente du Conseil d'administration.
Valorisation des avantages de toute nature	Néant	Mme Sylvia Metayer n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	Néant	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de Mme Sylvia Metayer.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence au bénéfice de Mme Sylvia Metayer.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	Mme Sylvia Metayer ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Néant	Mme Sylvia Metayer ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.

4.2.2.3 Éléments de rémunération de la Directrice générale versés au cours de l'exercice 2025 ou attribués au titre du même exercice *(Say on Pay ex post)*

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2025 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À MME SOPHIE BOISSARD, DIRECTRICE GÉNÉRALE, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Rémunération fixe	600 000 € brut (montant versé)	-	Le Conseil d'administration du 5 août 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de porter à 600 000 € la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale pour 2025. Conformément à la décision du Conseil d'administration, Mme Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 600 000 € brut au titre de l'exercice 2025. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.

Rémunération variable annuelle	552 000 € brut sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2026	-	Le Conseil d'administration du 24 février 2025 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération variable annuelle de la Directrice générale à un montant de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des critères de performance et à un montant maximum de 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance.
			Le Conseil d'administration du 24 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a également fixé les critères de performance financiers, extra-financiers et qualitatifs suivants ainsi que leurs cibles sur la base du budget 2025 et considération prise de la mise en œuvre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe. Le Comité d'audit et le Comité éthique, qualité et RSE ont également donné, en amont de la recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, leurs avis respectivement sur les critères de performance financiers et extra-financiers pressentis :
			• critères financiers (représentant 50 % de la rémunération variable annuelle) :
			  • l'EBITDA exprimé en euros (hors IFRS 16) (20 %),
			  • la croissance organique (15 %), et
			  • le ratio de levier financier (ratio « wholeco ») (15 %) ;
			• critères extra-financiers (représentant 30 % de la rémunération variable annuelle) portant sur l'ensemble du périmètre du Groupe :
			  • la satisfaction des patients/résidents/proches (NPS) dans une fourchette comprise entre 37 et 41 [1] (8 %). Cet indicateur englobe toutes les activités du Groupe (hors Âges & Vie) sur la base d'une définition commune et comparable permettant de suivre la qualité de service auprès des patients et des résidents dans la durée,
			  • l'indicateur composite qualité des soins, créé en 2022, servant de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins (7 %). Ce critère se compose de trois sous-critères techniques définis par la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe et représentant, parmi un ensemble d'indicateurs de qualité des soins, un échantillon représentatif des critères de qualité communs à l'ensemble des métiers du soin dans les différentes géographies et activités du Groupe :
			  – le pourcentage d'escarres acquises dans une fourchette comprise entre 10 % et 3 %,
			  – le pourcentage de mesures de contentions passives conformément à l'approche Clariane des thérapies non médicamenteuses et au *Positive Care* dans une fourchette comprise entre 19 % et 10 %, et
			  – le pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé (document élaboré avec le résident, ses proches

(1) En raison de l'évolution du périmètre du Groupe au cours de l'exercice 2025, les cibles de certains critères de performance ont été retraitées suivant des notes méthodologiques approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 mars 2024. Ces notes prévoient un retraitement à isopérimètre sur le principe du like for like.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
			et les équipes pour adapter l'accompagnement quotidien du résident (planning de soins, vie sociale, interventions non médicamenteuses, personnalisation de sa chambre)) à jour dans une fourchette comprise entre 95 % et 99 % , • l'intensité de l'énergie 2025 mesurée en kWh/m² dans une fourchette comprise entre 148 kWh/m² et 138,7 kWh/m² (5 %). Cet indicateur permet de prendre en compte l'efficacité de la consommation d'énergie/m² sur une année, • deux indicateurs de ressources humaines à savoir le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt dans une fourchette comprise entre 31 et 28 (5 %) et le nombre de parcours qualifiants dans une fourchette comprise entre 6 337 et 7 313 (5 %) [1] ; • les critères qualitatifs (représentant 20 % de la rémunération variable annuelle, évalués de manière globale) étaient relatifs à la poursuite de l'exécution du plan de cession et de la feuille de route stratégique de financement ainsi qu'à la contribution au débat public aux fins de promouvoir une réglementation équitable et durable des activités de soins. Le Conseil d'administration du 26 février 2026 a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines et après avis du Comité d'audit sur la réalisation des critères financiers et du Comité éthique, qualité et RSE sur la réalisation des critères extra-financiers, apprécié le niveau d'atteinte desdits critères de performance (tel que détaillé dans le tableau récapitulatif de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale figurant ci-après). Le Conseil d'administration a constaté le très bon niveau d'atteinte des critères extra-financiers qui démontre la profondeur des travaux engagés ces dernières années sur ces sujets et la solidité de la performance extra-financière de Clariane. Le Conseil a également évalué le niveau d'atteinte des critères qualitatifs et a considéré que les objectifs ont été dépassés grâce à la réalisation intégrale du programme de cessions et à l'émission anticipée d'un emprunt obligataire sécurisant la trajectoire financière du Groupe, ainsi qu'à une contribution déterminante au débat public en Europe ayant permis des avancées concrètes en matière de régulation, de financement et d'organisation des activités de soins. À la suite de cette appréciation, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, décidé d'attribuer à Mme Sophie Boissard la somme de 552 000 € au titre de sa rémunération variable 2025 (correspondant à un niveau d'atteinte de 92 %). En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale 2026.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	-	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice 2025.
Rémunération exceptionnelle	Néant	-	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2025.

(1) En raison de l'évolution du périmètre du Groupe au cours de l'exercice 2025, les cibles de certains critères de performance ont été retraitées suivant des notes méthodologiques approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 mars 2024. Ces notes prévoient un retraitement à isopérimètre sur le principe du like for like.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires

Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	-	5 255 410 € valeur globale IFRS des 1 032 497 actions attribuables sous conditions de présence et de performance	Le Conseil d'administration du 14 mai 2025 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à Mme Sophie Boissard 1 032 497 actions de performance (avec une date d'acquisition desdites actions au 29 juillet 2028 sous réserve de conditions de présence et de performance).
			
			Cette attribution est conforme aux plafonds d'attribution fixés par la 24e résolution de l'Assemblée générale 2025.
			
			La durée de la période d'acquisition des actions attribuables a été fixée à trois ans.
			
			L'acquisition définitive des actions attribuables est soumise à des critères de performance internes et externes dont la mesure s'apprécie sur trois ans. C'est le Conseil d'administration qui, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, en examine le niveau d'atteinte.
			
			Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé les critères de performance financiers et extra-financiers suivants :
			• critères financiers :
			  • le chiffre d'affaires exprimé en euros (25 %),
			  • l'EBITDA exprimé en euros (25 %),
			  • le cash-flow opérationnel exprimé en euros (25 %),
			  • le ratio de levier financier (ratio « wholeco ») (25 %) ;
			• critères extra-financiers :
			  • le score de considération (25 %),
			  • la réduction des émissions de CO_2 liées à l'énergie alignée avec les objectifs révisés de l'initiative SBT (*Science-Based Targets*) sur les scopes 1.1, 2 et 3.3 (25 %),
			  • l'engagement des collaborateurs (25 %); et
			  • les postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissement pourvus en interne (25 %).
			À la fin de la période d'acquisition de trois ans, le niveau d'atteinte de chaque critère de performance est évalué individuellement. L'allocation globale finale se situe entre 0 % et 100 % au maximum, sans surperformance d'un indicateur. Il n'existe pas de mécanisme de compensation entre critères.
			
			La réalisation des critères financiers est un prérequis pouvant aller de 0 % à 150 % de l'allocation en fonction de la sous-performance ou de la surperformance de ces critères. Le niveau de réalisation des critères extra-financiers, qui détermine un coefficient multiplicateur pouvant aller de 0,8 à 1,2, vient s'appliquer sur le taux de réalisation des critères financiers. Si le niveau de réalisation des critères financiers est strictement inférieur à 100 %, alors le coefficient multiplicateur extra-financier ne peut être supérieur à 1. Si le niveau de réalisation des critères financiers est supérieur ou égal à 100 %, le coefficient multiplicateur s'applique dans la limite d'un taux de réalisation global maximal de 150 %.
			
			L'acquisition définitive des actions est également conditionnée à la présence de Mme Sophie Boissard dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions. Toutefois et conformément au règlement des plans de rémunération long terme, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, a la faculté de décider le maintien, en faveur de la Directrice générale, des plans de rémunération long terme en cours d'acquisition et son droit à l'attribution définitive des actions non encore acquises au moment de son départ, le cas échéant *prorata temporis,* sous réserve de la réalisation des critères de performance.
			
			Mme Sophie Boissard devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui seront le cas échéant définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après examen des critères de performance.
			
			Par ailleurs, Mme Sophie Boissard s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat de Directrice générale, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont définitivement attribuées.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	-	Mme Sophie Boissard n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat d'administratrice de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature	17 432 €	-	Mme Sophie Boissard bénéficie d'un véhicule de fonction et d'une prise en charge du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage. Le montant des cotisations relatives à l'assurance chômage et l'avantage en nature du véhicule représentent un montant de 17 432 € pour l'exercice 2025.
Indemnité de départ	Aucun versement	-	Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement du mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle (sauf faute grave ou lourde). Cette indemnité de départ a été renouvelée dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil d'administration du 5 août 2024 et 24 février 2025. Le versement de l'indemnité de départ est conditionné à la réalisation de critères de performance. L'indemnité de départ est plafonnée à un montant maximum égal à deux fois la Rémunération Annuelle de Référence (telle que définie ci-après), après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence, si la Société n'y a pas renoncé, et sous réserve des critères de performance détaillés ci-après. La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration. Le versement de l'indemnité de départ est en fonction du taux de réalisation des critères servant au calcul de la rémunération variable annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement, selon les modalités suivantes : • taux d'atteinte des critères < 40 % : aucune indemnité ; • 40 % ≤ taux d'atteinte des critères < 60 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence ; • 60 % ≤ taux d'atteinte des critères ≤ 100 % : indemnité égale à 200 % de la Rémunération Annuelle de Référence. Conformément au code Afep-Medef, le versement de l'indemnité de départ est exclu dès lors que la Directrice générale a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	-	Mme Sophie Boissard est tenue par un engagement de non-concurrence. Cet engagement de non-concurrence a été renouvelé dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil d'administration du 5 août 2024 et 24 février 2025. Au terme de cet engagement, il lui est interdit d'exercer un mandat social, d'assumer une fonction exécutive ou de réaliser une prestation de conseil, pendant deux ans à compter de la cessation de ses fonctions de Directrice générale de la Société. Cela s'applique dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long séjour et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite médicalisées, et résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels le groupe Clariane sera implanté au moment où elle s'applique. En contrepartie, Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération fixe brute annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil d'administration), payable mensuellement sur la durée de l'engagement et cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ. Toutefois, le cumul des deux indemnités ne peut excéder 200 % de la Rémunération Annuelle de Référence, telle que définie ci-dessus (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence). La Société pourra renoncer à l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation. Conformément au code Afep-Medef, le versement de l'indemnité de non-concurrence est exclu dès lors que la Directrice générale fait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne peut être versée au-delà de 65 ans.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	-	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	-	Mme Sophie Boissard a bénéficié des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » équivalents à ceux des cadres salariés de la Société, ainsi que d'une assurance responsabilité civile des mandataires sociaux.

TAUX D'ATTEINTE DES CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE [1]

Critères [2]			Minimum	Cible	Maximum	Réel [6]
Critères financiers 50 % de la rémunération fixe annuelle *(en cible)*	EBITDA [3]	Valeur de l'indicateur	616 M€	665 M€	685 M€	594 M€
		En % de la rémunération fixe	*10 %*	*20 %*	*30 %*	*0 %*
	Croissance organique [4]	Valeur de l'indicateur	4,5 %	5,9 %	6,5 %	4,5 %
		En % de la rémunération fixe	*7,5 %*	*15 %*	*22,5 %*	*7,5 %*
	Ratio de levier financier (ratio « wholeco ») [5]	Valeur de l'indicateur	5,6	5,2	5	5,1
		En % de la rémunération fixe	*7,5 %*	*15 %*	*22,5 %*	*18,75 %*
	Total critères financiers		**25 %**	**50 %**	**75 %**	**26,25 %**
Critères extra-financiers 30 % de la rémunération fixe annuelle *(en cible)*	Satisfaction patients/résidents/proches (NPS, *Net Promoter Score*)	Valeur de l'indicateur	37	39	41	45
		En % de la rémunération fixe	*4 %*	*8 %*	*12 %*	*12 %*
	Indicateur composite qualité des soins	Valeur de l'indicateur	50 %	100 %	150 %	145 %
		En % de la rémunération fixe	*3,5 %*	*7 %*	*10,5 %*	*10,15 %*
	• Pourcentage d'escarres acquises (30 %)	Valeur de l'indicateur	10 %	5 %	3 %	2,6 %
	• Pourcentage de mesures de contentions passives conformément à l'approche Clariane des thérapies non médicamenteuses et au *Positive Care* (30 %)	Valeur de l'indicateur	19 %	13 %	10 %	9,4 %
	• Pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé (40 %)	Valeur de l'indicateur	95 %	98 %	99 %	98,7 %
	Intensité de l'énergie 2025 mesurée en kWh/m²	Valeur de l'indicateur	148	142	138,7	145,5
		En % de la rémunération fixe	*2,5 %*	*5 %*	*7,5 %*	*3,56 %*
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (5 %)	Valeur de l'indicateur	31	30	28	28
		En % de la rémunération fixe	*2,5 %*	*5 %*	*7,5 %*	*7,5 %*
	Nombre de parcours qualifiants (5 %)	Valeur de l'indicateur	6 337	6 825	7 313	7 577
		En % de la rémunération fixe	*2,5 %*	*5 %*	*7,5 %*	*7,5 %*
	Total critères extra-financiers		**15 %**	**30 %**	**45 %**	**40,71 %**
Critères qualitatifs 20 % de la rémunération fixe annuelle *(en cible)*	Poursuite de l'exécution du plan de cession et de la feuille de route stratégique de financement et contribution au débat public aux fins de promouvoir une réglementation équitable et durable des activités de soins		0 %	20 %	30 %	25 %
	Total critères qualitatifs		**0 %**	**20 %**	**30 %**	**25 %**
TOTAL PART VARIABLE *(EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)*			**40 %**	**100 %**	**150 %**	**92 %**

(1) Les pourcentages du présent tableau concernent la rémunération fixe annuelle ; ils sont arrondis à l'unité.
(2) En raison de l'évolution du périmètre du Groupe au cours de l'exercice 2025, les cibles de certains critères de performance ont été retraitées suivant des notes méthodologiques approuvées par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 26 mars 2024. Ces notes prévoient un retraitement à isopérimètre sur le principe du like for like.
(3) Critère atteint à 100 % si l'EBITDA 2025 est au moins égal à 665 millions d'euros. Critère atteint à 50 % si l'EBITDA 2025 est au moins égal à 616 millions d'euros (variation linéaire entre 616 millions d'euros et 665 millions d'euros). Critère atteint à 150 % si l'EBITDA 2025 atteint 685 millions d'euros (variation linéaire entre 665 millions d'euros et 685 millions d'euros).
(4) Critère atteint à 100 % si la croissance organique 2025 est au moins égale à 5,9 %. Critère atteint à 50 % si la croissance organique 2025 est au moins égale à 4,5 % (variation linéaire entre 4,5 % et 5,9 %). Critère atteint à 150 % si la croissance organique 2025 atteint 6,5 % (variation linéaire entre 5,9 % et 6,5 %).
(5) Critère atteint à 100 % si le ratio de levier financier 2025 est égal à 5,2. Critère atteint à 50 % si le ratio de levier financier 2025 est au moins égal à 5,6 (variation linéaire entre 5,6 et 5,2). Critère atteint à 150 % si le ratio de levier financier 2025 atteint 5 (variation linéaire entre 5,2 et 5).
(6) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2025 est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale 2026.

Le Conseil d'administration du 26 février 2026, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, a évalué le niveau d'atteinte des critères qualitatifs et a considéré que les objectifs ont été dépassés grâce à la réalisation intégrale du programme de cessions et à l'émission anticipée d'un emprunt obligataire sécurisant la trajectoire financière du Groupe, ainsi qu'à une contribution déterminante au débat public en Europe ayant permis des avancées concrètes en matière de régulation, de financement et d'organisation des activités de soins. Le Conseil d'administration a donc, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, considéré que les critères qualitatifs étaient atteints à hauteur de 25 %.

Le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à Mme Sophie Boissard, au titre de sa rémunération variable annuelle 2025, la somme de 552 000 euros (correspondant à un niveau d'atteinte de 92 % de sa rémunération fixe brute annuelle). Elle percevra cette somme sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2026.

Rémunérations variables long terme

Actions de performance attribuables en 2022 et acquises définitivement en 2025

Le Conseil d'administration du 22 juin 2022 avait, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de l'attribution d'actions de performance à la Directrice générale. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'autorisation consentie aux termes de la 28e résolution de l'Assemblée générale du 22 juin 2022.

La Directrice générale s'est ainsi vu attribuer, le 22 juin 2022, 60 497 actions de performance, dont l'acquisition définitive était soumise à des critères de performance et condition de présence.

Le nombre d'actions de performance qui a été définitivement attribué le 22 juin 2025 dépendait du niveau d'atteinte de critères de performance, à savoir :

- la performance économique du Groupe (50 % de l'attribution) avec :
  - le chiffre d'affaires (25 % de l'attribution), et
  - le bénéfice par action (*Earnings Per Share* (EPS)) (25 % de l'attribution) ;
- les principaux indicateurs RSE du Groupe (50 % de l'attribution) :
  - le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (25 % de l'attribution), et
  - le taux de satisfaction des résidents/patients/proches (25 % de l'attribution).

Il a été constaté le niveau d'atteinte suivant des critères de performance et un taux d'atteinte global de 77,90 % :

Critères de performance	Poids	Objectifs	Réalisation	Taux d'atteinte
Chiffre d'affaires	25 %	Minimum 50 % = 5 040 M€ Cible 100 % = 5 600 M€ Maximum 120 % = 5 850 M€	5 282 M€	17,90 %
Bénéfice par action	25 %	Minimum 50 % = 1,20 € Cible 100 % = 1,60 € Maximum 120 % = 1,90 €	- 0,52 €	0 %
Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt	25 %	Minimum 50 % = 40 Cible 100 % = 38 Maximum 120 % = 35	31,4	30 %
Taux de satisfaction des résidents/patients/proches (NPS)	25 %	Minimum 50 % = 15 Cible 100 % = 25 Maximum 120 % = 35	44	30 %
TOTAL				**77,90 %**

La Directrice générale a donc bénéficié de l'attribution définitive de 47 126 actions et sera tenue de conserver 25 % des actions définitivement attribuées jusqu'à la cessation de son mandat social.

Pour le détail de l'attribution d'actions de performance à la Directrice générale au cours de l'exercice 2025, voir la section « Option d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme » du tableau ci-dessus.

Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2025

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2024	Exercice 2025
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	980 703 €	1 169 432 € [1]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement en 2024 et 2025 à acquérir respectivement en 2027 et en 2028 sous condition de présence et critères de performance *(détaillées au tableau 6)*	348 859 €	5 255 410 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration du 1er octobre 2020 jusqu'au 14 mai 2025		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	345 000 €	127 415 € [2]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	- [3][4]	217 585 € [5][6]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-

(1) Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2026.

(2) Ce montant correspond à sa rémunération de Président du Conseil d'administration du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025, date de fin de son mandat de Président.

(3) Mme Sylvia Metayer a perçu une rémunération de 23 498 euros au titre de son mandat d'administratrice du 10 juin 2024 au 31 décembre 2024.

(4) En contrepartie de la mission exceptionnelle de conseil de la Direction générale consistant en l'étude du modèle opérationnel de l'activité restauration dans les établissements du Groupe et en la formulation de recommandations au management en vue de l'amélioration de la qualité et de l'homogénéité de la prestation, Mme Sylvia Metayer a perçu en outre des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros brut.

(5) Mme Sylvia Metayer a perçu une rémunération de 19 825 euros au titre de son mandat d'administratrice du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025, date de début d'exercice de son mandat de Présidente du Conseil d'administration. Conformément à sa proposition, Mme Sylvia Metayer ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice depuis le début de l'exercice de son mandat de Présidente du Conseil d'administration.

(6) Ce montant correspond à sa rémunération de Présidente du Conseil d'administration du 14 mai 2025, date de début de son mandat de Présidente du Conseil d'administration, au 31 décembre 2025.

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2024		Exercice 2025	
	Montants attribués	**Montants versés [1]**	**Montants attribués**	**Montants versés [1]**
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe	520 000 €	520 000 €	600 000 €	600 000 €
Rémunération variable annuelle	443 560 €	426 400 €	552 000€ [2]	443 560 €
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur [3]	-	-	-	-
Avantages en nature [4]	17 143 €	17 143 €	17 432 €	17 432 €
TOTAL	**980 703 €**	**963 543 €**	**1 169 432 €**	**1 060 992 €**
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration du 1er octobre 2020 au 14 mai 2025				
Rémunération fixe	345 000 €	345 000 €	127 415 € [5]	127 415 € [5]
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur [6]	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**345 000 €**	**345 000 €**	**127 415 €**	**127 415 €**
Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025				
Rémunération fixe	-	-	217 585 € [7]	217 585 € [7]
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	- [8]	- [8]	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administratrice	- [9]	- [9]	- [10]	- [10]
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**-**	**-**	**217 585 €**	**217 585 €**

(1) À l'exception des autres rémunérations figurant dans ce tableau, la rémunération variable annuelle est versée durant l'exercice N au titre de l'exercice N-1.

(2) Les critères en application desquels les éléments de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis (motifs de versement, critères d'attribution, modalités de fixation du montant) sont détaillés ci-dessus au sein de la présente section du présent Document d'enregistrement universel. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2026.

(3) Mme Sophie Boissard ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice.

(4) Il s'agit du montant du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage contractée par la Société au profit de la Directrice générale et de l'avantage en nature du véhicule de fonction.

(5) Ce montant correspond à sa rémunération de Président du Conseil d'administration du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025, date de fin de son mandat de Président du Conseil d'administration.

(6) Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 1er octobre 2020, M. Jean-Pierre Duprieu ne percevait pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(7) Ce montant correspond à sa rémunération de Présidente du Conseil d'administration du 14 mai 2025, date de début de son mandat de Présidente du Conseil d'administration, au 31 décembre 2025.

(8) En contrepartie de la mission exceptionnelle de conseil de la Direction générale consistant en l'étude du modèle opérationnel de l'activité restauration dans les établissements du Groupe et en la formulation de recommandations au management en vue de l'amélioration de la qualité et de l'homogénéité de la prestation, Mme Sylvia Metayer a perçu des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros brut.

(9) Mme Sylvia Metayer a perçu une rémunération de 23 498 euros au titre de son mandat d'administratrice du 10 juin 2024 au 31 décembre 2024.

(10) Mme Sylvia Metayer a perçu une rémunération de 19 825 euros au titre de son mandat d'administratrice du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025, date de début d'exercice de son mandat de Présidente du Conseil d'administration. Conformément à sa proposition, Mme Sylvia Metayer ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice depuis le début de l'exercice de son mandat de Présidente du Conseil d'administration.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (NOMENCLATURE AMF)

Dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Sophie Boissard, Directrice générale	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

Dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Sophie Boissard, Directrice générale	N/A	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025	N/A	N/A	N/A
Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025	N/A	N/A	N/A

TABLEAU 6 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT DURANT L'EXERCICE À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

Mandataires sociaux	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sophie Boissard	29 juillet 2025	1 032 497	5 255 410 €	29 juillet 2028	29 juillet 2028 [1]	[2]

(1) Mme Sophie Boissard devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui seront le cas échéant définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après application des critères de performance.
(2) Ces critères de performance sont décrits à la section 4.2.2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Aucun autre mandataire social n'a bénéficié d'attribution gratuite d'actions au cours de l'exercice.

TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (NOMENCLATURE AMF)

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions de performance
Sophie Boissard, Directrice générale	22 juin 2022	47 126	[1]

(1) Ces conditions de performance sont décrites à la section 4.2.2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Contrat de travail/mandat social

Le tableau ci-après présente les informations requises dans le cadre des recommandations du code Afep-Medef relatives à l'existence, au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux, s'il y a lieu (i) d'un contrat de travail en sus du mandat social, (ii) de régimes supplémentaires de retraite, (iii) d'engagements pris par la Société correspondant à des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions d'un dirigeant mandataire social ou postérieurement à celles-ci, et (iv) d'indemnités de non-concurrence.

TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS OU AVANTAGES EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (NOMENCLATURE AMF)

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non-concurrence
Sophie Boissard, Directrice générale (depuis le 26 janvier 2016 et jusqu'au 31 décembre 2029)	Non	Non	Oui	Oui
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration (du 1er octobre 2020 au 14 mai 2025)	Non	Non	Non	Non
Sylvia Metayer, Présidente du Conseil d'administration (depuis le 14 mai 2025 et jusqu'à l'Assemblée générale 2027)	Non	Non	Non	Non

4.2.2.4 Évolution comparée de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la performance et la rémunération des salariés

En application de l'article L. 22-10-9, I du Code de commerce, pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société Clariane SE qui est représentatif des fonctions sièges du groupe Clariane et comprend notamment la Direction générale adjointe, la Direction médicale, éthique et innovation en santé, la Direction ressources humaines, la Direction financière, la Direction revenus et développement, le Secrétariat général, la Direction communication, la Direction immobilière et la Direction des systèmes d'information et de la transformation digitale, soit au 31 décembre 2025, 219 salariés.

Pour des raisons de comparabilité, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyennes et médianes correspond à un effectif équivalent temps plein d'une année sur l'autre, hors dirigeants mandataires sociaux.

Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance acquises définitivement au cours de l'exercice considéré.

Les éléments qui composent la rémunération des salariés et des dirigeants mandataires sociaux pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée lors de l'exercice concerné ;
- la rémunération variable annuelle versée lors de l'exercice concerné au titre de l'exercice précédent ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés au cours de l'exercice concerné ;
- les actions de performance acquises définitivement lors de l'exercice, valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

L'évolution des rémunérations moyenne et médiane ainsi que l'évolution des ratios ont été mises en perspective de l'évolution de la performance économique du Groupe, à savoir l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

Ratio de rémunération entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés

TABLEAU DES RATIOS CONFORMÉMENT AUX LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables annuelles et long terme versées au cours des exercices mentionnés et conformément aux lignes directrices de l'Afep actualisées en février 2021.

Le périmètre de cette information repose sur le périmètre de Clariane SE conformément aux textes en vigueur.

Conformément au code Afep-Medef, les rémunérations moyennes et les ratios sont calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux et Espagne ainsi que le Royaume-Uni jusqu'à la date de cession, par Clariane, de l'ensemble de ses activités au Royaume-Uni en 2024.

Il en ressort pour la période, en tenant compte de l'ensemble des rémunérations versées, en ce compris les rémunérations variables annuelles et long terme, un ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe de 37. Ce ratio reflète une structure de rémunération en adéquation avec la nature des missions de l'entreprise et en cohérence avec le secteur d'activité.

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Clariane

TABLEAU DES RATIOS CONFORMÉMENT AUX LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération de la Directrice générale et de la rémunération moyenne et médiane des salariés de Clariane

	2021	2022	2023	2024	2025
PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ					
Chiffre d'affaires (en M€)	4 311	4 534	5 047	5 282	5 310
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	11,3 %	5,2 %	11,4 %	4,6 %	0,5 %
EBITDA *(en M€)*	597	607	614	605	594
Évolution *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	13,7 %	1,7 %	1,1 %	- 1,5 %	- 1,8 %
Évolution *(en %)* de la rémunération totale de la Directrice générale [1]	- 49 %	35 % [2]	21,3 % [3]	- 6,5 %	28,2 % [7]
CLARIANE SE					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	- 1 %	69 % [4]	- 0,2 % [5]	- 5,4 %	12,8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**10**	**8**	**10**	**10**	**11**
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	- 47 %	- 20 %	22 %	0 %	10 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**13**	**12**	**14**	**14**	**18**
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	- 48 %	- 7,7 %	17,5 %	0 %	29 %
GROUPE CLARIANE [6]					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	-	4,4 %	0,6 %	3,7 %	1,3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**-**	**27**	**33**	**29**	**37**
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**-**	**-**	**45**	**34**	**42**

(1) Le montant de la rémunération totale de la Directrice générale pour les besoins du ratio d'équité comprend les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice.

(2) L'évolution de la rémunération versée entre 2021 et 2022 s'explique uniquement par le montant de la rémunération variable versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 avec un taux de paiement de 62 % à comparer à un taux de paiement de 120 % pour la rémunération variable 2021 versée en 2022.

(3) L'évolution de la rémunération versée entre 2022 et 2023 s'explique notamment par l'acquisition définitive en 2023 des actions attribuées en 2020 alors qu'il n'y avait pas eu d'acquisition définitive d'actions en 2022.

(4) L'évolution de 69 % de la rémunération moyenne des collaborateurs de Clariane SE s'explique par le changement d'organisation intervenu au sein de Clariane SE. À la suite de l'apport partiel d'actif réalisé le 1er août 2021, l'entité Clariane SE ne concerne plus que les fonctions sièges du Groupe, soit 133 collaborateurs au 31 décembre 2022, alors que pour les années précédentes, le périmètre englobait l'ensemble des fonctions sièges en France soit 638 collaborateurs.

(5) L'évolution de la rémunération moyenne versée aux salariées entre 2022 et 2023 s'explique notamment par la baisse de versement de la rémunération variable de 120 % en 2022 au titre de l'exercice 2021 contre 98,2 % en 2023 au titre de l'exercice 2022.

(6) Conformément au code Afep-Medef, les rémunérations moyennes et les ratios ont été calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux et Espagne ainsi que le Royaume-Uni jusqu'à la date de cession, par Clariane, de l'ensemble de ses activités au Royaume-Uni en 2024.

(7) L'évolution de la rémunération versée entre 2024 et 2025 s'explique notamment par la revalorisation de la rémunération fixe de la Directrice générale à l'occasion du renouvellement de son mandat ainsi que par l'acquisition définitive en 2025 des actions attribuées en 2022.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération de la Présidente du Conseil d'administration et de la rémunération moyenne et médiane des salariés de Clariane

	2021	2022	2023	2024	2025
Évolution *(en %)* de la rémunération du Président du Conseil d'administration [1]	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CLARIANE SE					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	- 1 %	69 % [2]	- 0,2 % [3]	- 5,4 %	12,8 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**5**	**3**	**3**	**3**	**3**
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	25 %	- 40 %	0 %	0 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**6**	**4**	**4**	**4**	**4**
Évolution du ratio *(en %)* par rapport à l'exercice précédent	20 %	- 33 %	0 %	0 %	0 %
GROUPE CLARIANE [4]					
Évolution *(en %)* de la rémunération moyenne des salariés	-	4,4 %	0,6 %	3,7 %	1,3 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe	**10**	**9**	**9**	**9**	**9**
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**-**	**-**	**13**	**10**	**10**

(1) M. Jean-Pierre Duprieu a quitté ses fonctions de Président du Conseil d'administration le 14 mai 2025 et a été remplacé, à compter de cette date, par Mme Sylvia Metayer. Dans ce contexte et conformément aux directives de l'Afep, la rémunération du Président du Conseil d'administration a été annualisée sur l'exercice 2025 pour calculer les ratios.
(2) L'évolution de 69 % de la rémunération moyenne des collaborateurs de Clariane SE s'explique par le changement d'organisation intervenu au sein de Clariane. À la suite de l'apport partiel d'actif réalisé le 1er août 2021 entre Clariane SE et Clariane France, l'entité juridique Clariane SE ne concerne plus que les fonctions sièges du Groupe, soit 133 collaborateurs au 31 décembre 2022, alors que pour les années précédentes le périmètre englobait l'ensemble des fonctions sièges en France soit 638 collaborateurs.
(3) L'évolution de la rémunération moyenne versée aux salariées entre 2022 et 2023 s'explique notamment par la baisse de versement de la rémunération variable de 120 % en 2022 au titre de l'exercice 2021 contre 98,2 % en 2023 au titre de l'exercice 2022.
(4) Conformément au code Afep-Medef, les rémunérations moyennes et les ratios ont été calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux et Espagne ainsi que le Royaume-Uni jusqu'à la date de cession, par Clariane, de l'ensemble de ses activités au Royaume-Uni en 2024.

4.2.2.5 Rémunération des administrateurs du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025

Les rémunérations versées aux administrateurs au titre de la période allant du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025 sont conformes à la 9e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2025 qui a fixé à 550 000 euros le montant global annuel de ces rémunérations.

En accord avec leur proposition, M. Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration jusqu'au 14 mai 2025) et Mme Sylvie Metayer (Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025), le Conseil d'administration a décidé de ne pas leur verser de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur durant l'exercice de leur mandat de Président du Conseil d'administration. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administratrice. Pour l'exercice 2025, M. Matthieu Lance, HLD Europe et M. Jean-Bernard Lafonta ont chacun renoncé aux sommes auxquelles ils auraient normalement eu droit en application des règles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs. Par conséquent, le montant global annuel de rémunération alloué aux administrateurs est réparti entre les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés.

Par ailleurs, pour l'exercice 2025, Predica a demandé que les sommes auxquelles elle aurait normalement eu droit en application des règles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs soient versées à la Fondation Clariane.

En outre, la participation au Comité des rémunérations et des ressources humaines et au Comité des nominations en tant que membre ou Président desdits Comité a été décomptée comme une seule participation à un Comité du Conseil d'administration.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025

Au titre de l'année 2025, il a été versé un montant brut de 443 034 euros à titre de rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés pour assister aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs applicables au titre de l'exercice 2025 étaient les suivantes :

- une rémunération maximum fixée à 30 000 euros pour les administrateurs indépendants et 15 000 euros pour les administrateurs non indépendants ;
- une rémunération maximum fixée à 25 000 euros pour les Présidents de Comité par ailleurs administrateurs indépendants et 12 500 euros pour les Présidents de Comité par ailleurs administrateurs non indépendants ;
- une rémunération maximum fixée à 10 000 euros par participation à un Comité pour les membres de Comité par ailleurs administrateurs indépendants et 5 000 euros par participation à un Comité pour les membres de Comité par ailleurs administrateurs non indépendants,
  - étant entendu que (i) le versement de 60 % de l'ensemble de ces rémunérations maximales à percevoir est conditionné à l'assiduité du membre respectivement aux réunions du Conseil d'administration et du (des) Comité(s) auquel(s) le membre participe et que (ii) ce montant est calculé au prorata de la participation du membre auxdites réunions,

- étant noté que la rémunération due à chaque administrateur est, le cas échéant, proratisée à la durée de son mandat en tant que, respectivement, administrateur, Président ou membre de Comité(s) au cours de l'exercice, et
- étant précisé que la participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration, de ses Comités et du Comité de mission ouvre droit à la même rémunération quelles que soient les modalités de participation des administrateurs (participation physique, visioconférence, télécommunication ou autres) ;

- la participation du Président du Comité éthique, qualité et RSE aux réunions du Comité de mission est considérée comme une participation à un Comité en qualité de membre et est rémunérée selon les mêmes règles ;
- dès lors qu'un Comité tient plus de deux réunions supplémentaires par rapport à celles prévues dans le calendrier de réunions communiqué en début d'exercice, le Conseil d'administration peut, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, décider de rémunérer, à compter de la troisième de ces réunions supplémentaires, ces réunions supplémentaires à hauteur de 2 000 euros pour le Président du Comité et 1 000 euros pour les membres du Comité. Dans l'hypothèse où, au résultat de cette rémunération additionnelle, le montant qui doit être versé aux administrateurs est supérieur à l'enveloppe annuelle, la rémunération de l'ensemble des administrateurs est réduite dans les mêmes proportions jusqu'à la limite de l'enveloppe annuelle ; et
- en cas de constitution d'un nouveau Comité (soit un Comité distinct du Comité d'audit, du Comité éthique, qualité et RSE, du Comité d'investissement et du Comité des rémunérations et des nominations [1][2]), le Conseil d'administration peut, sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, ajuster, dans la limite de l'enveloppe annuelle, les règles de répartition de la rémunération du Président et des membres dudit Comité décrites ci-dessus.

La constatation de l'assiduité et la répartition correspondante de la rémunération annuelle au titre d'un exercice sont préparées par le Comité des rémunérations et des ressources humaines puis arrêtées par le Conseil d'administration.

TABLEAU 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (NOMENCLATURE AMF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 [1]	Montants attribués au titre de l'exercice 2025 [1]
Sophie Boissard [2]	-	-
Jean-Pierre Duprieu [3][4]	-	-
Sylvia Metayer [5]	23 498 € [6]	19 825 € [7]
Matthieu Lance	- [8]	- [8]
Predica	45 299 € [9]	32 500 € [9]
Jean-Bernard Lafonta	- [8]	- [8]
HLD Europe	- [8]	- [8]
Ondřej Novák	6 600 €	15 000 €
Olivier Bogillot [10]	-	29 079 €
Guillaume Bouhours	61 294 €	63 800 €
Jean-François Brin [4]	55 875 €	18 356 €
Patricia Damerval	29 792 €	50 000 €
Anne Lalou	71 557 €	63 615 €
Philippe Lévêque	60 504 €	65 000 €
Markus Müschenich	47 126 €	48 050 €
Kevin Kaffazi [11]	-	12 712 €
Marie-Christine Leroux [4]	22 340 €	7 342 €
Gilberto Nieddu [12]	18 617 €	17 753 €
TOTAL	**500 000 €**	**443 034 €**

(1) Montant brut arrondi.
(2) Mme Sophie Boissard ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice de la Société.
(3) Conformément à la proposition de M. Jean-Pierre Duprieu, lors de la réunion du Conseil d'administration du 1er octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur à compter de cette date.
(4) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(5) Présidente du Conseil d'administration depuis le 14 mai 2025.
(6) En contrepartie de la mission exceptionnelle de conseil de la Direction générale consistant en l'étude du modèle opérationnel de l'activité restauration dans les établissements du Groupe et en la formulation de recommandations au management en vue de l'amélioration de la qualité et de l'homogénéité de la prestation, Mme Sylvia Metayer a perçu en outre des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros brut.
(7) Rémunération perçue au titre de son mandat d'administratrice du 1er janvier 2025 au 14 mai 2025, date de début d'exercice de son mandat de Présidente du Conseil d'administration. Conformément à sa proposition, Mme Sylvia Metayer ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administratrice depuis le début de l'exercice de son mandat de Présidente du Conseil d'administration.
(8) Conformément à sa proposition, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur pour les exercices 2024 et 2025.
(9) Conformément à sa proposition, les sommes qui lui seraient normalement revenues au titre des exercices 2024 et 2025 en application des règles habituelles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs adoptées par le Conseil d'administration ne lui ont pas été dues et n'ont pas non plus été réallouées aux autres administrateurs mais sont restées à la disposition de la Société et ont été versées à la Fondation Clariane.
(10) Administrateur nommé à l'issue de l'Assemblée générale 2025.
(11) Administrateur nommé le 5 décembre 2024, avec une date d'effet au 14 mai 2025, par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe en France.
(12) Administrateur dont le mandat a été renouvelé le 25 juin 2025, par le Comité de la société européenne.

(1) Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts, le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations.
(2) La participation au Comité des rémunérations et des ressources humaines et au Comité des nominations en tant que membre ou Président desdits Comité a été décomptée comme une seule participation à un Comité du Conseil d'administration.

4.3 Gouvernance de la rémunération

Acteurs impliqués

Direction des ressources humaines

La Direction des ressources humaines du Groupe participe au processus d'élaboration et de détermination de la rémunération des mandataires sociaux sur les aspects suivants :

- s'assure de la conformité de la politique de rémunération des mandataires sociaux avec les différentes lois et bonnes pratiques, notamment celles relatives au *Say on Pay*, conjointement avec le Secrétariat général Groupe ;
- réalise des études de rémunération externes, en choisissant les experts adaptés, permettant d'objectiver la politique de rémunération et d'évaluer sa compétitivité ;
- sélectionne des experts externes de la rémunération, qui apportent leur éclairage lors des réunions du Comité des rémunérations et des ressources humaines ;
- émet des recommandations au Comité des rémunérations et des ressources humaines ;
- s'assure de l'équité et de la cohérence des rémunérations proposées au regard des politiques internes et externes ;
- s'assure de la conformité de la politique de rémunération avec la stratégie du Groupe grâce aux critères de performance associés.

Comité éthique, qualité et RSE

Le Comité éthique, qualité et RSE est consulté sur le choix et la réalisation des critères extra-financiers afférents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme de la Directrice générale et de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2025, 4.1.3.3.6 « Comité éthique, qualité et RSE ».

Comité d'audit

Le Comité d'audit est consulté sur le choix et la réalisation des critères financiers afférents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme de la Directrice générale et de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe.

Conformément au code Afep-Medef, le Comité d'audit se compose aux deux tiers d'administrateurs indépendants et est présidé par un administrateur indépendant.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2025, 4.1.3.3.1 « Comité d'audit ».

Comité des rémunérations et des ressources humaines

Le Comité des rémunérations et des ressources humaines émet des recommandations au Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants et non-dirigeants ;
- les programmes de fidélisation des dirigeants et principaux cadres dirigeants ;
- la fixation des critères quantitatifs et qualitatifs de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ;
- la détermination du niveau d'atteinte des critères de performance pour la rémunération variable de la Directrice générale et pour la rémunération variable long terme de la Directrice générale et de certains mandataires sociaux et salariés du Groupe ;
- la politique Groupe d'égalité professionnelle et salariale ;
- les projets liés à l'épargne salariale des salariés du Groupe proposés par la Directrice générale.

Conformément au code Afep-Medef, le Comité des rémunérations et des ressources humaines se compose majoritairement d'administrateurs indépendants et est présidé par une administratrice indépendante.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2025, 4.1.3.3.3 « Comité des rémunérations et des ressources humaines ».

Conseil d'administration

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des ressources humaines, le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération des mandataires sociaux en cohérence avec l'intérêt social, la pérennité de l'entreprise et sa stratégie commerciale. Il décide l'attribution de rémunération long terme à la Directrice générale et à certains mandataires sociaux et salariés du Groupe sur proposition de la Directrice générale.

Il s'assure en particulier de l'alignement des critères de performance des rémunérations variables annuelles et long terme avec le plan stratégique.

Il délibère sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale.

La Directrice générale et la Présidente du Conseil d'administration ne participent pas aux discussions et délibérations relatives à leur situation personnelle.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2025, 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration ».

Actionnaires

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires de Clariane sont invités à se prononcer sur :

- la politique de rémunération des mandataires sociaux ;
- la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux ; et
- la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social.

Ils sont également régulièrement appelés à se prononcer sur les résolutions relatives à l'attribution gratuite d'actions ou aux augmentations de capital réservées aux salariés.

Soucieux d'entretenir le dialogue avec ses parties prenantes, le groupe Clariane échange régulièrement avec ses actionnaires et les agences de vote. Le Groupe les consulte en amont sur les politiques de rémunération. Ainsi, au cours des douze mois précédant la publication du présent Document d'enregistrement universel, le Groupe a organisé plusieurs réunions avant l'Assemblée générale.

Évolution du *Say on Pay* à l'Assemblée générale

Les taux d'approbation élevés des résolutions relatives à la politique de rémunération et aux éléments de rémunération versés aux dirigeants mandataires sociaux témoignent de la qualité, de la transparence et du caractère régulier du dialogue de Clariane avec ses parties prenantes.

		Assemblées générales				
		2021	2022	2023	2024	2025
Président du Conseil d'administration	Politique de rémunération	97,1 %	98,46 %	98,93 %	98,37 %	98,60 %
	Éléments de rémunération	99,9 % (1)	99,87 %	99,41 %	96,51 %	99,37 %
Directrice générale	Politique de rémunération	92,3 %	90,07 %	98,58 %	98,90 %	94,73 %
	Éléments de rémunération	91,5 %	96,61 %	98,98 %	99,17 %	99,15 %
Administrateurs	Politique de rémunération	98,4 %	99,82 %	99,26 %	96,97 %	99,57 %

(1) Lors de l'Assemblée générale 2021, les actionnaires ont été appelés à approuver les éléments de rémunération versés ou attribués à M. Christian Chautard, en sa qualité de Président du Conseil d'administration du 1er janvier 2020 au 1er octobre 2020 (6e résolution) et à M. Jean-Pierre Duprieu, en sa qualité de Président du Conseil d'administration du 1er octobre 2020 au 31 décembre 2020 (7e résolution). Ces deux résolutions ont été approuvées à 99,9 % des voix.



5

Activités et analyse de la performance

5.1 Faits marquants de l'exercice 2025 346

5.1.1 Principaux événements de l'exercice 346
5.1.2 ESG et performance sociale 348
5.1.3 Politique fiscale du Groupe 349

5.2 Évolution de l'activité 350

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2025 350

5.3.1 Résultats consolidés 350
5.3.2 Situation financière 352
5.3.3 Comptes annuels de Clariane SE 354

5.4 Proposition d'affectation du résultat 358

5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 358
5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2025 358

5.5 Procédures judiciaires et arbitrages 358

5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice 358

5.7 Événements importants survenus depuis la clôture 359

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir 359

Objectifs 2023-2026 359
Objectifs de croissance 2025-2028 359

5.1 Faits marquants de l'exercice 2025

5.1.1 Principaux événements de l'exercice

Finalisation du plan de renforcement de la structure financière du Groupe

Clariane avait annoncé, le 14 novembre 2023, la mise en œuvre d'un plan de renforcement de sa structure financière portant sur un montant total de 1,5 milliard d'euros. Ce plan visait à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement de Clariane, à disposer d'une structure financière tenant compte d'un environnement économique rendu plus difficile par le niveau d'inflation, la hausse des taux d'intérêt et le durcissement des marchés du crédit et immobiliers, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie.

Avec la réalisation, dès décembre 2023, des deux premiers volets du plan de renforcement et la réalisation avec succès, le 5 juillet 2024, de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription qui faisait suite à l'augmentation de capital réservée réalisée le 12 juin 2024, les trois premiers volets de ce plan avaient été finalisés dès la clôture annuelle 2024.

Le 12 juin 2025, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur la cession de son réseau Petits-fils à Crédit Agricole Santé & Territoires, pour une valeur brute de cession (valeur d'entreprise) de 345 millions d'euros. La finalisation de cette opération est intervenue le 29 juillet 2025. La cession du réseau Petits-fils, réalisée à l'issue d'un processus compétitif est venue parachever, six mois avant le terme fixé, la réalisation du plan de renforcement de la structure financière, plan qui comportait notamment un programme de cession d'actifs pour un montant brut de 1 milliard d'euros.

Les différents actifs opérationnels cédés dans le cadre de ce programme l'ont été dans de bonnes conditions de valorisation, avec un multiple d'EBITDA moyen autour de 14x, contribuant au renforcement du bilan de la Société.

Les plus-values associées au programme de cession d'actifs ont participé au remboursement de l'encours de la dette du Groupe, en ligne avec les clauses de remboursements anticipés obligatoires dans le crédit syndiqué.

Nouveaux financements

Amendement et extension du crédit syndiqué

Le 17 février 2025, le Groupe a annoncé les signatures de l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué unsecured, comprenant un prêt à terme et un prêt revolving à échéance finale mai 2029 pour un montant de 625 millions d'euros.

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- le remplacement du ratio de levier opérationnel par un ratio de levier total consolidé (levier « Wholeco ») ;
- une réduction d'ici mai 2026 du montant du crédit syndiqué, qui s'élèvera à 625 millions d'euros se décomposant ainsi (i) un crédit à terme de 300 millions d'euros (encours déjà ajusté au 31 décembre 2025) (ii) un crédit revolving de 325 millions d'euros (encours de 402 millions d'euros à fin décembre 2025, non tiré et totalement disponible actuellement) ;
- l'option pour le Groupe d'étendre la maturité du crédit syndiqué à mai 2029 en cas de remboursement, refinancement ou extension de 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Le crédit revolving devra être intégralement non tiré à cette prochaine date d'extension ;
- l'ajout d'un covenant semestriel de liquidité minimum de 300 millions d'euros ;
- la limitation de distribution de dividendes introduite en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier « Wholeco » reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco ») et une limitation à 40 % du résultat net ;
- l'absence de remboursement d'instruments hybrides avec de la dette tant que le levier « Wholeco » du Groupe reste au-dessus de 5,0x (contre 3,5x précédemment). Un remboursement ne pourra se faire que *via* le refinancement par du capital ou d'autres instruments hybrides ;
- par ailleurs, le Groupe a également annoncé l'indexation du crédit syndiqué à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En cohérence avec son ambition ESG et le rôle central de cette stratégie, les conditions financières du crédit syndiqué seront indexées sur des indicateurs extra-financiers portant sur la formation diplômante, la sécurité, la santé au travail et les audits ISO 9001. À cette date, les indicateurs cibles sont fixés jusqu'à fin 2025, avec une clause de rendez-vous pour fixer les indicateurs cibles suivants (notamment pour prendre en compte la finalisation du programme de cessions). À ce titre, il est prévu que la marge du crédit syndiqué s'ajustera à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.

Prêt relais immobilier de 150 millions d'euros

Concomitamment, Clariane a annoncé la signature d'un nouveau prêt immobilier auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est, ayant servi à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- montant : 150 millions d'euros ;
- échéance : mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit revolving devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ;
- sûretés : les prêteurs bénéficient de sûretés suivantes (i) nantissement de droit luxembourgeois par la société de 100 % des titres de CHL 1, (ii) nantissement de droit luxembourgeois par CHL 1 de 100 % des titres de CHL 2, (iii) nantissement de droit français par CHL 2 de 100 % des titres de Clariane Holding Immobilier 1.

Émission obligataire de 500 millions d'euros

Le 24 juin 2025 Clariane a annoncé le placement avec succès d'une émission obligataire non sécurisée d'un montant total de 400 millions d'euros à échéance 5 ans (27 juin 2030), contribuant à allonger la maturité moyenne de sa dette, avec un coupon annuel de 7,875 % avant d'annoncer, le 1er août 2025, le placement avec succès d'une émission obligataire additionnelle de 100 millions d'euros portant ainsi le montant total de la souche obligataire à 500 millions d'euros.

L'émission initiale a suscité un intérêt marqué de la part d'un grand nombre d'investisseurs institutionnels de premier plan, tant français qu'internationaux. Le carnet d'ordres a atteint un montant supérieur à 1,2 milliard d'euros, soit un taux de sursouscription de plus de trois fois.

Le plan de renforcement de la structure financière du Groupe finalisé au premier semestre 2025 visait notamment à restaurer son accès normalisé au financement. C'est chose faite avec cette émission de marché qui permet à Clariane d'allonger ses maturités et témoigne du soutien des investisseurs et de ses partenaires financiers dans sa stratégie de désendettement et de renforcement de son bilan.

Le produit net de cette émission a été affecté au refinancement de l'endettement existant (y compris le remboursement de ses OCEANE).

Le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin des obligations sont intervenus le 27 juin 2025 et le 8 août 2025.

Mise en place d'un nouveau programme de *factoring* d'un montant maximal de 95 millions d'euros, utilisé à hauteur de 86 millions d'euros depuis 1er juillet 2025

Le 1er juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de factoring pour un montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe.

Cession de neuf actifs immobiliers en Belgique

Le 3 décembre 2025, Clariane a annoncé la cession à Care Property Invest d'un portefeuille immobilier composé des murs de neuf maisons de repos et de soins situées en Belgique. Ces établissements, développés entre 2010 et 2025 et opérés par Korian Belgium, sont implantés à Soignies (Wallonie) ainsi qu'à Heers, Lummen, Meldert, Diepenbeek, Heverlee, Halen, Lille et Hoeselt (Flandres).

Les établissements continueront d'être exploitées par Korian Belgium dans le cadre de contrats de bail conclus pour une durée de vingt ans renouvelable tous les neuf ans. La valeur totale des actifs cédés s'élève à 143 millions d'euros. Compte tenu du pourcentage de détention de Clariane dans ce portefeuille (52,2 %), la quote-part revenant au Groupe représente environ 74 millions d'euros. L'opération a été comptabilisée en sale & leaseback, entraînant la sortie des actifs immobiliers cédés et la constatation d'un droit d'utilisation ajusté pour refléter la partie de l'actif conservée par le Groupe au titre des baux conclus.

Cette opération a contribué à la réduction de l'endettement et du levier financier, conformément au plan de renforcement de la structure financière finalisé en juillet 2025.

5.1.2 ESG et performance sociale

Dans le cadre des objectifs et indicateurs extra-financiers définis au titre de la feuille de route RSE 2024-2026, et qui répondent à ses engagements de société à mission, Clariane a dépassé la plupart de ses objectifs extra-financiers 2025 :

Principaux indicateurs et objectifs de la feuille de route 2024-2026	2024	2025	Cibles 2026 (publié DEU 2023)
Score de considération (/10)	8,3	8,4	≥ 8,0
NPS patients / résidents / familles (- 100 à + 100)	44	45	≥ 40
NPS collaborateurs	5	12	5
Turnover	22 %	20 %	18 %
Qualité du soin (maisons de retraite) – indicateur composite :			
• Résidents présentant une escarre	2,80 %	2,60 %	≤ 5 %
• Utilisation de contentions physiques (ceintures, barrières…)	11,50 %	9,40 %	12 %
• Résidents ayant un projet personnalisé à jour	98,30 %	98,70 %	≥ 99 %
Établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap			
• Maisons de retraite et etb.de santé	98 %	99 %	≥ 95 %
• Autres activités	64 %	93 %	≥ 95 %
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	31	28	29
Absentéisme	10,40 %	10,60 %	10,80 %
Employés engagés parcours de formation qualifiants	7 780	7 743	7 200
Postes de directeurs d'établissements pourvus en interne	50 %	55 %	75 %
Femmes dans les comités de Direction Groupe et pays	38 %	40 %	≥ 40 %
Femmes dans le *Top Management* (~ top 150)	53 %	51 %	≥ 50 %
Émissions de CO_2 liées à l'énergie (*vs.* 2021)	- 15 %	- 23,5 %	- 27 %
Déchets triés et recyclés	44 %	40 %	≥ 30 %
Actions de sensibilisation RSE (min. par pays)	5 par pays	9 moy par pays	Min 4 par pays
Achats d'origine nationale (fournisseurs référencés)	78 %	78 %	≥ 75 %
Communications recherche médicale et innovation en santé	105	79	80
Établissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes	89 %	91 %	≥ 95 %
Conseils de parties prenantes nationaux actifs	5	5	6
Directeurs d'Établissement formés au dialogue social	42 %	68 %	≥ 95 %

À l'appui de cette dynamique, plusieurs étapes marquantes ont été franchies au cours de cet exercice :

- Après avoir obtenu en 2023 la certification ISO 9001 pour 100 % des maisons de retraite et des cliniques [(1)], Clariane a engagé une démarche de certification portant sur l'ensemble de ses activités (soins à domicile, habitats alternatifs). À fin 2025, tout en ayant maintenu un taux de certification de 99 % sur les maisons de retraite et cliniques, 93 % des entités concernées par cette démarche qualité élargie ont obtenu une certification externe.
- Clariane a obtenu la certification Top Employer 2025 au niveau européen et dans chacun de ses six pays d'implantation [(2)] : Allemagne (pour la cinquième année consécutive), France (pour la quatrième année consécutive), Belgique et Italie (pour la troisième année consécutive), Espagne et Pays-Bas (pour la première fois) Clariane consolide ainsi son statut de premier acteur de la santé et du médico-social à obtenir cette distinction au niveau européen. Cette certification reconnaît l'engagement du groupe Clariane au service de la montée en compétences de ses collaborateurs, de la qualité des conditions de travail, et du dialogue social. À titre d'illustrations :
- En matière de formation : Clariane a poursuivi le développement de ses partenariats universitaires et médico-sociaux pour renforcer ses parcours de formation diplômants et qualifiants. En février, un partenariat avec l'Institut hospitalo-universitaire (IHU) Méditerranée Infection de Toulouse a renforcé l'expertise des équipes sur l'hygiène, les risques infectieux et la santé publique. Clariane a également participé à plusieurs initiatives pédagogiques : soutien au Forum national de santé mentale (avril), organisation d'ateliers présentant ses métiers (juin), et contribution aux travaux de recherche sur les maladies neurodégénératives (mars). Ces actions s'inscrivent dans une dynamique globale de développement des compétences et de valorisation des métiers du soin, contribuant à l'attractivité et à la professionnalisation des équipes. À fin 2025, 7 743 collaborateurs sont ainsi inscrits dans un parcours de formation qualifiant. Par ailleurs, le Groupe poursuit sa politique de promotion interne avec le lancement de divers programmes.

(1) Périmètre 2019.
(2) Par le Top Employer Institute.

- En matière de santé et sécurité, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt s'établit à 28 en 2025 (vs. 31 en 2024 et 37 en 2023). Face à cet enjeu-clé pour la qualité des soins et de l'accompagnement, ce résultat illustre l'impulsion donnée au niveau du Groupe et au sein des établissements, pour mieux analyser les causes des accidents du travail, définir des procédures (Protocole Santé et Sécurité Européen déployé fin 2023) et suivre des plans d'actions adaptés.
- En 2025, Clariane a poursuivi son engagement en faveur de la promotion de la diversité, avec 51 % de femmes au sein du top management et 43 % au sein des Comités de directions Groupe ou pays, soit des niveaux supérieurs aux objectifs 2025. Ce résultat traduit l'attention spécifique de la Direction des Ressources Humaines à l'égard des femmes lors des revues annuelles de performance individuelle.
- En matière de dialogue social : dans la continuité de la signature de la charte sur les principes fondamentaux du dialogue social entre le Comité de Société Européenne et l'EPSU, le Groupe a approfondi son action avec la mise en œuvre d'un programme de formation au dialogue social, répondant à l'objectif d'atteindre plus de 95 % de directeurs d'établissements formés au dialogue social à l'horizon 2026. À fin 2025, 68 % en ont bénéficié.
- En matière de réduction de l'empreinte carbone, Clariane a vu ses objectifs validés en juin 2024 par l'initiative Science Based Targets (SBTi). Cette étape majeure témoigne de l'engagement résolu du Groupe à suivre une trajectoire exigeante et de réduction à moyen terme des émissions de CO2 [1] compatible avec la limitation du réchauffement climatique à + 1,5 °C. À fin 2025, les émissions de CO_2 liées à l'énergie s'inscrivent en augmentation de - 23 %, par rapport à l'objectif de - 17 %. L'ensemble des initiatives opérationnelles pilotées par le Comité Énergie et le Comité Climat (dont le déploiement d'un outil de pilotage de la trajectoire de décarbonation au 1er trimestre 2024, l'adaptation des équipements et des pratiques, la mise en œuvre d'un pilotage automatisé des énergies) s'accompagnera d'un suivi des impacts à moyen terme, en ligne avec les objectifs de la feuille de route RSE 2024-2026.

L'ensemble de ces initiatives opérationnelles, répondant aux engagements d'entreprise à mission, visent un impact positif sur la qualité des soins dispensés par le Groupe au travers de ses différents métiers, sur le bien-être des collaborateurs et sur l'environnement de vie de nos communautés.

La société rappelle que le Comité de mission établira son troisième rapport destiné à apprécier la consistance des actions engagées par rapport aux cinq engagements de la mission.

5.1.3 Politique fiscale du Groupe

Le Groupe dispose d'une fonction fiscale centrale, au sein de l'équipe Finance Groupe, localisée en France. Cette Direction s'attache à coordonner la politique fiscale des différents pays et veille au respect des législations fiscales nationales dans chacun des six États où le Groupe est implanté, ainsi qu'au paiement du juste impôt sur la base des résultats fiscaux dégagés par le Groupe. Les sociétés s'engagent ainsi à s'acquitter de la totalité des impositions dues dans chaque pays.

L'approche fiscale mise en œuvre par le Groupe a pour objet de soutenir l'activité opérationnelle du Groupe et sa mission au service des personnes âgées ou fragiles. Les positions fiscales sont donc réalistes et fondées sur une interprétation raisonnable des lois applicables ; elles sont, en outre, étroitement liées à la substance économique des activités exercées localement.

Clariane n'utilise pas de structures fiscales qui lui permettraient d'éluder l'impôt, ni n'investit dans des sociétés ou structures situées dans des paradis fiscaux. Le Groupe s'interdit de profiter de toute situation fiscale qui ne serait pas conforme à sa Charte éthique et attend de ses partenaires qu'ils respectent un niveau d'éthique équivalent.

La Direction fiscale veille donc à se conformer aux normes nationales et internationales, incluant les normes prix de transfert (en rédigeant les documentations nécessaires) et à coopérer activement avec les autorités fiscales locales. Enfin, la Direction fiscale a mis en place des processus ainsi que des outils de contrôle permettant de détecter les problématiques fiscales et de les résoudre.

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Pays-Bas	Espagne	Total
Résultat avant Impôt	25 842,1	- 23 540,4	1 537,0	- 683,9	6 711,1	2 022,6	11 888,5
Taux théorique	**25,83 %**	**25,83 %**	**25,83 %**	**25,83 %**	**25,83 %**	**25,83 %**	**25,83 %**
Impôt théorique	- 6 675,0	6 080,5	- 397,0	176,7	- 1 733,5	-522,4	- 3 070,8
Impôt effectif	5 195,0	2 099,1	- 1 953,6	- 3 451,6	- 1 326,0	2 758,1	3 320,9
Différence Impôt effectif - Impôt théorique	11 870,0	- 3 981,4	- 1 556,6	- 3 628,3	407,5	3 280,5	6 391,7
Taux effectif d'imposition (TEI)	**- 20,1 %**	**8,9 %**	**127,1 %**	**- 504,7 %**	**19,8 %**	**- 136,4 %**	**- 27,93 %**
Cash out	**- 11 790,8**	**- 1 362,4**	**- 2 885,4**	**- 9 450,9**	**- 902,6**	**- 2 476,0**	**- 28 868,1**

La différence entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt effective (un produit pour l'exercice 2025) est de 6,3 millions d'euros.

(1) Scopes 1 à 3.

5.2 Évolution de l'activité

	Groupe		France		Allemagne		Benelux [1]		Italie		Espagne & Royaume-Uni [2]	
En millions d'euros	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Chiffre d'affaires	5 310	5 282	2 264	2 332	1 316	1 253	846	805	618	626	267	266
EBITDAR hors IFRS 16	1 159	1 154	458	517	315	267	197	180	135	135	53	55
MARGE/ CHIFFRE D'AFFAIRES	**21,8 %**	**21,8 %**	**20,2 %**	**22,2 %**	**24,0 %**	**21,3 %**	**23,3 %**	**22,3 %**	**21,8 %**	**21,5 %**	**19,9 %**	**20,6 %**

(1) Incluant les Pays-Bas.
(2) Le Royaume-Uni a été cédé en avril 2024.

Au 31 décembre 2025, le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 5 310 millions d'euros, soit une croissance de + 0,5 % en base publiée et de + 4,5 % en base organique. La différence entre la performance publiée et organique s'explique par l'impact des cessions intervenues en 2024 et 2025 dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe, retraité du chiffre d'affaires de la promotion immobilière et de la révision des produits attendus au titre de la réforme des activités sanitaires en France.

Cette dynamique confirme la solidité du Groupe qui s'appuie sur la qualité du portefeuille diversifié, tant en termes d'activités que de géographies.

Sur l'ensemble de l'exercice 2025, le taux d'occupation dans les maisons de retraites atteint 91% contre 90,6% en 2024. Il est a noter que le taux d'occupation moyen sur le quatrième trimestre 2025 s'élève à 91,6%, contre 91% sur la même période en 2024.

Le réseau exploité au 31 décembre 2025, toutes activités confondues, compte désormais 1 215 établissements, contre 1 219 au 31 décembre 2024, pour un total de près de 89 400 lits, contre 90 500 en 2024. Ces évolutions tiennent compte :

- des cessions réalisées dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe (France, Italie, et Allemagne) ; et
- enfin, des fermetures et restructurations d'établissements en Allemagne, France, Espagne et Belgique.

Ces opérations ont été partiellement compensées par :

- des ouvertures de nouvelles maisons partagées Âges & Vie en France ;
- la mise en service et l'entrée de nouveaux établissements en Espagne, Belgique, Pays-Bas et Allemagne.

Au total, entre décembre 2024 et décembre 2025, le Groupe a procédé à la cession ou à la fermeture de 34 établissements, tandis qu'il mettait en service dans le même temps 30 nouveaux établissements.

La croissance du chiffre d'affaires résulte :

- de la hausse des volumes à hauteur de + 1,4 % pour un montant net de 74 millions d'euros (progression du volume de journées facturées et mise en service de capacités complémentaires) ;
- d'un impact tarifaire positif à hauteur de + 3,1 % à + 156 millions d'euros, sur l'ensemble des régions, notamment en France, en Allemagne et dans la région Belgique – Pays-Bas, permettant de compenser une légère baisse en France dans l'activité Établissements et services de santé spécialisés compte tenu de l'impact de la réforme du SMR ;
- d'un impact périmètre négatif de - 3,1 % à - 160 millions d'euros principalement du fait du plan de cession ;
- d'un impact négatif d'éléments divers et transitoires de - 0,9 % à - 42 millions d'euros, liés à des anomalies tarifaires qui ont accompagné l'entrée en vigueur en 2024 de la réforme du SMR (- 23 millions d'euros) et la suspension des activités de promotion immobilière notamment sur le périmètre d'activité Âges & Vie (- 18 millions d'euros) en France.

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2025

5.3.1 Résultats consolidés

Il est rappelé qu'à des fins de suivi de performance, le Groupe suit ses indicateurs financiers hors IFRS 16.

5.3.1.1 Compte de résultat consolidé simplifié

L'EBITDAR est l'indicateur de référence de Clariane pour apprécier sa performance opérationnelle indépendamment de sa politique immobilière. Il est constitué du résultat opérationnel avant les charges locatives non éligibles à la norme IFRS 16 « Contrats de locations », les dotations aux amortissements et provisions et les autres produits et charges opérationnels.

L'EBITDA correspond à l'EBITDAR précédemment défini diminué des charges locatives. Il reflète la stratégie de la performance immobilière du Groupe.

En millions d'euros	FY2025 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY2025 IFRS 16	FY2024 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY2024 IFRS 16	Variation 2025/2024
Chiffre d'affaires et autres produits	5 310,3	-	5 310,3	5 281,8	-	5 281,8	0,5 %
EBITDAR	1 158,6	- 12,1	1 146,5	1 153,9	- 6,8	1 147,1	0,4 %
% du CA	*21,8 %*		*21,6 %*	*21,8 %*		*21,7 %*	*0 bps*
Loyers externes	- 564,6	487,3	- 77,3	- 548,9	472,0	- 76,9	2,9 %
EBITDA	594,0	475,2	1 069,2	605,1	465,2	1 070,2	- 1,8 %
% du CA	*11,2 %*		*20,1 %*	*11,5 %*		*20,3 %*	*- 3 bps*
Résultat opérationnel	231,6	69,1	300,7	200,7	61,3	262,0	15,4 %
Résultat financier	- 185,6	- 103,2	- 288,8	- 194,6	- 104,2	- 298,8	- 4,6 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	**46,0**	**- 34,2**	**11,9**	**6,1**	**- 42,9**	**- 36,7**	**6,5**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**35,8**	**- 34,2**	**1,6**	**- 20,3**	**- 34,8**	**- 55,1**	**- 2,8**

L'EBITDAR pré-IFRS 16 s'établit à 1 159 millions d'euros en 2025, en progression de + 3,5 % en base proforma des cessions.

L'EBITDA pré-IFRS 16 s'élève à 594 millions d'euros sur la période, en progression de + 3,1 % en base proforma des cessions. Cette progression de l'EBITDA pré-IFRS 16 en base *pro forma* reflète l'amélioration de la marge enregistrée sur le second semestre qui s'élève à 12,5 % contre 9,9 % au premier semestre 2025 et 11,9 % au second semestre 2024, soutenue par une bonne maîtrise des coûts opérationnels, une gestion active du *case mix* et l'adaptation progressive de l'organisation au nouveau cadre tarifaire, permettant ainsi, avec la correction de certaines anomalies tarifaires, de compenser les impacts négatifs de la réforme de la tarification des activités sanitaires en France sur cette dernière période. En base *pro forma*, la marge d'EBITDA est stable à 11,2%.

L'évolution de l'EBITDA pré-IFRS 16 résulte :

- de l'impact des changements de périmètre (- 29 millions d'euros) liés au plan de renforcement de la structure financière, et à des ajustements dus notamment à des fermetures en France, Allemagne et Italie ;
- de l'ajustement à la hausse des prix et tarifs (impact net de + 3 millions d'euros, avec un effet positif lié aux augmentations tarifaires de + 156 millions d'euros compensant une inflation des coûts de - 153 millions d'euros) ;
- d'un effet volume de + 17 millions d'euros.

L'EBITDA Opco s'établit à 351 millions d'euros, en progression de + 3,9 % en base proforma des cessions et en baisse de - 4 % en base publiée. Cet EBITDA Opco mesure la rentabilité des opérations, nette de tout loyers (y inclus sur l'immobilier détenu par le groupe) et coûts liés à la détention en propre d'une partie de son parc immobilier. Cette progression reflète l'amélioration de l'EBITDA et une bonne maîtrise des loyers en poids relatif qui sont restés stables en montant.

Sur l'ensemble de l'année, le résultat net part du Groupe, pré-IFRS 16, fait ressortir un résultat positif de 36 millions d'euros, contre une perte de 20 millions d'euros en 2024.

La variation enregistrée s'explique par :

- une légère baisse du montant des amortissements, dépréciations et provisions, qui s'élève à - 363 millions d'euros en 2025, contre - 366 millions d'euros en 2024 ;
- d'une baisse des charges non courantes, qui s'élèvent à 0 million d'euros en 2025 (contre - 38 millions d'euros en 2024), dont notamment - 70 millions d'euros de coûts de réorganisation et de restructuration, - 102 millions d'euros de dépréciations d'actifs (sans impact sur le cash) en France, Allemagne et en Italie, et + 185 millions d'euros de produits nets liés aux cessions réalisées ;
- une amélioration du résultat financier de - 186 millions d'euros en 2025, contre - 195 millions d'euros en 2024, en dépit d'une légère hausse du coût moyen de la dette ;
- un produit d'impôt de + 3 millions d'euros en 2025, stable par rapport à 2024 ;
- une légère progression des intérêts minoritaires, qui s'élève à - 8 millions d'euros en 2025 contre - 3 millions d'euros en 2024 ;
- le résultat des activités poursuivies s'établit à 36 millions d'euros contre 5 millions d'euros en 2024.

Le résultat net part du Groupe, post IFRS 16, fait ressortir un profit de 2 millions d'euros en 2025, contre une perte de - 55 millions d'euros en 2024.

Le Groupe rappelle que conformément aux termes du contrat d'amendement et d'extension du crédit syndiqué signé le 14 février 2025, la limitation de distribution de dividendes introduite en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier financier « wholeco » reste au-dessus de 4x à la clôture de l'exercice et une limitation de la distribution à 40 % du résultat net.

5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Actifs non courants	**12 075,0**	**12 621,4**
Actifs courants	**1 694**	**1 639,6**
Actifs détenus en vue de leur cession	37,91	-
TOTAL DE L'ACTIF	**13 806,9**	**14 260,9**
Capitaux propres totaux	**3 901,7**	**4 021,0**
Passifs non courants	**7 472,5**	**7 333,5**
Passifs courants	**2 415,8**	**2 906,5**
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	16,79	-
TOTAL DU PASSIF	**13 806,9**	**14 260,9**

Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- 3 129,5 millions d'euros de *goodwill* en baisse de 110 millions d'euros, principalement liée à l'impact de la cession de Petit-Fils ;
- des Immobilisations incorporelles, pour une valeur de 2 151,3 millions d'euros, en baisse de 184,8 millions d'euros, dont 1 947 millions d'euros d'autorisations ;
- des Immobilisations corporelles, pour un montant de 2 886,2 millions d'euros, en baisse de 222,5 millions d'euros ;
- des droits d'utilisation pour une valeur de 3 533,3 millions d'euros contre 3 617,5 millions d'euros en 2024.

Les actifs courants sont principalement constitués des éléments suivants :

- le poste « Clients » pour une valeur de 410,5 millions d'euros ;
- le poste « Autres créances et actifs courants » pour une valeur de 448,9 millions d'euros ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 784,8 millions d'euros.

Passif

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 3 901,7 millions d'euros, en diminution de 119,3 millions d'euros par rapport à 2024.
- Le poste « Dettes financières » s'établit à 3 839,5 millions d'euros, en baisse de 123,6 millions d'euros.
- Les obligations locatives s'élèvent à 3 967,4 millions d'euros contre 4 018,2 millions d'euros en 2024.

5.3.2 Situation financière

La dette financière nette du Groupe hors IFRS 16 et IAS 17 s'élève à 3 055 millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 3 445 millions d'euros au 31 décembre 2024, soit une baisse de la dette nette financière (hors IFRS 16 et IAS 17) de - 390 millions d'euros.

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 296,1	2 375,3
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 490,5	1 559,8
Autres dettes financières diverses	47,2	25,9
Concours bancaires courants	5,7	2,1
Emprunts et dettes financières (A)	**3 839,5**	**3 963,1**
Valeurs mobilières de placement	121,2	68,2
Disponibilités	663,6	449,9
Trésorerie (B)	**784,8**	**518,1**
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	**3 054,7**	**3 445,1**
Dettes et obligations locatives	3 967,4	4 018,3
ENDETTEMENT NET DES DETTES ET OBLIGATIONS LOCATIVES	**7 022,1**	**7 463,3**

Cette évolution tient compte :

- d'un montant d'emprunts et de dettes financières bruts de 3 839 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 3 963 millions d'euros au 31 décembre 2024 ;
- d'un niveau de trésorerie qui s'établit à 785 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 518 millions d'euros au 31 décembre 2024.

La dette immobilière, hors créances Ages & Vie de 67,9 millions d'euros, s'établit à 1 490 millions d'euros au 31 décembre 2025, contre 1 560 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Le ratio de levier financier Wholeco du Groupe, tel que défini dans le contrat d'extension du crédit syndiqué annoncé le 17 février 2025 s'établit à 5,1x au 31 décembre 2025 contre 5,8x au 31 décembre 2024. Quant au levier Opco, il s'élève à 3,1x en nette amélioration par rapport à 3,8x au 31 décembre 2024.

Point sur le Plan 2024-2025 de renforcement de la structure financière

Au 31 décembre 2025, le Groupe dispose d'une liquidité de 1 187 millions d'euros composée de 784.8 millions d'euros de trésorerie disponible et 402 millions d'euros de *Revolving Credit Facility* (RCF) non tirée (qui seront automatiquement ramenés à 325 millions d'euros au 31 mai 2026, comme prévu contractuellement). Au-delà de la performance opérationnelle du Groupe, cette position de liquidité est également la résultante de la finalisation en 2025 du plan de renforcement de la structure financière engagé le 14 novembre 2023.

Pour rappel, ce plan comprenait le renforcement des fonds propres à travers un partenariat immobilier, deux augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024, et le lancement d'un programme de cessions d'actifs, finalisé en juin 2025 soit six mois avant son échéance initiale. Concomitamment, le Groupe avait renégocié et étendu son crédit syndiqué pour un montant à terme de 625 millions d'euros dont la première extension a été validée à mai 2028 et dont la seconde extension est à mai 2029 sous réserve de l'exécution de certaines conditions tenant au refinancement des dettes obligataires. En parallèle, le Groupe a mis en place une nouvelle ligne de crédit immobilier de 150 millions d'euros avec la même maturité.

Le Groupe a également émis une obligation non sécurisée d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance juin 2030 dont le règlement-livraison est intervenu le 27 juin 2025 pour 400 millions d'euros et le 8 août 2025 pour les 100 millions restant avec un coupon annuel de 7,875 % (cf. note 2.1 Financement – paragraphe « Nouveaux financements »).

Le 1er juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de *factoring* pour un montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe. Dès sa mise en place, la première utilisation du programme s'est élevée à 86 millions d'euros.

Amendement et extension du crédit syndiqué

Le 17 février 2025, le Groupe a signé l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué, comprenant un crédit à terme et un crédit *revolving* à échéance finale mai 2029, sous réserve de l'exécution de certaines conditions tenant au refinancement des dettes obligataires pour un montant de 625 millions d'euros. Actuellement, son échéance est au 31 mai 2028.

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- le remplacement du ratio de levier opérationnel par un ratio de levier total consolidé (levier « Wholeco ») ;
- une réduction d'ici mai 2026 du montant du crédit syndiqué, qui s'élèvera à 625 millions d'euros se décomposant ainsi (i) un crédit à terme de 300 millions d'euros (encours déjà ajusté au 31 décembre 2025) (ii) un crédit *revolving* de 325 millions d'euros (encours de 402 millions d'euros à fin décembre 2025, non tiré et totalement disponible actuellement) ;
- l'option pour le Groupe d'étendre la maturité du crédit syndiqué à mai 2029 en cas de remboursement, refinancement ou extension de 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré à cette prochaine date d'extension ;
- l'ajout d'un covenant semestriel de liquidité minimum de 300 millions d'euros.

Compte tenu de ces remboursements anticipés, le crédit syndiqué se décompose comme suit :

- le prêt *in fine* ramené à 300 millions d'euros ;
- le prêt *revolving*, de 402 millions d'euros non tiré.

D'autre part, la limitation de distribution de dividendes prévue dès la renégociation du crédit syndiqué en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier « Wholeco » reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco ») et une limitation à 40 % du résultat net. De plus, la documentation ne permet pas le remboursement d'instruments hybrides avec de la dette, sauf *via* le refinancement par du capital ou d'autres instruments hybrides, tant que le levier « Wholeco » du Groupe reste au-dessus de 5,0x (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco »).

Concomitamment, Clariane a annoncé la signature d'un nouveau prêt immobilier auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est, ayant servi à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- montant : 150 millions d'euros ;
- échéance : mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ;
- sûretés : les prêteurs bénéficient de sûretés suivantes (i) nantissement de droit luxembourgeois par la Société de 100 % des titres de CHL 1, (ii) nantissement de droit luxembourgeois par CHL 1 de 100 % des titres de CHL 2, (iii) nantissement de droit français par CHL 2 de 100 % des titres de Clariane Holding Immobilier 1.

Covenants bancaires au 31 décembre 2025

Le Groupe a annoncé le 17 février 2025 l'adoption d'un seul covenant de levier « Wholeco », cumulant la dette corporate et la dette immobilière, en remplacement des deux ratios préexistants : levier opérationnel (levier « Opco ») et *Loan to Value*. Les objectifs de levier sont désormais communiqués sur la base d'un levier « Wholeco » et correspondent au covenant de levier.

Sur la base de la définition du levier Wholeco (Dette financière nette hors IFRS16 et IAS 17 déduction faite du compte courant Âges & Vies / EBITDA consolidé hors IFRS16 et IAS 17 et retraité de certains éléments non cash et de l'impact année pleine des plans d'action en cours), le niveau du covenant financier du Groupe doit s'établir en dessous de 6,5x du 31 décembre 2025 et au 30 juin 2026, 6,0x au 31 décembre 2026 et au 30 juin 2027, 5,5x au 31 décembre 2027 et au 30 juin 2028, puis 5,0x à partir du 31 décembre 2028.

Le crédit syndiqué du Groupe de 300 millions d'euros à la clôture, dont l'extension de maturité de mai 2026 à mai 2029, sous certaines conditions, pour un montant de 625 millions d'euros, a été annoncée par le Groupe le 17 février 2025 ainsi que le prêt immobilier de 150 millions d'euros signé en février 2025 auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est (cf. note 2 « Faits marquants ») sont soumis au covenant financier sur le ratio de levier financier consolidé « Wholeco ».

5.3.3 Comptes annuels de Clariane SE

5.3.3.1 Compte de résultat de Clariane SE

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Chiffre d'affaires	53,7	44,2
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	7,9	5,3
Total produits d'exploitation	**61,7**	**49,5**
Variation de stock	-	-
Autres achats et charges externes	80,0	71,5
Impôts et taxes	1,4	1,6
Frais de personnel	39,9	35,9
Dotation aux amortissements et provisions	8,4	18,0
Autres charges	4,9	0,6
Total charges d'exploitation	**134,6**	**127,7**
Résultat d'exploitation	**- 72,9**	**- 78,1**
Bénéfice et perte QP	0,0	- 1,1
Résultat financier	**- 64,5**	**- 40,0**
Résultat exceptionnel	**-**	**- 27,4**
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	- 7,9	- 48,9
RÉSULTAT NET	**- 129,5**	**- 97,8**

Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires, qui s'élève à 53,7 millions d'euros, dont 40,3 millions d'euros en France (contre 33,3 millions d'euros en 2024) et 13,4 millions d'euros à l'étranger (10.9 millions d'euros en 2024), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales.

Les autres achats et charges externes sont notamment liées à des honoraires (37,6 millions d'euros) et des charges de maintenance (14,9 millions d'euros).

Résultat financier

Le résultat financier est une perte sur l'exercice de - 64,5 millions d'euros (contre 40 millions d'euros en 2024). Il se décompose comme suit :

- - 179,9 millions d'euros de charges d'intérêts sur emprunts externes ;
- 8 millions d'euros de produits financiers de participations, composés des dividendes reçus par les filiales de Clariane SE, et 35,1 millions d'euros de produits nets d'intérêts sur comptes courants ;
- 18,7 millions d'euros de produits nets liés aux instruments financiers, en baisse de 5 millions d'euros par rapport à 2024, reflétant notamment la moindre contribution des couvertures de risque de taux d'intérêt ;
- 22,7 millions d'euros de produits financiers divers, qui correspondent principalement à des produits financiers générés sur les comptes à terme et à des intérêts sur excédent de trésorerie (7,8 millions d'euros), à des refacturations aux filiales du Groupe de frais sur cautions et garanties (6,7 millions d'euros), ainsi qu'à des refacturations des frais sur le préfinancement en place avec La Banque Postale (6,5 millions d'euros) et Natixis (1,8 million d'euros).

Résultat exceptionnel

Au titre de l'exercice 2025, nous n'avons constaté aucun élément répondant à la nouvelle définition du résultat exceptionnel.

5.3.3.2 Bilan de Clariane SE

Le total du bilan de Clariane SE s'élève à 6 540,9 millions d'euros. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

Actif

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Immobilisations incorporelles	58,3	51,2
Immobilisations corporelles	2,0	1,9
Immobilisations financières	4 962,5	4 938,3
Total actif immobilisé	**5 022,7**	**4 991,3**
Créances clients	79,9	77,5
Autres créances	789,2	1 324,7
Trésorerie et équivalent de trésorerie	612,6	353,8
Charges constatées d'avance	14,0	14,7
Total actif circulant	**1 495,7**	**1 770,7**
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	22,5	5,8
TOTAL ACTIF	**6 540,9**	**6 767,8**

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 5 022,7 millions d'euros, ils représentent 77 % du bilan. Ils sont constitués de :
  - les titres de participation s'élèvent à 4 507 millions d'euros au 31 décembre 2025, en hausse de 105 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette variation s'explique principalement par :
    - la souscription à l'augmentation de capital de Korian Deutschland pour 100 millions d'euros,
    - le rachat des titres de Clariane Partenaires Immobilier 9 pour 12,7 millions d'euros,
    - l'impact de la fusion CSE avec Korian Service Luxembourg pour - 7,5 millions d'euros ;
  - 455,5 millions d'euros d'autres immobilisations financières, principalement constituées de prêts aux autres sociétés du Groupe pour 393 millions d'euros et d'intérêts courus pour 61 millions ;
  - 60,2 millions d'euros d'immobilisations incorporelles et corporelles.
- Les autres principaux postes de l'actif du bilan se décomposent comme suit :
  - les créances de comptes courants avec les filiales pour 760,4 millions d'euros ;
  - la trésorerie et équivalent de trésorerie pour 612,6 millions d'euros ;
  - les charges constatées d'avance pour 14 millions d'euros correspondent principalement aux soultes des *swaps* et charges d'intérêts sur instruments dérivés (8,5 millions d'euros), et à diverses charges constatées d'avance d'exploitation (5,5 millions d'euros).

Passif

En millions d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Capital	3,6	3,6
Réserves et primes	2 321,0	2 321,0
Report à nouveau	(23,7)	74,1
Résultat	(129,5)	(97,8)
Provisions réglementées	1,9	1,9
Situation nette	**2 173,3**	**2 302,7**
Provisions pour risques et charges	1,1	9,6
Dettes financières	4 200,1	4 273,2
Fournisseurs	20,7	31,3
Dettes sociales et fiscales	20,0	20,0
Autres dettes	80,3	71,3
Total dettes exploitation	**4 322,2**	**4 405,4**
Produits constatés d'avance	40,7	57,6
Écarts de conversion passif	4,7	2,0
TOTAL PASSIF	**6 540,9**	**6 767,8**

La situation nette de Clariane SE s'élève à 2 173,3 millions d'euros à la clôture 2025, en baisse de - 129,5 millions par rapport au 31 décembre 2024, principalement sous l'effet : du résultat de la période, constitué de la perte de l'exercice de - 129,5 millions d'euros, contre une perte de - 97,8 millions d'euros en 2024.

Les dettes financières qui s'élèvent à 4 200,1 millions d'euros au 31 décembre 2025, se décomposent en 2 667,2 millions d'euros d'emprunts obligataires, 680,1 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit, et 852,8 millions d'euros d'emprunts et dettes divers, dont 791,5 millions d'euros de comptes courants avec des filiales.

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 20,7 millions d'euros, en baisse de - 10,6 millions par rapport à l'année dernière.

5.3.3.3 Délais de règlement clients et fournisseurs

En application des articles L. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients figurent dans le tableau ci-après :

	Article D. 441-I 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	671	164	188	99	1 035	1 486	0	0	2	2	77	81
Montant total des factures concernées TTC	5 417 727	2 074 187	587 261	363 434	623 627	3 648 510	-	0	4 400	80 136	8 160 615	8 245 151
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	4,90 %	1,88%	0,53 %	0,33 %	0,56 %	0,82 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,0 %	0,0 %	0,01 %	0,12 %	12,65 %	12,78 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues												
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document Délais légaux : 45 jours date de facture						Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document Délais légaux : 45 jours date de facture					

5.3.3.4 Dépenses somptuaires et frais généraux donnant lieu à la réintégration

Les charges somptuaires visées au 4 de l'article 39 du Code général des impôts s'élèvent pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 à 107 504 euros.

5.3.3.5 Informations sur les succursales existantes (art. L. 232-1 du Code de commerce)

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, Clariane SE détient deux succursales au 31 décembre 2025 situées :

- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

L'établissement Allée de Roncevaux – 31420 L'Union a été radié le 14 janvier 2025.

5.3.3.6 Tableau des résultats sociaux sur les cinq derniers exercices

Nature des indications/Périodes	31.12.2025	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
SITUATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE					
a) Capital social	3 567 545 €	3 559 808 €	534 142 680 €	532 526 030 €	527 968 290 €
b) Nombre d'actions émises	356 754 459	355 980 761	106 828 536	106 505 206	105 593 658
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	53 721 213 €	44 215 042 €	30 535 358 €	32 340 053 €	23 543 623 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	- 128 990 945 €	- 128 641 364 €	31 877 333 €	29 041 815 €	- 48 299 365 €
c) Impôts sur les bénéfices	- 7 914 406 €	- 48 892 160 €	- 19 267 999 €	- 33 855 527 €	- 31 010 733 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	- 121 076 539 €	- 79 749 204 €	51 145 332 €	62 897 342 €	- 17 288 632 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	- 129 458 038 €	- 97 785 196 €	39 072 296 €	55 004 898 €	- 25 638 960 €
f) Montants des bénéfices distribués	0 €	0 €	0 €	26 626 302 €	36 957 780 €
g) Participations des salariés		0 €	0 €	0 €	0 €
RÉSULTAT PAR ACTION					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	- 0,34 €	- 0,22 €	0,48 €	0,59 €	- 0,16 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	- 0,36 €	- 0,27 €	0,37 €	0,52 €	- 0,24 €
c) Dividende versé à chaque action			0,00 €	0,25 €	0,35 €
d) Autre distribution			0,00 €	0,00 €	0,00 €
PERSONNEL					
a) Nombre de salariés	216	210	178	150	443
b) Montant de la masse salariale	28 318 761 €	24 531 048 €	19 424 983 €	19 803 572 €	17 741 064 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	11 574 408 €	11 341 006 €	8 544 342 €	28 828 197 €	7 802 087 €

5.3.3.7 Recherche et développement

Le Groupe s'est doté en 2017 d'une fondation d'entreprise (Fondation Clariane) pour mener des activités de recherche et des études en sciences humaines et sociales, en partenariat avec des centres de recherche universitaires et ses établissements. Ces travaux n'ont pas donné lieu à des dépôts de brevets importants pour l'activité.

Ces projets permettent de développer et d'évaluer de nouvelles approches thérapeutiques, autour des thérapies non médicamenteuses d'une part, et de l'amélioration des prescriptions de médicaments, d'autre part. Des travaux de recherche sont également en cours sur l'impact de la robotique et de l'intelligence artificielle sur la qualité de vie des résidents et la qualité de vie au travail des soignants.

Clariane SE a subventionné en 2025 la Fondation Clariane, à hauteur de 359 500 euros.

5.4 Proposition d'affectation du résultat

5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices

Le paiement de dividendes ou de toute autre distribution est fonction des résultats financiers du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement, mais également de la documentation de crédit qui peut restreindre la distribution de dividendes.

La politique de distribution de dividendes est détaillée dans le paragraphe 7.3.6 du présent Document d'enregistrement universel. Le montant des dividendes et le montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts au titre des trois exercices précédents sont présentés dans le tableau ci-dessous.

				Revenus distribués par action	
Exercice concerné (exercice de distribution)	**Nombre d'actions composant le capital social**	**Nombre d'actions rémunérées**	**Dividende versé par action**	**Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI**	**Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI**
2024 (2025)	355 980 761	-	-	-	-
2023 (2024)	106 828 536	-	-	- (1)	-
2022 (2023)	106 505 206	106 179 916	0,25 €	0,25 € (2)	0 €

(1) Au regard du niveau du levier financier et de la documentation du crédit syndiqué, l'Assemblée générale du 10 juin 2024 a décidé d'affecter la totalité du bénéfice de l'exercice 2023 au report à nouveau et, donc, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2023.
(2) L'Assemblée générale du 15 juin 2023 a conféré à chaque actionnaire de la Société l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

Le 25 juillet 2023, Clariane a annoncé la signature de l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 505 millions d'euros. La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit notamment une interdiction de distribution de dividendes tant que le levier financier reste au-dessus de 3,5x et une limitation à 40 % du résultat net dans tous les cas. L'Assemblée générale du 14 mai 2025 a constaté que la perte de l'exercice 2024 s'élevait à 97 785 195,57 euros et a décidé d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 sur le compte « Report à nouveau ».

5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2025

Le Conseil d'administration du 26 février 2026 a constaté que la perte de l'exercice 2025 s'élevait à 129 458 037,62 euros et a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025 d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 sur le compte « report à nouveau ».

5.5 Procédures judiciaires et arbitrages

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice

Nous n'avons pas connaissance de changement significatif de la situation financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers audités ont été publiés.

5.7 Événements importants survenus depuis la clôture

Ces évènements sont précisés à la note 14 du chapitre 6.

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

Objectifs 2023-2026

Le Groupe rappelle ses principaux objectifs définis pour la période du 1er janvier 2023 au 31 décembre 2026 :

- un objectif de croissance organique annuelle moyenne (CAGR) du chiffre d'affaires d'environ + 5 %, en base *pro forma*, soutenue notamment par une augmentation progressive et régulière des taux d'occupation et des volumes d'activité, y compris ambulatoires, de l'amélioration du *case mix* et du rattrapage tarifaire en cours, en particulier en Allemagne ;
- un objectif d'amélioration au 31 décembre 2026 de 100 à 150 points de base de la marge d'EBITDA, pré-IFRS 16, *pro forma* des cessions et hors promotion immobilière, par rapport au 31 décembre 2023, qui s'établissait à 10,5 %, soutenu principalement par la croissance du chiffre d'affaires ainsi que par des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux et sur les dépenses de loyer ;
- le Groupe se fixe l'objectif de réduction de sa dette financière nette, pré-IFRS 16 et à structure bilantielle comparable, pour la ramener à environ 3 milliards d'euros, soit un levier « Wholeco » inférieur à 5x au 31 décembre 2026.

Afin d'atteindre ces objectifs, et compte tenu de la finalisation du plan de renforcement de sa structure financière, le Groupe s'appuiera principalement sur :

- la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- le maintien d'une stricte discipline d'investissements, pour un montant d'environ 300 millions d'euros par an, répartis équitablement entre les investissements de maintenance et les investissements de développement.

S'agissant des indicateurs extra-financiers et retraités des effets de périmètre liés au plan de cession, le Groupe rappelle ses objectifs 2023-2026 :

- conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles à un niveau supérieur ou égal à 40 ;
- maintenir à plus de 7 200 le nombre de collaborateurs engagés dans des parcours de formation qualifiante, conformément à ses engagements de mission ;
- réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt à un niveau de 29 ;
- poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation énergétique bas carbone telle que validée par la *Science-Based Targets initiative* (SBTi), induisant une réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux énergies de - 27 % (1).

Objectifs de croissance 2025-2028

À la suite de la bonne exécution des différents volets du plan de renforcement de sa structure financière, le Groupe partage ses principaux objectifs pour la période 2025-2028 :

- une croissance annuelle moyenne (CAGR) de son chiffre d'affaires autour de + 4 %, en base *pro forma*, soutenue notamment par :
  - une progression des volumes d'activité dans l'activité Soins long terme, portée par la saturation progressive des taux d'occupation moyens dans les Maisons de retraite médicalisées, une amélioration régulière de la tarification sur la période en s'appuyant sur la poursuite du développement d'une offre différenciée de qualité, et le dynamisme du segment Habitat alternatif,
  - une progression du chiffre d'affaires dans l'activité Établissement et services de santé spécialisés, qui s'appuiera notamment sur une forte progression de l'ambulatoire, l'amélioration du *case mix* et les pleins effets de la correction des anomalies liées à la mise en oeuvre du nouveau cadre tarifaire applicable aux activités SMR ;
- une croissance annuelle moyenne (CAGR) de l'EBITDA pré-IFRS 16 *pro forma* comprise entre + 7 % et + 9 % ;
- une croissance annuelle moyenne (CAGR) de l'EBITDA opco *pro forma* comprise entre + 11 % et + 14 % ;

Cette nette amélioration de l'EBITDA pre-IFRS 16 et de l'EBITDA opco sur l'ensemble de la période devrait être soutenue par :

- la croissance du chiffre d'affaires,
- une bonne maîtrise des dépenses des loyers externes,
- des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux, notamment en France et en Allemagne,
- la baisse progressive du poids relatif des loyers internes par rapport à la croissance de l'activité ;
- un levier financier « Wholeco », tel que défini dans ses contrats de financement bancaire, autour de 4,5x fin 2028, à structure financière inchangée.

(1) Par rapport à 2021.



6

États financiers au 31 décembre 2025

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2025 362

Présentation du résultat global 362
État de la situation financière 363
Tableau de flux de trésorerie consolidé 364
Variation des capitaux propres consolidés 365
Notes annexes aux comptes consolidés 366

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 425

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2025 430

Bilan 430
Compte de résultat 432
Notes annexes aux comptes individuels 433

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 454

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2025

Présentation du résultat global

En milliers d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Chiffre d'affaires	**3.2**	**5 310 300**	**5 281 757**
Achats consommés	3.3	- 419 173	- 439 207
Charges de personnel	4.1	- 3 236 687	- 3 152 687
Charges externes	3.3	- 533 727	- 556 323
Impôts et taxes		- 56 831	- 61 207
Autres produits et charges d'exploitation		5 291	- 2 090
Excédent brut d'exploitation		**1 069 173**	**1 070 243**
Dotations aux amortissements et dépréciations	3.3	- 772 182	- 770 029
Autres produits et charges opérationnels	3.4	3 718	- 38 190
Résultat opérationnel	**3.1**	**300 709**	**262 025**
Coût de l'endettement financier net	9.1	- 134 770	- 152 336
Autres éléments du résultat financier	9.1	- 154 051	- 146 420
Résultat financier	**9.1**	**- 288 821**	**- 298 756**
Résultat avant impôts sur les bénéfices		**11 888**	**- 36 731**
Impôts sur les bénéfices	11	3 321	9 448
Résultat des sociétés intégrées		**15 209**	**- 27 283**
Résultat des sociétés mises en équivalence (net d'impôt)	6	- 6 011	381
Résultat net des activités poursuivies		**9 198**	**- 26 902**
Résultat net des activités abandonnées (net d'impôt)	2	-	- 24 794
Résultat net		**9 198**	**- 51 696**
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	*	- 7 603	- 3 427
Résultat net part du Groupe		**1 595**	**- 55 123**
Résultat net part du Groupe/action (en euros)	8	0,004	- 0,24
Résultat net part du Groupe/action dilué (en euros)	8	0,004	- 0,24
Résultat net part du Groupe/action des activités poursuivies (en euros)	8	0,004	- 0,13
Résultat net part du Groupe/action dilué des activités poursuivies (en euros)	8	0,004	- 0,13
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**1 595**	**- 55 123**
Éléments recyclables : impact IFRS 9 et IFRS 2 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt	*	- 8 899	- 18 718
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)	*	3 612	- 2 444
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe	*	**- 5 287**	**- 21 162**
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	**339**	**- 1 122**
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe	*	- 3 692	- 76 285
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	7 942	2 305
RÉSULTAT GLOBAL		**4 250**	**- 73 980**

** cf. Variation des capitaux propres*

État de la situation financière

Actif

En milliers d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Goodwill	5.1	3 129 532	3 239 523
Immobilisations incorporelles	5.2	2 151 332	2 336 177
Immobilisations corporelles	5.3	2 886 228	3 108 748
Droits d'utilisation	5.5	3 533 378	3 617 552
Immobilisations financières	9.3	123 063	111 037
Titres mis en équivalence	6	58 149	64 160
Impôts différés actifs	11.3	193 351	144 168
Actifs non courants	**3.6**	**12 075 033**	**12 621 365**
Stocks	3.5	36 226	22 240
Clients et comptes rattachés	3.5	410 527	457 310
Autres créances et actifs courants	3.5	448 934	616 799
Créances d'impôt courant		8 693	21 069
Instruments financiers actifs	9.2/9.3	4 749	4 066
Trésorerie	9.3	784 793	518 072
Actifs courants		**1 693 922**	**1 639 556**
Actifs détenus en vue de leur cession	2.4	37 915	-
TOTAL DE L'ACTIF		**13 806 870**	**14 260 921**

Passif

En milliers d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Capital		3 568	3 560
Primes		1 514 495	1 514 495
Réserves et résultats consolidés		2 095 601	2 174 229
Capitaux propres (part du Groupe)		**3 613 664**	**3 692 284**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		287 987	328 538
Capitaux propres totaux		**3 901 651**	**4 020 822**
Provisions pour retraites	4.3	78 825	82 263
Impôts différés passifs	11.3	537 849	553 997
Autres provisions	10	61 338	53 493
Emprunts et dettes financières	9.2	3 225 372	2 977 431
Obligations locatives à plus d'un an	5.5	3 549 657	3 609 482
Autres dettes non courantes		19 547	56 863
Passifs non courants		**7 472 588**	**7 333 529**
Provisions à moins d'un an	10	20 222	25 027
Fournisseurs et comptes rattachés	3.5	540 340	570 028
Autres dettes et comptes de régularisation	3.5	810 987	891 238
Dettes d'impôt courant		11 282	23 850
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	9.2	614 096	985 716
Obligations locatives à moins d'un an	5.5	417 729	408 776
Instruments financiers passifs	9.2/9.3	1 184	1 935
Passifs courants		**2 415 840**	**2 906 570**
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	2.4	16 791	-
TOTAL DU PASSIF		**13 806 870**	**14 260 921**

Tableau de flux de trésorerie consolidé

En milliers d'euros	Notes	31.12.2025	31.12.2024
Résultat net des activités poursuivies		**9 198**	**- 26 902**
Charges d'impôts		- 3 321	- 9 448
Dotations nettes amortissements et provisions		838 274	703 806
Résultat des sociétés mises en équivalence		6 011	- 381
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non cash		- 8 064	- 17 310
Élimination des produits de dividendes		- 2 723	- 698
Plus-values de cession d'actifs [(a)]		- 126 585	- 19 631
Élimination des frais d'acquisition des titres		-	59
Élimination du coût de l'endettement financier net		289 488	297 138
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		**1 002 282**	**926 633**
Variation des stocks	3.5	5 808	1 852
Variation des créances clients	3.5	10 438	55 398
Variation des dettes fournisseurs	3.5	736	- 59 960
Variation des autres éléments	3.5	81 797	4 238
Variation du besoin en fonds de roulement		**98 779**	**1 528**
Impôts payés		**- 28 868**	**- 20 027**
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**1 072 193**	**908 134**
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2.4	- 21 685	- 43 642
Incidence des variations de périmètre sur cessions	2.4	370 181	336 143
Investissements incorporels et corporels décaissés	5.4	- 256 276	- 308 030
Autres investissements financiers		- 1 472	- 10 090
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		46 801	73 307
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**137 550**	**47 688**
Net cash flow		**1 209 742**	**955 822**
Opérations en capital		- 3 565	298 842
Actions propres imputées sur les capitaux propres		45	130
Émissions d'emprunts	9.2	979 716	141 950
Remboursement des emprunts et dettes financières	9.2	- 1 075 893	- 704 618
Remboursement des dettes locatives	5.5	- 433 085	- 415 089
Autres flux financiers liés aux opérations de financement		- 68 160	- 79 468
Intérêts nets payés	9.1	- 275 733	- 297 925
Dividendes		- 69 956	- 50 780
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		**- 946 631**	**- 1 106 958**
Incidence des activités abandonnées		-	- 8 043
Incidence de la variation des taux de change		-	2
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		**263 111**	**- 159 177**
Trésorerie à l'ouverture		**516 002**	**675 179**
Trésorerie à la clôture		**779 113**	**516 002**
Dont:			
Valeurs mobilières de placement	9.3	121 234	68 166
Disponibilités	9.3	663 559	449 906
Concours bancaires courants	9.2	- 5 680	- 2 070

(a) En 2025, les retraitements liés aux plus-values et moins-values de cession dans le tableau des flux de trésorerie représentent un montant net de 126,6 M€, provenant principalement de la neutralisation de la plus-value constatée lors de la cession du périmètre Petits-Fils.

Variation des capitaux propres consolidés

En milliers d'euros	Capital	Primes	Actions et instruments en actions	Investissements et placements financiers	Couvertures de flux de trésorerie futurs et coût des couvertures	Engagement envers le personnel	Imputations directes en capitaux propres	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Au 31 décembre 2023	**534 143**	**1 206 250**	**- 11 303**	**533 543**	**68 726**	**- 15 611**	**176 310**	**1 091 696**	**3 583 754**	**353 716**	**3 937 470**
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 32 899	- 32 899
Opérations en capital	- 530 583	308 245	-	-	-	-	- 40	533 073	310 695	-	310 695
Actions propres	-	-	130	-	-	-	-	-	130	-	130
Instruments de capitaux propres	-	-	-	-	-	-	- 18 476	-	- 18 476	-	- 18 476
Rachat des minoritaires et autres variations	-	-	-	-	-	-	- 5 388	- 102 146	- 107 534	5 416	- 102 118
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**- 55 123**	**- 55 123**	**3 427**	**- 51 696**
Impact IAS19 écarts actuariels	-	-	-	-	-	- 2 444	-	-	- 2 444	- 10	- 2 454
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites	-	-	3 287	-	- 20 329	-	-	-	- 17 042	- 1 112	- 18 154
Écart de conversion	-	-	-	-	-	-	-	- 1 676	- 1 676	-	- 1 676
Résultat global	**-**	**-**	**3 287**	**-**	**- 20 329**	**- 2 444**	**-**	**- 56 799**	**- 76 285**	**2 305**	**- 73 980**
Au 31 décembre 2024	**3 560**	**1 514 495**	**- 7 886**	**533 543**	**48 397**	**- 18 055**	**152 406**	**1 465 824**	**3 692 284**	**328 538**	**4 020 822**
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	- 28 203	- 28 203
Opérations en capital	8	-	-	-	-	-	- 8	-	-	-	-
Actions propres	-	-	- 160	-	-	-	-	-	- 160	-	- 160
Instruments de capitaux propres	-	-	-	-	-	-	- 60 410	-	- 60 410	-	- 60 410
Rachat des minoritaires et autres variations	-	-	-	-	-	-	- 643	- 13 717	- 14 360	- 20 290	- 34 650
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 595**	**1 595**	**7 603**	**9 198**
Impact IAS19 écarts actuariels	-	-	-	-	-	3 612	-	-	3 612	65	3 677
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites	-	-	2 694	-	- 11 593	-	-	-	- 8 899	274	- 8 625
Résultat global	**-**	**-**	**2 694**	**-**	**- 11 593**	**3 612**	**-**	**1 595**	**- 3 692**	**7 942**	**4 250**
AU 31 DÉCEMBRE 2025	**3 568**	**1 514 495**	**- 5 352**	**533 543**	**36 804**	**- 14 443**	**91 345**	**1 453 702**	**3 613 663**	**287 987**	**3 901 650**

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1	Principes comptables	**367**
Note 2	Faits marquants	**370**
Note 3	Information sectorielle – EBITDAR – BFR	**373**
Note 4	Charges et avantages au personnel	**379**
Note 5	*Goodwill*, immobilisations incorporelles et corporelles	**384**
Note 6	Participations dans les entreprises associées	**390**
Note 7	Capitaux propres	**391**
Note 8	Résultat par action	**394**
Note 9	Financement et instruments financiers	**395**
Note 10	Provisions	**404**
Note 11	Impôts	**405**
Note 12	Engagements et passifs éventuels	**407**
Note 13	Engagements hors bilan	**407**
Note 14	Événements postérieurs à la clôture	**407**
Note 15	Autres informations	**407**

Le siège social de la société mère du groupe Clariane, Clariane SE, est situé au 21-25, rue Balzac à Paris, 75008.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2025 ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit le 23 février 2026 et ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 26 février 2026.

Le Groupe et ses filiales sont :

- des sociétés exploitant des maisons de retraite médicalisées qui accueillent et prennent en charge des personnes âgées en perte d'autonomie ;
- des sociétés exploitant des établissements de santé spécialisés – soins médicaux de réadaptation, santé mentale, médecine-chirurgie-obstétrique. Chacune de ces structures assure une activité d'hospitalisation complète, et propose également des hospitalisations de jour et des consultations. Leur vocation est de réduire les incapacités physiques et/ou mentales ou de ré-autonomiser les patients afin de faciliter leur retour à domicile et de favoriser leur réinsertion dans leur milieu socioprofessionnel ;
- des sociétés exploitant des résidences services qui proposent aux seniors autonomes un cadre de vie adapté à leur vie quotidienne tout en favorisant le lien social, ainsi que des habitats partagés (type colocation senior) ;
- des sociétés offrant des services de soins à domicile qui permettent notamment d'offrir une alternative à l'hospitalisation ;
- des sociétés ayant vocation à détenir les actifs immobiliers dans lesquels les activités sont exercées.

Note 1 Principes comptables

1.1 Déclaration de conformité

Les comptes consolidés sont établis en conformité avec les normes et interprétations comptables internationales édictées par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) et adoptées par l'Union européenne à la date d'arrêté des comptes. Ces normes comprennent les IFRS (*International Financial Reporting Standards*) et IAS (*International Accounting Standards*) ainsi que leurs interprétations disponibles sur le site de l'Union européenne :

https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-legislation/implementing-and-delegated-acts/international-accounting-standards-regulation_en

1.2 Normes IFRS, amendements ou interprétations appliqués par le Groupe

Les comptes consolidés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2024, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2025 et qui n'avaient pas été appliqués par anticipation par le Groupe :

- Amendement à IAS 21 – Effets des variations des cours de monnaies étrangères – Absence de convertibilité.

Cet amendement n'a pas d'impact significatif sur les Etats financiers du Groupe au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, les décisions publiées par l'IFRS Interpretations Committee applicables en 2025 n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

1.3 Normes IFRS, amendements ou interprétations applicables en 2026 et non anticipés par le Groupe

- Amendements à IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir :
  - Classement et évaluation des instruments financiers ;
  - Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles ;
  - Introduction et informations à fournir sur le risque de crédit (amendements aux directives d'application d'IFRS 7) ;
  - Informations à fournir sur la différence différée entre la juste valeur et le prix de transaction (amendements aux directives illustratives accompagnant IFRS 7) ;
  - Gain ou perte sur décomptabilisation.
- Amendements à IFRS 9 – Instruments financiers :
  - Classement et évaluation des instruments financiers ;
  - Contrats faisant référence à l'électricité produite à partir de sources naturelles ;
  - Décomptabilisation des dettes de location ;
  - Prix de transaction.
- Amendement à IFRS 1 – Première application des Normes internationales d'information financière : Comptabilité de couverture par un premier adoptant.
- Amendement à IFRS 10 – États financiers consolidés : Détermination d'un agent « de facto ».
- Amendement à IAS 7 – État des flux de trésorerie : Méthode du coût.
- IFRS 19 et amendements liés – Filiales sans obligation d'information du public.

Les analyses des incidences de l'application de ces normes et amendements sont en cours.

1.4 Autres évolutions normatives et normes d'applications postérieures au 1er janvier 2026

- Amendements à IFRS 18 – Présentation des états financiers:
  - Nouveaux sous-totaux obligatoires dans le compte de résultat ;
  - Catégorisation des produits et charges en trois groupes ;
  - Uniformisation de la présentation du compte de résultat ;
  - Obligation de présenter les mesures de performance définies par le management.

À ce stade, le projet de mise en oeuvre de l'IFRS 18 est en cours de préparation et fera l'objet de travaux complémentaires afin d'assurer la conformité des états financiers consolidés avant l'entrée en vigueur de la norme. Les impacts potentiels sont en cours d'analyse.

1.5 Présentation des états financiers

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs comptabilisés à leur juste valeur conformément à IFRS 9 (note 9.3 Actifs et passifs financiers). Les actifs courants sont les actifs destinés à être consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation (inférieur à un an). Un passif courant est un engagement dont le règlement est prévu sous brève échéance et qui s'inscrit dans le cadre du cycle d'exploitation normal de l'entreprise.

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros sauf indication contraire.

Estimations et jugements comptables déterminants

Pour l'établissement des comptes consolidés, le Groupe utilise des estimations et formule des jugements qui sont régulièrement mis à jour et qui sont fondés sur des informations historiques et sur d'autres facteurs, notamment des anticipations d'événements futurs jugés raisonnables au vu des circonstances. Pour les postes concernés par l'utilisation d'hypothèses et d'estimations, un test de sensibilité des valeurs comptables aux principales hypothèses figure dans les notes d'annexes concernées.

Les principales estimations et jugements faits par le Groupe pour l'établissement des états financiers concernent les éléments ci-après.

a) Regroupement d'entreprises (notes 2 et 5)

Dans le cadre des acquisitions (IFRS 3 « Regroupement d'entreprises »), le Groupe évalue à la juste valeur les actifs acquis (notamment les autorisations d'exploiter) et les passifs repris. Les dettes, ajustements de prix et options liées aux engagements de rachat des intérêts ne conférant pas le contrôle, sont évalués sur la base d'informations ou situations existantes à la date d'établissement des comptes (business plan à moyen terme), qui peuvent le cas échéant se révéler différentes de la réalité.

Les variations de juste valeur de la dette correspondant aux options liées aux engagements de rachat des intérêts ne conférant pas le contrôle (put sur minoritaires) sont constatées en capitaux propres.

b) *Goodwill*, immobilisations incorporelles et corporelles (note 5)

Au niveau de chaque unité génératrice de trésorerie (UGT), les valeurs d'utilité des actifs incorporels et corporels sont issues de valorisations internes au Groupe, basées sur les *business plan* à moyen terme, les principales hypothèses retenues dans le cadre de cette évaluation (taux d'actualisation et taux de croissance à l'infini) étant estimées par le Groupe. Les taux d'actualisation et taux de croissance long terme sont déterminés par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant.

Les valeurs comptables des actifs sont revues au minimum une fois par an et lorsque des évènements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels évènements ou circonstances seraient liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date de la dernière clôture.

c) Contrats de location (note 5)

En ce qui concerne IFRS 16, les passifs locatifs sont déterminés en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers qui correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Le Groupe a également choisi de ne pas appliquer l'exemption pour les biens de faible valeur aux contrats signés en France et en Allemagne pour les vêtements de travail identifiables et de ne pas appliquer l'exemption de courte durée pour le matériel médical dans ces deux pays.

d) Avantages du personnel (note 4)

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages du personnel est issue d'un calcul fondé sur différentes hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires, la rotation du personnel ou l'âge de départ en retraite. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages du personnel.

e) Classement CVAE (note 11)

Le Groupe a examiné le traitement comptable de la CVAE (cotisation de la valeur ajoutée des entreprises) au regard des normes IFRS. Selon son analyse, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 – Impôts dus sur la base des bénéfices imposables.

Continuité d'exploitation

Les états financiers consolidés ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation.

Au 31 décembre 2025, le groupe dispose d'une liquidité de 1 187 millions d'euros composée de 784.8 millions d'euros de trésorerie disponible et 402 millions d'euros de *Revolving Credit Facility* (RCF) non tirée (qui seront automatiquement ramenés à 325 millions d'euros au 31 mai 2026, comme prévu contractuellement). Au-delà de la performance opérationnelle du groupe, cette position de liquidité est également la résultante de la finalisation en 2025 du plan de renforcement de la structure financière engagé le 14 novembre 2023.

Pour rappel, ce plan comprenait le renforcement des fonds propres à travers un partenariat immobilier, deux augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024, et le lancement d'un programme de cessions d'actifs, finalisé en juin 2025 soit 6 mois avant son échéance initiale. Concomitamment, le groupe avait renégocié et étendu son crédit syndiqué pour un montant à terme de 625 millions d'euros dont la première extension a été validée à mai 2028 et dont la seconde extension est à mai 2029 sous réserve de l'exécution de certaines conditions tenant au refinancement des dettes obligataires. En parallèle, le groupe a mis en place une nouvelle ligne de crédit immobilier de 150 millions d'euros avec la même maturité.

Le Groupe a également émis une obligation non-sécurisée d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance juin 2030 dont le règlement-livraison est intervenu le 27 juin 2025 pour 400 millions d'euros et le 8 août 2025 pour les 100 millions restant avec un coupon annuel de 7,875 % (cf. note 2.1 Finalisation du plan de renforcement de la structure financière du groupe – paragraphe « Nouveaux financements ».)

Le 1er juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de factoring pour une montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe. Dès sa mise en place, la première utilisation du programme s'est élevée à 86 millions d'euros.

Compte tenu de cette position de liquidité renforcée, Clariane dispose d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois qui s'élèvent à 284 millions d'euros (hors programme de factoring), comprenant principalement des échéances de dettes immobilières et *Schuldschein*.

Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill*

Les valeurs comptables des actifs sont revues périodiquement :

- pour les actifs incorporels non amortissables (autorisations d'exploiter) et les écarts d'acquisition à chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'apparition d'indices de perte de valeur ;
- pour tous les autres actifs : dès l'apparition d'indice de perte de valeur.

Les indices de pertes de valeur susceptibles de déclencher un test de dépréciation sont :

- des indices externes (indicateurs de marché, changement dans la réglementation, changements importants dans l'environnement économique, etc.) ;
- des indices internes (baisse du taux d'occupation, obsolescence de l'actif, performances inférieures aux prévisions, etc.).

Selon la nature des immobilisations concernées, le test de valeur est effectué soit au niveau de l'unité génératrice de trésorerie, soit au niveau d'un regroupement d'UGT (*goodwill*).

Les UGT sont des ensembles homogènes d'actifs dont l'utilisation continue génère des entrées de trésorerie de manière indépendante des autres UGT.

La valeur recouvrable de l'UGT est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette des coûts de sortie et la valeur d'utilité.

La valeur d'utilité retenue par le Groupe correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de leur utilisation. Elle est déterminée à partir des flux de trésorerie futurs, lesquels sont fondés sur les hypothèses économiques ainsi que des conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie avant impôt sont issus du budget de l'année N+1 du Groupe, approuvé par le Conseil d'administration, et du plan d'affaires à moyen terme, approuvé par le Conseil d'administration ;
- le taux d'actualisation, déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe, et le taux de croissance à long terme, déterminés par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant.

Réalisation du test de premier niveau

Les actifs incorporels hors *goodwill* et corporels (cf. note 5 *Goodwill*, Immobilisations incorporelles et corporelles) sont testés au niveau des UGT auxquelles ils sont rattachés.

Compte tenu des synergies possibles entre les établissements et de la possibilité d'exploiter, en lien avec les autorités régionales de santé (ARS), les autorisations au niveau départemental ou régional, le Groupe considère que les UGT correspondent, pour chaque typologie d'activité (maison de retraite, clinique ou santé mentale), à un regroupement territorial : en France l'UGT correspond à un département, en Italie, en Belgique et en Espagne l'UGT correspond à une région.

Les modalités du test de premier niveau visent à s'assurer que la valeur recouvrable de l'UGT (valeur la plus importante entre la valeur d'utilité et la juste valeur) est au moins égale à sa valeur nette comptable hors *goodwill*.

Si une perte de valeur est identifiée, une dépréciation est enregistrée.

Réalisation du test de second niveau

Un second test de valeur incluant les *goodwill* est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant à l'ensemble des UGT d'un pays. Ce test de second niveau vise à s'assurer pour chaque pays que la valeur recouvrable est au moins égale à l'actif net consolidé (y compris *goodwill*).

Si une perte de valeur est identifiée, une dépréciation est enregistrée, imputée en priorité sur le *goodwill* (cette dépréciation étant irréversible), et, ensuite, en cas d'insuffisance, sur la valeur des autorisations et actifs corporels.

Note 2 Faits marquants

2.1 Finalisation du plan de renforcement de la structure financière du Groupe

Clariane avait annoncé le 14 novembre 2023 la mise en œuvre d'un plan de renforcement de sa structure financière portant sur un montant total de 1,5 milliard d'euros. Ce plan visait à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement de Clariane, à disposer d'une structure financière tenant compte d'un environnement économique rendu plus difficile par le niveau d'inflation, la hausse des taux d'intérêt et le durcissement des marchés du crédit et immobiliers, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie.

Avec la réalisation dès décembre 2023 des deux premiers volets du plan de renforcement et la réalisation avec succès le 5 juillet 2024 de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription qui faisait suite à l'augmentation de capital réservée réalisée le 12 juin 2024, les trois premiers volets de ce plan avaient été finalisés dès la clôture annuelle 2024.

Le 12 juin 2025, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur la cession de son réseau Petits-fils à Crédit Agricole Santé & Territoires, pour une valeur brute de cession (valeur d'entreprise) de 345 millions d'euros (cf. "Incidence sur la trésorerie des acquisitions et cessions de filiales et des coentreprises ainsi que des changements de mode de consolidation."). La finalisation de cette opération est intervenue le 29 juillet 2025. Clariane finalise ainsi le plan de renforcement de sa structure financière avec la cession de son réseau d'aide à domicile Petits-fils.

Les plus-values associées au programme de cession d'actifs ont participé au remboursement de l'encours de la dette du Groupe, en ligne avec les clauses de remboursements anticipés obligatoires dans le crédit syndiqué.

Nouveaux financements

Amendement et extension du crédit syndiqué

Le 17 février 2025, le Groupe a annoncé les signatures de l'amendement et de l'extension de son crédit syndiqué unsecured, comprenant un prêt à terme et un prêt revolving à échéance finale mai 2029 pour un montant de 625 millions d'euros.

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- le remplacement du ratio de levier opérationnel par un ratio de levier total consolidé (levier « Wholeco ») ;
- une réduction d'ici mai 2026 du montant du crédit syndiqué, qui s'élèvera à 625 millions d'euros se décomposant ainsi (i) un crédit à terme de 300 millions d'euros (encours déjà ajusté au 31 décembre 2025) (ii) un crédit revolving de 325 millions d'euros (encours de 402 millions d'euros à fin décembre 2025, non tiré et totalement disponible actuellement) ;
- l'option pour le Groupe d'étendre la maturité du crédit syndiqué à mai 2029 en cas de remboursement, refinancement ou extension de 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Le crédit revolving devra être intégralement non tiré à cette prochaine date d'extension ;
- l'ajout d'un covenant semestriel de liquidité minimum de 300 millions d'euros ;
- la limitation de distribution de dividendes introduite en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier « Wholeco » reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco ») et une limitation à 40 % du résultat net ;
- l'absence de remboursement d'instruments hybrides avec de la dette tant que le levier « Wholeco » du Groupe reste au-dessus de 5,0x (contre 3,5x précédemment). Un remboursement ne pourra se faire que *via* le refinancement par du capital ou d'autres instruments hybrides ;
- par ailleurs, le Groupe a également annoncé l'indexation du crédit syndiqué à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En cohérence avec son ambition ESG et le rôle central de cette stratégie, les conditions financières du crédit syndiqué seront indexées sur des indicateurs extra-financiers portant sur la formation diplômante, la sécurité, la santé au travail et les audits ISO 9001. À cette date, les indicateurs cibles sont fixés jusqu'à fin 2025, avec une clause de rendez-vous pour fixer les indicateurs cibles suivants (notamment pour prendre en compte la finalisation du programme de cessions). À ce titre, il est prévu que la marge du crédit syndiqué s'ajustera à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.

Prêt relais immobilier de 150 millions d'euros

Concomitamment, Clariane a annoncé la signature d'un nouveau prêt immobilier auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est, ayant servi à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe et dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- montant : 150 millions d'euros ;
- échéance : mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ;
- sûretés : les prêteurs bénéficient de sûretés suivantes (i) nantissement de droit luxembourgeois par la société de 100 % des titres de CHL 1, (ii) nantissement de droit luxembourgeois par CHL 1 de 100 % des titres de CHL 2, (iii) nantissement de droit français par CHL 2 de 100 % des titres de Clariane Holding Immobilier 1.

Émission obligataire de 500 millions d'euros

Le 24 juin 2025 Clariane a annoncé le placement avec succès d'une émission obligataire non-sécurisée d'un montant total de 400 millions d'euros à échéance 5 ans (27 juin 2030), contribuant à allonger la maturité moyenne de sa dette, avec un coupon annuel de 7,875 % avant d'annoncer, le 1er août 2025, le placement avec succès d'une émission obligataire additionnelle de 100 millions d'euros portant ainsi le montant total de la souche obligataire à 500 millions d'euros.

L'émission initiale a été souscrite par un grand nombre d'investisseurs institutionnels français et internationaux. Le carnet d'ordres a atteint un montant supérieur à 1,2 milliard d'euros, correspondant à un taux de sursouscription de plus de trois fois.

Le plan de renforcement de la structure financière du Groupe, finalisé au premier semestre 2025, visait notamment à rétablir un accès normalisé au financement. Cette émission de marché permet à Clariane d'allonger la maturité de sa dette et de soutenir sa trajectoire de désendettement et de renforcement du bilan.

Le produit net de cette émission est affecté au refinancement de l'endettement existant (y compris le remboursement de ses OCEANE).

Le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur le Global Exchange Market d'Euronext Dublin des obligations sont intervenus le 27 juin 2025 et le 8 août 2025.

Mise en place d'un nouveau programme de factoring d'un montant maximal de 95 millions d'euros, utilisé à hauteur de 86 millions d'euros depuis 1er juillet 2025

Le 1er juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de factoring pour une montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe.

2.2 Cession de neuf actifs immobiliers en Belgique

Le 3 décembre 2025, Clariane a annoncé la cession à Care Property Invest d'un portefeuille immobilier composé des murs de neuf maisons de repos et de soins situées en Belgique. Ces établissements, développés entre 2010 et 2025 et opérés par Korian Belgium, sont implantés à Soignies (Wallonie) ainsi qu'à Heers, Lummen, Meldert, Diepenbeek, Heverlee, Halen, Lille et Hoeselt (Flandres).

Les établissements continueront d'être exploitées par Korian Belgium dans le cadre de contrats de bail conclus pour une durée de vingt ans renouvelable tous les neuf ans. La valeur totale des actifs cédés s'élève à 143 millions d'euros. Compte tenu du pourcentage de détention de Clariane dans ce portefeuille (52,2 %), la quote-part revenant au Groupe représente environ 74 millions d'euros. L'opération a été comptabilisée en sale & leaseback, entraînant la sortie des actifs immobiliers cédés et la constatation d'un droit d'utilisation.

Cette opération a contribué à la réduction de l'endettement et du levier financier, conformément au plan de renforcement de la structure financière finalisé en juillet 2025.

2.3 Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2025, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Clariane SE, 560 sociétés consolidées par intégration globale, et 5 entités mises en équivalence (cf. note 6 Participations dans les entreprises associées). Le nombre de sociétés consolidées était de 639 au 31 décembre 2024, dont 5 entités mises en équivalence.

2.4 Principales données sur les variations de périmètre

Incidence sur la trésorerie des acquisitions et cessions de filiales et des coentreprises ainsi que des changements de mode de consolidation

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Incidence sur la trésorerie des acquisitions	**- 21 685**	**- 43 642**
Prix d'acquisition	- 23 882	- 44 191
Trésorerie acquise	2 197	549
Incidence sur la trésorerie des cessions	**370 181**	**336 143**
Prix de cession	406 013	339 876
Trésorerie cédée	- 35 832	- 3 733
EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE	**348 496**	**292 501**

Au 31 décembre 2025, l'incidence des variations de périmètre liées aux acquisitions de filiales et coentreprises sur la trésorerie s'élève à - 21,7 millions d'euros, et correspondent principalement aux versements de compléments de prix sur des acquisitions réalisées lors des périodes précédentes en Espagne, en France, en Belgique et en Italie. L'incidence des variations de périmètre liées aux cessions de filiales et coentreprises sur la trésorerie s'élève à 370,2 millions d'euros.

Clariane a finalisé au cours du deuxième semestre 2025 la cession de son réseau Petit Fils de services à domicile dédié aux personnes âgées, telle qu'annoncée le 12 juin 2025 (cf. note 2.1 Finalisation du plan de renforcement de la structure financière du Groupe).

Actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 – Actifs non-courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées, les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés et remplissant les critères requis par la norme IFRS 5 font l'objet d'une présentation sur une ligne à part de l'état de la situation financière.

Les actifs non-courants et les groupes d'actifs destinés à être cédés, classés comme détenus en vue de la vente, sont évalués au montant le plus bas entre leur valeur comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Ils sont classés comme des « actifs destinés à être cédés » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon de douze mois, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant. Pour apprécier le caractère hautement probable de la vente, le Groupe prend notamment en considération les marques d'intérêts et les offres reçues d'acquéreurs potentiels, ainsi que les risques d'exécution spécifiques à certaines transactions.

Par ailleurs, lorsque les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés représentent une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, ils sont présentés en tant qu'activités abandonnées. Lorsqu'une activité est classée en activité abandonnée, le compte de résultat et le tableau de flux de trésorerie comparatifs sont retraités comme si l'activité avait satisfait aux critères d'une activité abandonnée à compter de l'ouverture de la période comparative. Les activités abandonnées sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne dénommée "Résultat net des activités abandonnées" comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession.

Les éléments ci-dessous présentés en IFRS 5 correspondent aux projets de cession entamés sur 2025 à savoir la cession de trois établissements KORIAN. L'opération devrait se poursuivre et se finaliser sur le premier trimestre 2026 avec la cession de huit autres établissements KORIAN (comprenant à la fois des cessions de fonds de commerce et des cessions de titres).

Le solde des actifs et passifs destinés à être cédés se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2025
Goodwill	6 902
Immobilisations incorporelles	7 888
Immobilisations corporelles	8 441
Droits d'utilisation	14 088
Immobilisations financières	16
Titres mis en équivalence	-
Impôts différés actifs	95
Actifs non courants	**37 430**
Stocks	168
Clients et comptes rattachés	228
Autres créances et actifs courants	89
Actifs courants	**485**
TOTAL DE L'ACTIF	**37 915**

En milliers d'euros	31.12.2025
Provisions pour retraites	919
Impôts différés passifs	13
Autres provisions	745
Obligations locatives à plus d'un an	14 231
Passifs non courants	**15 908**
Provisions à moins d'un an	-
Fournisseurs et comptes rattachés	1
Autres dettes et comptes de régularisation	803
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	51
Obligations locatives à moins d'un an	28
Passifs courants	**883**
TOTAL DU PASSIF	**16 791**

Note 3 Information sectorielle – EBITDAR – BFR

3.1 Secteurs opérationnels

IFRS 8 impose que des informations sectorielles fondées sur des composantes du Groupe contrôlées et mesurées par la Direction du Groupe soient fournies. Ces composantes (secteurs opérationnels) sont identifiées sur la base des rapports internes que la Direction opérationnelle du Groupe examine régulièrement pour les décisions d'affectation de ressources aux secteurs et lors de l'évaluation de leurs performances.

Le Groupe est structuré en cinq secteurs opérationnels : France, Allemagne, Benelux, Italie, et Espagne.

Les indicateurs présentés sont ceux suivis par la Direction opérationnelle du Groupe, notamment le chiffre d'affaires et l'EBITDAR (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*) en français (bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation, amortissement et loyer).

L'EBITDAR calculé à partir des produits et charges courants de l'entreprise fait ressortir la performance opérationnelle du Groupe. Cet indicateur est utilisé par la profession afin d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise en dehors des effets des politiques immobilières.

Les produits de l'activité ordinaire du Groupe sont homogènes tant au niveau du type de service, que du type de client ou du type de contrat.

SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31.12.2025

En milliers d'euros	Total	France	Allemagne	Benelux [a]	Italie	Espagne
Chiffre d'affaires et autres produits	5 310 300	2 264 034	1 316 003	845 570	617 899	266 794
EBITDAR	1 146 509	456 415	315 475	186 700	134 882	53 037
Investissements incorporels et corporels décaissés	- 256 276	-121 476	-48 530	-27 836	-38 034	-20 400
	21,6 %	*20,2 %*	*24,0 %*	*22,1 %*	*21,8 %*	*19,9 %*

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31.12.2025

En milliers d'euros	
EBITDAR	1 146 509
Charges locatives	- 77 336
Excédent brut d'exploitation	**1 069 173**
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 772 182
Autres produits et charges opérationnels	3 718
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**300 709**

(a) Inclut 171 millions d'euros de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31.12.2024

En milliers d'euros	Total	France	Allemagne	Benelux [a]	Italie	Espagne & Royaume-Uni [b]
Chiffre d'affaires et autres produits	5 281 757	2 331 503	1 253 294	804 630	626 203	266 128
EBITDAR	1 147 101	514 154	267 471	179 526	134 847	51 104
Investissements incorporels et corporels décaissés	- 308 030	-154 795	-48 044	-35 390	-44 346	-25 455
	21,7 %	*22,1 %*	*21,3 %*	*22,3 %*	*21,5 %*	*19,2 %*

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31.12.2024

En milliers d'euros	
EBITDAR	1 147 101
Charges locatives	- 76 858
Excédent brut d'exploitation	**1 070 243**
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 770 028
Autres produits et charges opérationnels	- 38 190
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**262 025**

(a) Inclut 154,5 millions d'euros de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

(b) Le Royaume-Uni a été cédé en avril 2024.

3.2 Chiffre d'affaires

Clariane est organisée autour de trois grandes familles d'activités : les soins de longue durée, les services de santé spécialisés et l'activité à domicile et habitat partagé. Le chiffre d'affaires comprend principalement les prestations de services relatives à l'hébergement, au soin et à la prise en charge de la dépendance. Ces dernières sont reconnues en chiffre d'affaires quand elles sont réalisées, quelle que soit l'origine du règlement.

Le chiffre d'affaires et les autres produits s'élèvent à 5 310,3 millions d'euros pour la période close au 31 décembre 2025, en augmentation de 28,5 millions d'euros par rapport à la période précédente.

La répartition du chiffre d'affaires par famille d'activité est la suivante :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Maisons de retraite médicalisées	3 387 420	3 281 243
Établissements et services de santé spécialisés	1 286 948	1 346 055
Domiciles et habitats partagés	635 932	654 459
TOTAL	**5 310 300**	**5 281 757**

3.3 Autres données opérationnelles courantes

Les achats consommés correspondent principalement aux achats de matières premières, énergie, fournitures et autres approvisionnements. Ils sont en baisse de 20 millions d'euros par rapport à 2024 dont une grande partie est liée à la baisse des coûts de l'énergie.

Les charges externes correspondent principalement à des honoraires et rémunérations d'intermédiaires pour 109,8 millions d'euros, aux charges locatives qui n'entrent pas dans le cadre IFRS16 pour 77,3 millions d'euros (cf. note 5.5 Engagements locatifs), aux frais d'entretien et de maintenance pour 34,9 millions d'euros et à des frais de sous-traitance pour 60,8 millions d'euros.

Le poste « dotations aux amortissements et dépréciations » correspond pour 715 millions d'euros à des amortissements et pour 57 millions d'euros à des dépréciations et provisions.

3.4 Autres produits et charges opérationnels

Ces rubriques représentent l'incidence des événements majeurs et inhabituels intervenus pendant la période comptable et de nature à fausser la lecture de la performance, notamment l'EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent), indicateur de référence privilégié par le Groupe et repris dans la communication financière.

Il s'agit de produits ou de charges, présentés de manière distincte dans le compte de résultat pour faciliter la compréhension de la performance opérationnelle.

Ils comprennent notamment :

- les plus ou moins-values sont comptabilisées en résultat non opérationnel, à l'exception des plus ou moins-values immobilières qui sont intégrées dans l'excédent brut d'exploitation car elles sont considérées comme une composante récurrente de l'activité opérationnelle du groupe pour un montant non significatif en 2025 ;
- les frais liés aux transactions de la période ;
- certaines charges de restructuration et de fusion : il s'agit principalement des coûts de restructuration qui seraient de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance (impact des opérations de refinancement d'actifs immobiliers et cessions réalisées dans le cadre d'opérations de fusions et acquisitions) ;
- d'autres charges et produits opérationnels tels que les provisions relatives aux litiges d'une matérialité significative.

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Réorganisation, restructuration et autres coûts	- 66 122	- 52 930
Produits et charges liés aux cessions	185 260	67 182
Dépréciation	- 102 275	- 39 506
Autres	- 13 145	- 12 936
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPERATIONNELS	**3 718**	**- 38 190**

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend essentiellement :

- 66,1 millions d'euros de coûts de réorganisation, restructuration et autres, principalement composés de coûts de projets stratégiques dont notamment 11,6 millions d'euros en France, des impacts de fermetures de site et coûts de restructuration liés à des changements d'organisation dans le réseau du Groupe, notamment 21,7 millions d'euros en France, 6,5 millions d'euros en Allemagne et 3,5 millions d'euros en Espagne, et 11,4 millions d'euros liés aux coûts du plan de renforcement de la structure financière du Groupe ;
- 185,3 millions d'euros de produits nets liés aux cessions et projets de cessions en cours, réalisés dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du groupe lancé le 14 novembre 2023 (cf. note 2 Faits marquants) ;
- 102,3 millions d'euros de dépréciations, principalement liées à des dépréciations d'actifs en France, Italie et Allemagne.

3.5 Besoin en fonds de roulement

A) Stocks

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks de matières premières, marchandises, équipements de protection individuelle et autres approvisionnements, est composé du prix d'achat hors taxe déduction faite des rabais, remises et ristournes obtenus, majoré des frais accessoires sur achats (transport, frais de déchargement, frais de douane, commissions sur achats, etc.). Ces stocks sont évalués selon la méthode premier entré/premier sorti.

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Stocks	38 995	30 347
Dépréciations	- 2 769	- 8 107
VALEUR NETTE	**36 226**	**22 240**

B) Créances

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale correspondant à la juste valeur à la date de comptabilisation initiale.

Une dépréciation est comptabilisée à l'origine de la créance telle que le prévoit la norme IFRS 9. Le niveau de provisionnement dépend à la fois du niveau de perte réellement constaté lors des exercices antérieurs et de l'évaluation des risques effectuée sur les créances dans chacun des pays dans lequel est présent le Groupe.

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Créances clients	457 255	501 767
Dépréciations	- 46 728	- 44 457
VALEUR NETTE	**410 527**	**457 310**

Les créances clients, qui s'élèvent à 410,5 millions d'euros à fin décembre, sont en baisse de 46,8 millions d'euros.
La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2025 :

En milliers d'euros	Créances non échues à la clôture	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	Total à la clôture
Créances clients	199 198	160 764	30 817	17 064	24 055	25 357	457 254
Dépréciations	- 866	- 12 864	- 2 054	- 6 131	- 10 115	- 14 699	- 46 728
VALEUR NETTE	**198 332**	**147 900**	**28 763**	**10 933**	**13 940**	**10 658**	**410 527**

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2024 :

En milliers d'euros	Créances non échues à la clôture	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	Total à la clôture
Créances clients	218 746	144 366	52 987	33 318	30 421	21 929	501 767
Dépréciations	- 6 831	- 3 671	- 2 609	- 9 552	- 8 742	- 13 052	- 44 457
VALEUR NETTE	**211 915**	**140 694**	**50 378**	**23 766**	**21 679**	**8 877**	**457 310**

Conformément à la norme IFRS 9, le Groupe applique des règles de dépréciation des créances clients selon le secteur, le pays et la nature de la créance.

Dans certains pays comme l'Italie ou l'Allemagne, il existe des créances dont l'antériorité est supérieure à quatre ans. Dans ces pays, les créances des résidents sont traitées en gestion de recouvrement avec des procédures de relance et d'exécution judiciaires. Un titre exécutoire est valable pendant plusieurs années, et dans plusieurs cas, le Groupe attend les paiements jusqu'à ce que les anciens biens immobiliers des résidents soient vendus. Ceci explique la présence de créances dont l'échéance est supérieure à quatre ans non encore dépréciées.

Transfert et utilisation des actifs financiers

Dans le cadre de sa politique de financement, le Groupe a mis en place des contrats d'affacturage qui permettent de céder à un ensemble d'institutions financières une partie des postes clients de certaines filiales avec un transfert de la quasi-totalité des risques et avantages attachés à l'encours cédé.

L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage.

La politique de *factoring* est appliquée en Italie avec le *factoring* « pro soluto ». Les cessions de créances par les filiales italiennes se font à leur valeur nominale, diminuée d'une commission initiale de 0,3 % à 0,6 % comptabilisée en autres charges opérationnelles, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur l'Euribor majoré et enregistrés en charges financières. Au 31 décembre 2025, les créances cédées décomptabilisées et non encore encaissées par la société d'affacturage représentent 39,4 millions d'euros soit 13,38 % des flux courants cédés et décomptabilisés sur les douze derniers mois. Au 31 décembre 2024, ce montant représentait 43,4 millions d'euros soit 14,9 % des flux courants cédés et décomptabilisés au cours de l'exercice.

Ventilation sur l'année des cessions de créances *(pro soluto)* En milliers d'euros	**1er trimestre 2025**	**2e trimestre 2025**	**3e trimestre 2025**	**4e trimestre 2025**	**31.12.2025**
Créances cédées	69 374	88 560	57 010	83 371	298 315
Créances encaissées	67 649	90 992	56 992	82 332	297 965
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	- 252	- 295	- 333	- 341	- 1 221
Charges financières afférentes	- 552	- 749	- 605	- 597	- 2 503
Résultat de cession	**- 804**	**- 1 044**	**- 938**	**- 938**	**- 3 724**
TRÉSORERIE NETTE REÇUE	**66 845**	**89 948**	**56 054**	**81 394**	**294 241**

C) Autres créances et actifs courants

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	**31.12.2025**	**31.12.2024**
Créances fiscales hors impôt courant	84 003	168 311
Créances sociales	9 881	15 051
Avances et acomptes	10 365	36 015
Charges constatées d'avance	51 592	49 763
Autres débiteurs	268 647	314 309
Autres créances et actifs courants dans le BFR	**424 488**	**583 449**
Avances sur comptes courants et créances sur cessions et acquisitions d'immobilisations	18 491	59 791
Dépréciation des autres créances	- 32 130	- 27 514
VALEUR DES AUTRES CRÉANCES	**410 849**	**615 726**
Dépôts et cautionnements	1 323	1 045
Autres immobilisations financières [(a)]	36 763	28
VALEUR DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**38 086**	**1 073**
TOTAL DES AUTRES CREANCES ET ACTIFS COURANTS	**448 934**	**616 799**

(a) Principalement des comptes courants avec des sociétés mises en équivalence. En 2024.12, ces soldes sont présentés dans la ligne "Avances sur comptes courants et créances sur cessions et acquisitions d'immobilisations". En 2025 ces créances en compte courant sont de 35,4 millions contre 31,5 millions d'euros en 2024

Les principaux pays contributeurs aux autres créances et actifs courants sont la France (277 millions d'euros), l'Allemagne (60 millions d'euros), le Benelux (63 millions d'euros), et l'Italie (47 millions d'euros).

D) Dettes fournisseurs, autres dettes et comptes de régularisation

Les dettes commerciales et autres dettes sont comptabilisées au coût historique (représentant le coût amorti).

En milliers d'euros	**31.12.2025**	**31.12.2024**
Dettes fournisseurs	540 340	570 028
TOTAL DES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	**540 340**	**570 028**

Les principaux pays contributeurs sur le plan opérationnel aux comptes fournisseurs et comptes rattachés sont la France (186 millions d'euros), l'Italie (180 millions d'euros), l'Allemagne (87 millions d'euros) et le Benelux (70 millions d'euros).

Affacturage inversé

En Espagne et en Italie, les dettes fournisseurs comprennent principalement les dettes contractées vis-à-vis des fournisseurs du Groupe, et, également celles que les fournisseurs du Groupe ont cédées auprès d'un établissement financier dans le cadre d'un programme d'affacturage inversé (« reverse factoring »). En application de l'amendement à IAS 7 relatif aux informations à fournir en annexe au titre des accords de financement des fournisseurs entré en vigueur au 1er janvier 2024, le Groupe a mené une analyse des dettes soumises à ces deux programmes d'affacturage inversé conclus avec des établissements financiers, qui l'a conduit à classer ces dettes dans la rubrique dettes fournisseurs de son bilan. En effet, les modifications apportées par ces programmes aux dettes fournisseurs n'étant pas substantielles et les conditions de paiement aux établissements financiers restant similaires à celles convenues avec les fournisseurs, ces dettes sont considérées comme des dettes fournisseurs et les paiements correspondants comme des flux de trésorerie d'exploitation.

Deux programmes d'affacturage inversé sont en place avec deux banques depuis 2016 en Italie et 2021 en Espagne, et sont respectivement renouvelables annuellement en Espagne, et tous les deux ans en Italie. Ces contrats d'affacturage permettent aux fournisseurs concernés de recevoir de la part des établissements bancaires le paiement de leurs factures avant leur échéance initiale (60 jours pour la plupart en Espagne, et 150 jours en Italie). Les factures cédées par le fournisseur à l'établissement bancaire sont dues par le Groupe à la date d'échéance initiale de la facture. Elles sont considérées par le Groupe comme des dettes fournisseurs et leurs paiements comme des flux de trésorerie d'exploitation, étant donné que les paiements aux établissements financiers sont effectués dans les mêmes conditions que celles convenues avec le fournisseur.

Les dettes fournisseurs sous programme de reverse factoring sont de l'ordre de 44,4 millions d'euros en Italie et 6 millions d'euros en Espagne au 31 décembre 2025, contre respectivement 41,4 millions d'euros et 3,2 millions d'euros au 31 décembre 2024. Un nouveau contrat d'affacturage inversé renouvelable annuellement et présentant des conditions générales similaires aux programmes déjà en vigueur a été signé en Espagne en mai 2025, et a été mis en place au début du deuxième semestre 2025.

Le tableau ci-dessous présente l'impact de ces programmes d'affacturage inversé sur les dettes fournisseurs du Groupe au 31 décembre 2025 :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Italie	Benelux [a]	Espagne	Total
Dettes fournisseurs comparables	186 671	87 366	136 030	70 042	9 831	489 940
Dettes fournisseurs sous programme de *reverse factoring*	-	-	44 400	-	6 000	50 400
TOTAL	**186 671**	**87 366**	**180 430**	**70 042**	**15 831**	**540 340**

(a) Inclut 7,6 millions d'euros de dettes fournisseurs aux Pays-Bas.

Les autres dettes et comptes de régularisation du Groupe se ventilent comme suit à la clôture :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Dépôts des résidents	69 778	67 459
Avances et acomptes versés sur commande	51 486	56 025
Dettes fiscales non liées à l'IS	86 532	117 054
Dettes sociales	334 979	359 841
Autres dettes	143 624	143 300
Produits constatés d'avance	40 408	51 655
Dette et comptes de régularisation dans le BFR	**726 807**	**795 334**
Fournisseurs d'immobilisations	66 091	95 904
Dividendes à payer [a]	18 088	-
TOTAL DES AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION	**810 987**	**891 238**

(a) Correspond à des dividendes à payer aux minoritaires.

Les principaux pays contributeurs sur le plan opérationnel aux autres dettes et comptes de régularisation sont la France (301 millions d'euros), le Benelux (137 millions d'euros), l'Allemagne (264 millions d'euros), l'Italie (53 millions d'euros) et l'Espagne (56 millions d'euros).

Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement (BFR) se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	31.12.2024	Variation de périmètre	Variation de BFR	Autres variations	31.12.2025
Stocks [A]	30 347	- 333	- 5 808	14 789	38 995
Clients et comptes rattachés [B]	501 767	- 25 509	- 10 438	- 8 565	457 255
Autres créances et actifs courants [C]	583 449	- 16 751	- 100 122	- 42 088	424 488
Fournisseurs et comptes rattachés [D]	570 028	- 3 883	736	- 26 541	540 340
Autres dettes et comptes de régularisation [E]	795 334	- 30 919	- 18 325	- 19 283	726 807
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT [F]=[D]+[E]-[A]-[B]-[C]	**249 799**	**7 791**	**98 779**	**- 9 960**	**346 409**

Le Groupe exclut les créances et dettes fiscales ainsi que les créances et dettes liées à l'investissement de son calcul du BFR. Le BFR est basé sur les valeurs brutes des stocks et des créances.

3.6 Actifs non courants

Au 31 décembre 2025, les actifs non courants du Groupe par pays se ventilent comme suit :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Italie	Benelux [a]	Espagne	Total
Actifs non courants au 31 décembre 2024	**5 894 610**	**2 354 349**	**1 507 704**	**2 033 389**	**576 107**	**12 366 159**
Variation [b]	- 415 410	- 117 564	- 44 922	- 37 906	8 261	- 607 541
Actifs non courants au 31 décembre 2025	**5 479 200**	**2 236 785**	**1 462 782**	**1 995 483**	**584 368**	**11 758 618**
Dont:						
Goodwill	1 442 726	720 077	402 453	268 974	295 302	3 129 532
Autorisations	1 296 031	-	369 983	228 205	52 771	1 946 990
Autres immobilisations incorporelles	139 603	15 105	14 490	9 792	25 352	204 343
Immobilisations corporelles	1 456 032	520 922	482 762	279 648	146 865	2 886 228
Droits d'utilisation	1 087 380	980 681	192 374	1 208 864	64 078	3 533 378
Autres actifs non courants	57 428	-	720	-	1	58 149

(a) Inclut 409 millions d'euros d'actifs non courants aux Pays-Bas.
(b) Retraités des immobilisations financières et des impôts différés actifs.

Les postes *goodwill,* autorisations, autres immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et droits d'utilisation sont détaillés dans la note 5 *Goodwill*, Immobilisations incorporelles et corporelles.

Note 4 Charges et avantages au personnel

4.1 Charges de personnel

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Salaires et traitements	- 2 299 502	- 2 240 026
Charges sociales	- 702 885	- 695 539
Participation des salariés	- 8 664	- 4 658
Attribution d'actions gratuites	- 5 297	- 4 457
Autres charges de personnel	- 220 339	- 208 007
TOTAL	**- 3 236 687**	**- 3 152 687**

Les coûts de personnel ont augmenté de 2,7 % sur l'année 2025, et légèrement augmenté relativement à l'évolution du chiffre d'affaires, représentant 61 % du chiffre d'affaires de l'année 2025, contre 59,7 % en 2024.

L'effectif moyen du Groupe en équivalent temps plein pour l'année 2025 est de 65 034 employés, contre 63 086 employés en 2024. En fin de période, les effectifs du Groupe sont de 70 685 employés au 31 décembre 2025, contre 61 798 employés au 31 décembre 2024.

4.2 Épargne salariale

En 2022, un plan d'actionnariat salarié à effet de levier offrant la possibilité de souscrire à un cours préférentiel décoté a été mis en place par le Groupe. Dans le cadre de la détermination de la charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, le Groupe ajuste le montant de la décote octroyée aux salariés sur le prix de la souscription en fonction des deux éléments suivants :

- le coût de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans. Ce coût est évalué en prenant en considération la période de blocage de cinq ans et correspond au coût d'une stratégie en deux étapes dans laquelle le participant au marché vendrait l'action au terme de la période de blocage de cinq ans et emprunterait simultanément le montant nécessaire pour acheter une action cessible immédiatement en finançant l'emprunt par la vente à terme de cette action et par les dividendes versés durant la période de blocage. Ce coût est calculé à partir des paramètres ci-après :
  - le prix de souscription qui correspond à la moyenne des cours moyens de l'action Clariane pondérés par les volumes constatés sur les vingt jours de Bourse précédant la date de fixation de prix à laquelle une décote est appliquée,
  - la date d'attribution des droits est la date à laquelle les salariés ont eu connaissance des caractéristiques et conditions précises de l'offre notamment le prix de souscription,
  - le taux de prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation in fine sans affectation pour une durée correspondant à la durée du plan ;
- le gain d'opportunité reflétant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

4.3 Avantages du personnel

Les avantages du personnel sont comptabilisés conformément à IAS 19 et sont composés d'avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière, TFR) et d'avantages à long terme comme les primes anniversaires et les médailles du travail (MDT).

Pour les régimes à cotisations définies, l'obligation du Groupe au titre des dits régimes est limitée aux cotisations versées. Celles-ci sont enregistrées en charges de la période à laquelle elles sont liées. Le cas échéant, les contributions restant à acquitter au titre de la période sont provisionnées.

Pour les régimes à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi et autres avantages à long terme), le Groupe reconnaît une provision au bilan représentative de l'engagement du Groupe à la date d'établissement des comptes. C'est le cas des IDR (indemnités de départ à la retraite) en France, des TFR (Trattamento di Fine Rapporto) en Italie.

À l'exception du taux d'actualisation, les hypothèses actuarielles utilisées (rotation du personnel, mortalité, croissance des salaires, âge de départ en retraite) varient selon les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en place.

L'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère se situant au sein de la zone euro, un unique taux d'actualisation est fixé pour l'ensemble du Groupe à chaque date d'arrêté comptable. Il est fixé par référence aux taux d'obligations d'entreprises notées AA et ayant une maturité supérieure à dix ans (source : indice iBoxx).

En France

a) Indemnités de fin de carrière

Le régime des indemnités de fin de carrière est un régime à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi) qui relève de la convention collective nationale de l'hospitalisation privée, de l'immobilier ou des services à la personne. Lors du départ en retraite d'un salarié, le Groupe verse à celui-ci une indemnité de départ dont le montant dépend du salaire et de l'ancienneté du salarié à cette date.

b) Médailles du travail et primes d'ancienneté

Selon les cas, les accords d'entreprise conclus par les sociétés françaises du Groupe peuvent prévoir l'attribution de primes à l'occasion de la remise d'une médaille du travail (MDT) ou l'attribution de primes d'ancienneté. Ces dispositions s'analysent comme des régimes d'avantages à long terme au sens de la norme IAS 19.

Certains établissements du groupe Clariane en France octroient des primes anniversaires à leurs salariés lorsque ces derniers atteignent un certain niveau d'ancienneté. Clariane compte cinq régimes de primes anniversaires. Les établissements bénéficiaires d'un régime de prime anniversaire ne bénéficient pas du régime des MDT décrit ci-dessous.

À l'occasion de la remise par l'État français d'une médaille d'honneur du travail, certains établissements du groupe Clariane versent aux salariés qui en font la demande une prime. Le barème est variable selon les mêmes modalités que les primes d'ancienneté.

c) Régimes complémentaires de retraite

Aucun programme de régime complémentaire à la pension minimale légale des salariés n'a été souscrit par le Groupe au profit de ses salariés.

En Allemagne

Des accords d'entreprise conclus en Allemagne prévoient l'attribution de primes d'ancienneté aux salariés. Ces dispositions s'analysent comme des régimes d'avantages à long terme au sens de la norme IAS 19.

En Belgique

Un programme de retraite complémentaire réservé à certains membres du management a été souscrit auprès d'un groupe d'assurance.

En Italie

Le régime des TFR (Trattamento di Fine Rapporto) est un régime d'avantages au personnel (régime à prestations définies) régi par l'article 2120 du Code civil italien. Le principe du régime est le suivant : chaque période de travail effectuée par le salarié donne droit à une indemnité qui n'est pas versée directement au salarié mais qui peut être versée à celui-ci dans certaines situations (départ de l'entreprise, décès, certains investissements immobiliers). Selon les cas, le régime peut être soit externalisé auprès d'un tiers (régime à cotisations définies) ou directement assumé par l'employeur (régime à prestations définies d'avantages postérieurs à l'emploi).

Les principales hypothèses retenues par le Groupe pour le calcul de la provision pour retraites à fin décembre sont les suivantes :

	France Indemnités de fin de carrières	France Primes d'ancienneté & médailles	Italie TFR	Allemagne Primes d'ancienneté & retraites	Belgique
PRINCIPALES HYPOTHÈSES					
Taux d'actualisation	3,78 %	3,78 %	3,78 %	3,63 %	4,10 %
Taux de croissance des salaires	3,00 %	N/A	N/A	N/A	2,50 %
Table de mortalité	TGHF05	TGHF05	ISTAT2013	HEUBECK-RICHTTAFELN 2018G	MR-5/FR-5
Âge de départ en retraite des cadres					
• Né(e) en 1950 et avant	63,0	63,0	66,7	65,0	65,0
• Né(e) en 1951 et 1952	64,0	64,0	66,7	65,0	65,0
• Né(e) en 1953 et après	65,0	65,0	66,7	65,0	65,0
Âge de départ en retraite des non cadres					
• Né(e) en 1950 et avant	60,0	60,0	66,7	65,0	65,0
• Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	61,0	66,7	65,0	65,0
• Né(e) en 1968 et après	64,0	64,0	66,7	65,0	65,0
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire

La variation sur la période de la provision pour retraites par pays se décompose comme suit :

En milliers d'euros	Indemnités fin de carrière	Primes Anniversaires	Médailles du travail	Total France	TFR Italie	Total Allemagne	Total Benelux [a]	Total
1 | VARIATION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE 2025								
Provision au 31 décembre 2024	**50 811**	**1 599**	**630**	**53 040**	**21 208**	**7 880**	**134**	**82 263**
Charge d'intérêt	1 101	- 174	102	1 030	653	190	- 29	1 844
Coût des services	5 785	537	51	6 373	1 768	1 695	- 121	9 714
Curtailment Gain	- 2 191			- 2 191				- 2 191
Prestations versées y compris charges sociales	- 3 079	10	- 127	- 3 196	- 1 676	- 1 967		- 6 838
Variation structurelle hors prestations versées	**1 616**	**374**	**26**	**2 015**	**745**	**- 82**	**- 150**	**2 528**
Ecarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme								
Charge 2025	**1 616**	**374**	**26**	**2 015**	**745**	**- 82**	**- 150**	**2 528**
Écarts actuariels OCI	- 2 529			- 2 529	- 1 858	26	176	- 4 183
Variation de périmètre	- 1 783			- 1 783				- 1 783
Provision au 31 décembre 2025	**48 114**	**1 973**	**656**	**50 743**	**20 096**	**7 825**	**160**	**78 824**
2 | SENSIBILITÉ AU TAUX D'ACTUALISATION								
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de +0,5%	47 049	1 557	638	49 244	18 737	8 296	170	76 446
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de -0,5%	51 383	1 618	653	53 653	20 713	7 506	154	82 026
3 | SENSIBILITÉ À L'AUGMENTATION DES SALAIRES								
Effet d'une hausse des salaires de +0,5%	51 389	1 587	642	53 618	NA	NA	170	53 788
Effet d'une baisse des salaires de -0,5%	47 024	1 587	642	49 252	NA	NA	154	49 406

(a) Inclut 0,2 M€ de provisions médaille du travail sur les Pays-Bas.

4.4 Paiements fondés sur actions

En application d'IFRS 2, les transactions réglées en actions telles que les plans d'attribution gratuite d'actions accordées aux salariés et mandataires sociaux constituent des avantages comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits.

Le Groupe Clariane a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites qui s'analysent comme des plans *equity-settled* au sens d'IFRS 2 (plans réglés par la remise d'actions Clariane au terme de la période d'acquisition) et pour lesquels les charges comptabilisées ont pour contrepartie une augmentation des capitaux propres. Pour ces plans, la juste valeur unitaire des instruments attribués est évaluée sur la base du cours de l'action Clariane au jour de l'attribution diminué des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits. Le nombre d'instruments de capitaux propres attribué peut être revu au cours de la période d'acquisition en cas d'anticipation de non-respect des conditions de performance dites « hors marché » ou en fonction du taux de turnover des bénéficiaires.

La valeur des plans IFRS 2 a été déterminée par un expert externe en utilisant des modèles de valorisation permettant de prendre en compte les caractéristiques du plan, les données de marché observées à la date d'attribution et certaines hypothèses déterminées par la direction du Groupe. Cette valeur est évaluée deux fois par an, à la clôture semestrielle et à la clôture annuelle, en tenant compte de l'évolution des probabilités d'atteinte des différentes conditions propres à chaque plan.

En milliers d'euros	Plan d'actions gratuites 2021 #3	Plan d'actions gratuites 2022 #1	Plan d'actions gratuites 2022 #2	Plan d'actions gratuites 2023 #1	Plan d'actions gratuites 2023 #2	Plan d'actions gratuites 2024 #1	Plan d'actions gratuites 2025 #1	Plan d'actions gratuites 2025 #2	Total
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	
Date d'acquisition des droits	14-mars-25	22-juin-25	22-juin-25	15-juin-26	15-juin-26	5-août-27	10-oct-28	29-juil.-28	
Nombre d'unités initialement attribuées ajusté [a]	211 543	184 272	1 024 774	258 060	1 438 185	6 880 814	3 465 750	6 774 047	20 237 445
Nombre d'unités définitivement attribuées	52 886	117 264	603 548						773 698
Charge comptable des exercices précédents	426	1 109	4 419	440	699	596			7 688
Charge comptable 2025	596	(29)	1 258	261	39	1 219	725	1 228	5 296
Cours de l'action à la date d'attribution [b]	30,50	14,83	14,83	7,51	7,51	1,90	4,72	5,09	
JUSTE VALEUR IFRS 2 DES PLANS	**1 021**	**1 080**	**5 677**	**701**	**738**	**1 815**	**725**	**1 228**	**12 984**

(a) Nombre d'unités ajusté des augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024.
(b) Montant ajusté des augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024.

Plans d'attribution gratuite d'actions en cours avec conditions de performance (hors « plan actions de croissance »)

Pour l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions avec conditions de performance, les actions sont attribuées au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux. L'acquisition définitive des dites actions est subordonnée à une condition de présence au Groupe pendant toute la période d'acquisition et, pour certains plans, à la réalisation de conditions de performance :

- pour le « Plan 2022 avec conditions de performance », les conditions de performance étaient le chiffre d'affaires 2024, le bénéfice par action 2024, et des critères RSE (le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt et taux de satisfaction résidents/patients/proches). L'acquisition définitive des actions attribuées dans le cadre du « Plan 2022 » (avec et sans condition de performance) a eu lieu le 22 juin 2025 et a donné lieu à l'attribution de 720 812 nouvelles actions aux bénéficiaires desdits plans ;
- pour le « Plan 2023 avec conditions de performance », les conditions de performance sont le chiffre d'affaires 2025, le bénéfice par action 2025, l'indicateur composite sur la qualité et la sécurité des soins [1] et des critères RSE (le taux de diversité des genres dans les Comités de direction au sein du Groupe et dans les pays et le taux de réduction des émissions de carbone) ;
- pour le « Plan 2024 avec conditions de performance », les conditions de performance sont le chiffre d'affaires 2026, le cash-flow libre opérationnel 2026, les ratios de levier 2025 et 2026, et des critères RSE (le score de considération 2026, le taux de réduction des émissions de CO_2, l'engagement des collaborateurs, la mixité au sein des comités de direction générale du Groupe et des pays) ;
- pour le « Plan 2025 avec conditions de performance », les conditions sont le chiffre d'affaires 2027, le cash-flow libre opérationnel 2027, le ratio de levier financier « wholeco » 2027, l'EBITDA 2027, et les critères RSE comme le score de considération 2027, taux de réduction des émissions de CO_2, l'engagement des collaborateurs et le taux de promotion interne des managers. Si les objectifs financiers atteints sont inférieurs à 100 %, le multiplicateur extra-financier ne pourra pas excéder 1.

Plans d'attribution gratuite d'actions en cours sans condition de performance

En 2022, et 2023, deux plans sans condition de performance ont également été attribués au profit de quelques collaborateurs identifiés comme hauts potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques.

Comme décrit dans le paragraphe ci-dessus, l'acquisition définitive des actions attribuées dans le cadre des « Plans 2022 » (avec et sans condition de performance) a eu lieu le 22 juin 2025 et a donné lieu à l'attribution de 720 812 nouvelles actions aux bénéficiaires desdits plans.

Plan « actions de croissance »

Un plan d'attribution gratuite d'actions spécifique a été mis en place en 2021 au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités et était subordonné à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires 2024 et EBITDA 2024). La période d'acquisition s'est achevée le 14 mars 2025, et a donné lieu à l'attribution définitive de 52 886 nouvelles actions aux bénéficiaires dudit plan.

Plan universel d'attribution gratuite d'actions, « *Together* »

Le 2 octobre 2025, le Groupe a lancé un plan universel d'attribution gratuite d'actions donnant un droit à 50 actions à tout salarié titulaire d'au moins un contrat de travail Clariane à cette date. L'attribution définitive aura lieu au terme d'une période d'attribution de trois ans sous réserve des conditions cumulatives qui sont la présence du salarié durant toute la durée d'acquisition d'une part et de l'autre, le *Net Promote Score* (NPS) de chaque pays.

Les actions définitivement acquises seront librement cessibles. En cas de demande, elles pourront aussi être livrées au sein du plan d'épargne d'entreprise pour les bénéficiaires en France, auquel cas une période d'indisponibilité de cinq ans à compter de la date de livraison serait appliquée.

(1) Indicateur créé en 2022 servant de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins.

Note 5 *Goodwill*, immobilisations incorporelles et corporelles

5.1 *Goodwill*

À la date d'acquisition, conformément à IFRS 3, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise (intérêts ne conférant pas le contrôle) est évaluée, soit à la juste valeur (i.e. un *goodwill* alloué à ces derniers : méthode du *goodwill* complet), soit en retenant la quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (i.e. sans *goodwill* affecté aux minoritaires : méthode du *goodwill* partiel). Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charge de la période et sont présentés sur la ligne « autres produits et charges opérationnels » du compte de résultat consolidé ;
- les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur sera constaté en résultat. À l'intérieur de ce délai d'un an, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

La traduction comptable des variations de juste valeur d'un complément de prix doit être cohérente avec la nature et l'objectif du complément de prix. La présentation consiste à distinguer dans le changement de juste valeur la partie du montant qui est liée à la valeur temps de l'argent constatée en charge financière, le montant résiduel étant présenté en résultat opérationnel. En particulier :

- lorsqu'elles résultent de l'actualisation des hypothèses relatives à la performance opérationnelle future attendue des entités acquises, elles sont comptabilisées en excédent brut d'exploitation ;
- lorsque ces variations résultent principalement de l'actualisation des flux de paiements attendus, elles sont considérées comme relevant d'une composante financière et comptabilisées en charges financières.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ;
- le solde net des montants des actifs identifiables acquis et passifs repris à la date d'acquisition et évalués à la juste valeur.

Les écarts d'acquisition ne sont pas amortis. Conformément à IAS 36 – Dépréciation d'actifs, ils font l'objet d'un test de dépréciation au moins une fois par an et plus fréquemment en cas d'apparition d'un indice de perte de valeur. Les modalités du test sont décrites dans la note 1.5 Présentation des états financiers, paragraphe « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill* ».

Variation du poste *goodwill*

Les variations du poste « *Goodwill* » sur la période close au 31 décembre 2025 sont les suivantes :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
***Goodwill* brut à l'ouverture**	**3 239 523**	**3 287 524**
Acquisitions	5 105	3 731
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	-	3 097
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	-	-
Cessions	- 108 257	- 14 829
Reclassements et autres impacts	-	-
Actifs détenus en vue de la vente	- 6 840	- 40 000
***Goodwill* brut à la clôture**	**3 129 532**	**3 239 523**
Valeur des dépréciations à l'ouverture	-	-
Dépréciations de l'exercice	-	-
Valeur des dépréciations à la clôture	-	-
***Goodwill* net à l'ouverture**	**3 239 523**	**3 287 524**
***GOODWILL* NET À LA CLÔTURE**	**3 129 532**	**3 239 523**

L'affectation des *goodwill* correspond principalement à la reconnaissance des actifs suivants : autorisations, ensembles immobiliers et contrats de location. La variation du *goodwill* sur l'exercice 2025 provient essentiellement de la cession de Petit fils en France.

En 2025, le Groupe a testé séparément les *goodwill* des pays présentés ci-dessous :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Benelux(a)	Italie	Espagne	Total
***Goodwill* net à l'ouverture**	**1 538 378**	**721 568**	**268 944**	**415 332**	**295 302**	**3 239 523**
Acquisitions	5 075	-	30	-	-	5 105
Cessions	- 93 887	- 1 491	-	- 12 879	-	- 108 257
Actifs détenus en vue de la vente	- 6 840	-	-	-	-	- 6 840
***GOODWILL* NET À LA CLÔTURE**	**1 442 726**	**720 077**	**268 974**	**402 453**	**295 302**	**3 129 532**

Les principales hypothèses retenues dans le cadre du test de valeur des *goodwill* ont été préparées avec un expert indépendant et sont les suivantes :

	WACC		Taux de croissance à long terme	
Pays	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
France	6,50 %	6,25 %	2,00 %	2,00 %
Allemagne	6,00 %	5,75 %	1,90 %	1,90 %
Belgique	6,25 %	6,25 %	2,00 %	2,00 %
Pays-Bas	6,00 %	5,50 %	1,80 %	1,80 %
Italie	6,75 %	6,75 %	2,00 %	2,00 %
Espagne	7,00 %	7,00 %	2,00 %	2,00 %

La variation des taux d'actualisation reflète l'évolution du coût de la dette sectorielle.

Le taux de croissance long terme a été mis à jour par pays pour tenir compte des contextes macroéconomiques hétérogènes et notamment de l'inflation moyenne projetée à horizon 20 ans. Les taux d'actualisation et taux de croissance long terme sont déterminés par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant.

Concernant les hypothèses opérationnelles, les flux de trésorerie avant impôt sont issus :

- du budget de l'année N+1 du Groupe, approuvé par le Conseil d'administration, et
- du plan d'affaires élaboré avec la contribution de chaque Business Unit, revu par le Conseil d'administration. Ce plan d'affaires repose sur un taux de croissance annuel moyen (CAGR) du chiffre d'affaires organique 2026-2030 d'environ 4,5 %, avec une progression en montant de l'EBITDA hors IFRS 16 à un rythme proche, à moyen terme, de celui enregistré par l'activité. Le plan d'affaires intègre les investissements long terme, qui incluent les investissements de maintenance et de développement.

Aucune perte de valeur n'a été constatée suite à ces tests.

Au 31 décembre 2025, une variation défavorable de + 1 % des taux d'actualisation pays, à taux de croissance long terme inchangé, aurait engendré une dépréciation du *goodwill* de de la France d'environ 130 millions d'euros, et du *goodwill* de l'Italie et de l'Espagne d'environ 10 millions d'euros.

L'impact d'une variation défavorable du taux de croissance à long terme de - 0,5 %, à taux d'actualisation inchangé, n'aurait eu aucun impact sur l'ensemble des pays. Concernant la sensibilité aux hypothèses opérationnelles, une baisse de 5 % de l'EBITDAR en valeur terminale n'aurait eu aucun impact sur l'ensemble des pays.

5.2 Immobilisations incorporelles

À la date de prise de contrôle d'une filiale, conformément à IFRS 3, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur.

Évaluation des actifs incorporels

Dans ce cadre, des actifs incorporels représentatifs des autorisations d'exploiter acquises sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition déterminée selon une approche multicritère qui tient compte des caractéristiques de l'établissement tels que multiple de chiffre d'affaires et cash-flow découlant du business plan d'acquisition.

En France, les autorisations d'exploiter les maisons de retraite sont accordées pour une durée de 15 ans et celles des cliniques de soins médicaux et de réadaptation ainsi que des cliniques de santé mentale pour une durée de sept ans (renouvelable). L'autorisation d'exploiter ne peut être retirée que dans le cas où l'établissement ne respecte pas les obligations réglementaires dans le cadre de l'exploitation et notamment le respect des normes minimales de compétences et de prises en charge, vérifié par les dossiers d'évaluation et/ou de visites de conformité. De ce fait, les autorisations sont considérées à durée indéfinie et aucun amortissement n'est constaté dans les comptes consolidés.

En Allemagne, il n'existe pas d'autorisation administrative pour exploiter les établissements, qui sont essentiellement soumis à des normes techniques. Les droits d'exploiter ne répondent pas en ce sens à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable et font par conséquent partie du *goodwill*.

En Belgique, le marché des maisons de retraite médicalisées est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée ; régulé au niveau régional, une licence d'exploitation est obligatoire et les prix d'hébergement sont contrôlés. Par conséquent, les licences ont été reconnues en immobilisations incorporelles.

En Italie, la règlementation nationale impose des exigences structurelles minimales. Chaque région transpose cette réglementation à son niveau. Les établissements italiens sont soumis à des contrôles par les tutelles dans le cadre des conventions conclues avec celles-ci. Les licences d'exploitation sont obligatoires et sont par conséquent comptabilisées en immobilisations incorporelles.

En Espagne, une autorisation régionale est délivrée par les services sociaux pour l'exploitation des établissements de soins pour personnes âgées. Cette autorisation dépend des normes techniques de l'établissement. Par conséquent, les droits d'exploitation ne répondent pas à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable. Toutefois, les établissements peuvent partager des lits avec d'autres établissements dans le cadre d'un programme de financement régional. L'autorisation requise à cet effet peut être classée en tant qu'immobilisation incorporelle et amortie par la suite sur la durée de la concession accordée par la région.

Aux Pays-Bas, il existe des autorisations administratives mais il n'y a pas de difficulté particulière à les obtenir. Néanmoins, après ouverture des établissements, il existe la possibilité de signer des contrats avec des compagnies d'assurance (exploitation sous le régime VPT, forfait à domicile). L'obtention de ces contrats permet une hausse des tarifs et un accès facilité aux résidents. Les contrats existants à la date d'acquisition ont donc été valorisés et reconnus en immobilisations incorporelles.

Des tests de valeur sont réalisés annuellement sur ces actifs incorporels, conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill* » de la note 1.5 Présentation des états financiers.

Les actifs incorporels se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	**2 141 593**	**476 941**	**2 618 534**
Variation de périmètre	- 42 081	- 23 192	- 65 273
Cessions	- 13 023	- 15 284	- 28 307
Acquisitions	414	43 451	43 865
Transferts	10 135	- 10 135	-
Reclassements et autres impacts	- 9 050	13 603	4 553
Actifs détenus en vue de la vente	- 25 484	- 320	- 25 804
Valeur brute à la clôture	**2 062 504**	**485 064**	**2 547 568**
Amortissements et dépréciations cumulés à l'ouverture	**39 583**	**242 774**	**282 357**
Variation de périmètre	- 853	- 5 185	- 6 038
Cessions	- 3 974	- 6 382	- 10 356
Amortissements et dépréciations	98 551	49 625	148 176
Reclassements et autres impacts	9	- 86	- 77
Actifs détenus en vue de la vente	- 17 800	- 26	- 17 826
Amortissements et dépréciations cumulés à la clôture	**115 516**	**280 720**	**396 236**
Valeur nette comptable à l'ouverture	**2 102 010**	**234 167**	**2 336 177**
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	**1 946 988**	**204 344**	**2 151 332**

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros	France	Benelux [a]	Italie	Espagne	Total
Valeur brute à l'ouverture	**1 416 276**	**227 406**	**436 373**	**61 538**	**2 141 593**
Amortissements et dépréciations	20 533	197	12 027	6 827	39 583
Valeur nette comptable à l'ouverture	**1 395 743**	**227 209**	**424 346**	**54 711**	**2 102 010**
Valeur brute à la clôture	**1 366 701**	**228 402**	**405 800**	**61 600**	**2 062 504**
Amortissements et dépréciations	70 671	197	35 817	8 829	115 515
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	**1 296 031**	**228 205**	**369 983**	**52 771**	**1 946 990**

(a) Inclut 8,7 millions d'euros aux Pays-Bas.

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe. La variation des autorisations est principalement liée à des cessions intervenues en France et en Italie.

Les tests de valeur ont été réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwill* » de la note 1.5 Présentation des états financiers. Sur la période close au 31 décembre 2025, les tests sur les UGT ont entraîné la constatation d'une provision pour dépréciation de 74,9 millions d'euros, dont 24,6 millions d'euros sur deux régions en Italie, et 50,2 millions d'euros en France sur plusieurs départements, principalement sur les activités santé.

5.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition minoré des éventuelles subventions d'investissement. Les immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les principaux composants d'une immobilisation présentant une durée d'utilité inférieure à celle de l'immobilisation principale sont identifiés, afin d'être amortis sur leur durée d'utilité propre.

À chaque arrêté, le coût d'acquisition est diminué de l'amortissement cumulé et éventuellement des provisions pour dépréciation déterminées conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill* » de la note 1.5 Présentation des états financiers.

Contrats de location

Depuis le 1er janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16, qui se traduit par :

- la comptabilisation des droits d'utilisation et des obligations locatives ;
- le reclassement des actifs et des dettes comptabilisés liés aux locations-financements existantes ;
- le reclassement des avantages incitatifs en diminution des droits d'utilisation.

Amortissements des immobilisations corporelles

Les amortissements des immobilisations corporelles sont calculés selon le mode linéaire et sur les durées d'utilité indiquées ci-après :

Catégories	Durée d'utilité	Mode
Structures	60 ans	Linéaire
Composants construction	Entre 7 et 30 ans	Linéaire
Installations techniques	Entre 5 et 15 ans	Linéaire
Autres aménagements et agencements	Entre 3 et 5 ans	Linéaire
Matériel médical	Entre 2 et 10 ans	Linéaire
Matériel et mobilier	Entre 2 et 10 ans	Linéaire
Logiciels	Entre 1 et 7 ans	Linéaire
Matériel de transport	5 ans	Linéaire

Au 31 décembre 2025, les immobilisations corporelles se décomposent comme suit :

En milliers d'euros	Terrains	Constructions	Matériels et autres immobilisations corporelles	En cours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	**346 376**	**2 856 866**	**1 836 914**	**199 691**	**5 239 847**
Variation de périmètre	- 7 705	- 133 360	- 16 614	- 1 364	- 159 043
Cessions	- 16 312	- 40 080	- 19 298	- 10 383	- 86 073
Acquisitions	2 592	41 336	103 047	71 674	218 649
Transferts	6 566	14 279	23 602	- 44 447	-
Reclassements et autres impacts	- 1	2 510	- 1 211	- 43 458	- 42 160
Actifs détenus en vue de la vente	-	- 6 124	- 19 323	- 977	- 26 424
Valeur brute à la clôture	**331 516**	**2 735 427**	**1 907 117**	**170 736**	**5 144 796**
Amortissements cumulés à l'ouverture	**723**	**976 285**	**1 147 645**	**6 446**	**2 131 099**
Variation de périmètre	-	- 34 404	- 11 324	-	- 45 728
Dotations	-	103 708	123 334	- 407	226 635
Cessions	- 9	- 18 806	- 15 414	- 172	- 34 401
Reclassements et autres impacts	- 107	- 154	- 1 388	467	- 1 182
Actifs détenus en vue de la vente	-	- 5 081	- 12 774	-	- 17 855
Amortissements cumulés à la clôture	**607**	**1 021 548**	**1 230 079**	**6 334**	**2 258 568**
Valeur nette comptable à l'ouverture	**345 653**	**1 880 581**	**689 269**	**193 245**	**3 108 748**
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	**330 909**	**1 713 879**	**677 038**	**164 402**	**2 886 228**

Coûts d'emprunt

Conformément à la norme IAS 23, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié (notamment les constructions) font partie du coût de cet actif.

Le taux d'emprunt incorporable correspond au coût moyen de la dette du Groupe après couverture.

Le montant relatif à l'exercice 2025 s'élève à 0,7 millions d'euros. En 2024, le montant s'élevait à 1,9 million d'euros.

5.4 Variation des flux de trésorerie liée aux acquisitions d'immobilisations

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	- 43 587	- 61 996
Variation Dettes s./ acquisitions immos incorporelles	5 073	3 067
Acquisitions d'immobilisations corporelles	- 218 698	- 258 026
Variation Dettes s./ acquisitions immos corporelles et Autres	935	8 925
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	**- 256 276**	**- 308 030**

5.5 Engagements locatifs

Le montant du droit d'utilisation qui est comptabilisé comprend la valeur de la dette locative associée, augmentée le cas échéant :

- des loyers versés avant la date de mise à disposition de l'actif ;
- des coûts directs initiaux engagés pour obtenir le contrat de location, et diminuée des avantages incitatifs reçus.

Les droits d'utilisation sont amortis linéairement sur la durée du bail.

La dette locative, quant à elle, comprend la valeur actualisée :

- des loyers futurs à payer (il s'agit des loyers fixes ou fixes en substance, ainsi que ceux dont la variabilité dépend d'un indice ou d'un taux) ;
- des avantages incitatifs à recevoir ;
- des montants que Clariane s'attend à payer au titre de garanties de valeur résiduelle ;
- du prix d'exercice des options d'achat de l'actif que le Groupe est raisonnablement certain d'exercer ;
- ainsi que des pénalités exigées en cas de résiliation.

Le Groupe constate une durée moyenne des baux de 13 ans.

Les taux d'actualisation sont révisés à chaque clôture annuelle, ou plus fréquemment si nécessaire, pour chaque pays. Cette révision n'entraîne pas la mise à jour des passifs locatifs existants ; elle s'applique uniquement lors de la comptabilisation de nouveaux contrats ou de modifications de contrats. Ces taux sont fonction du taux d'endettement marginal moyen et d'une maturité moyenne par pays, ainsi que du taux d'endettement du Groupe. Le taux moyen du Groupe établi à partir du mois de janvier 2025 est de 5,4 %.

L'ensemble des contrats de locations représente en très grande majorité des biens immobiliers à 98,5 %. Les autres éléments représentent des véhicules, du matériel énergétique, des vêtements de travail et du matériel médical.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles, et se ventilent de la manière suivante pour l'année 2025 :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Contrats de location à court terme	- 16 004	- 17 897
Contrats de location de faible valeur	- 15 236	- 19 561
Autres charges locatives (frais et taxes)	- 46 096	- 39 400
TOTAL	**- 77 336**	**- 76 858**

ANALYSE DE LA VARIATION DES DROITS D'UTILISATION PAR CATÉGORIE DE BIENS SOUS-JACENTS

En milliers d'euros	
Droits d'utilisation au 31 décembre 2024	**3 617 552**
Entrée d'actifs, net des renégociations	422 772
Dotation aux amortissements	- 449 942
Variation de périmètre	- 7 362
Autres variations	- 49 642
DROITS D'UTILISATION AU 31 DÉCEMBRE 2025	**3 533 378**
• dont droits d'utilisation de biens immobiliers	3 480 372
• dont droits d'utilisation de biens mobiliers	53 006

Les droits d'utilisation se répartissent par pays comme suit à fin décembre 2025 :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Benelux [a]	Italie	Espagne	Total
Droits d'utilisation	1 087 380	980 681	1 208 864	192 374	64 079	3 533 378

(a) Inclut 277,9 millions d'euros de droits d'utilisation aux Pays-Bas.

ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS LOCATIVES

En milliers d'euros	
Obligations locatives au 31 décembre 2024	**4 018 258**
Actualisation de la dette et nouveaux contrats	422 772
Remboursement de la dette	- 433 085
Changement de la durée/ montant du bail	- 19 057
Variation de périmètre	- 7 731
Autres variations	- 13 771
OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2025	**3 967 386**

ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE LIÉE AUX CONTRATS DE LOCATION

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Remboursement des dettes locatives	- 433 085	- 415 089
Intérêts sur dettes de location	- 137 552	- 135 910
LOYERS RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION	**- 570 637**	**- 550 999**

ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2025

En milliers d'euros	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	**3 967 386**	**417 729**	**1 314 722**	**2 234 935**

ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2025 NON ACTUALISÉES

En milliers d'euros	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	**4 906 707**	**533 985**	**1 706 463**	**2 666 259**

Note 6 Participations dans les entreprises associées

Les contributions respectives des entreprises associées et des coentreprises dans l'état de la situation financière et le compte de résultat au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024 sont présentés ci-après :

En milliers d'euros	31.12.2025	Vivason	Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	Foncière A&V	Foncière A&V 2	SCI Korian Etoile immobilier 3
Pays		France	Italie	France	France	France
Pourcentage de détention des titres		50 %	30 %	30 %	30 %	51 %
État de la situation financière						
Participations dans les entreprises mises en équivalence	58 149	18 680	721	21 311	1 341	16 096
Compte de résultat						
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	- 6 011	- 119	- 18	- 3 609	- 1 793	- 472

En milliers d'euros	31.12.2024	Vivason	Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	Foncière A&V	Foncière A&V 2	SCI Korian Etoile immobilier 3
Pays		France	Italie	France	France	France
Pourcentage de détention des titres		50 %	30 %	30 %	30 %	51 %
État de la situation financière						
Participations dans les entreprises mises en équivalence	64 160	18 799	739	25 080	2 974	16 568
Compte de résultat						
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	381	174	- 6	1 344	- 1 087	- 44

Les principales transactions de la période et positions au 31 décembre 2025 avec les parties liées incluent dans les états financiers du Groupe se décomposent comme suit :

- 67,9 millions d'euros de créances financières avec les foncières A&V, soumises à des conditions similaires à celles de la dette portée par le Groupe et octroyée par la Banque Européenne d'Investissement, dont l'unique usage est le financement Ages & Vie (cf. note 9.2 Dette financière nette) ;
- 35,4 millions d'euros de créances en compte courant avec les foncières A&V (cf. note 5.4 autres créances).

Note 7 Capitaux propres

7.1 Capital social

Il n'existe pas de droits, privilèges, restrictions attachés aux actions composant le capital. Il n'existe pas non plus d'actions réservées pour une émission dans le cadre d'options ou de contrats de vente d'actions.

Le 21 mars 2025, la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 21 mars 2025, a décidé, après que le Conseil d'administration ait constaté la satisfaction de la condition de présence des bénéficiaires et ait apprécié la réalisation des critères de performances prévus par le règlement du Plan Actions de croissance, d'établir la liste définitive des bénéficiaires de ce Plan d'Actions de croissance, dont les actions avaient été attribuées le 24 février 2021, et le nombre d'actions qui leur sont définitivement attribuées au titre de ce Plan d'Actions. La Directrice générale a décidé en conséquence d'augmenter le capital social de Clariane, par incorporation d'une somme de 528,86 euros prélevée sur le poste « report à nouveau » par émission de 52 886 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune au profit des bénéficiaires.

Le 22 juin 2025, la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 24 février 2025, a décidé, après que le Conseil d'administration ait apprécié lors de sa séance du 24 février 2025 la réalisation des critères de performance prévus par le règlement du Plan 2022 avec conditions de performance, et après avoir constaté la satisfaction de la condition de présence au 22 juin 2025 des bénéficiaires du Plan 2022 avec conditions de performance et du Plan 2022 sans condition de performance, d'établir la liste définitive des bénéficiaires de ces Plans 2022, dont les actions avaient été attribuées le 22 juin 2022 et dont le nombre d'actions attribuées avait été ajusté le 5 août 2024, et le nombre d'actions qui leur sont définitivement attribuées au titre de ces Plans 2022. La Directrice générale a décidé en conséquence d'augmenter le capital social de Clariane, par incorporation d'une somme de 7 208,12 euros prélevée sur le poste « réserves indisponibles » par émission de 720 812 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune au profit des bénéficiaires.

Au 31 décembre 2025, le capital social est fixé à la somme de 3 567 544,59 euros. Il est divisé en 356 754 459 actions ordinaires, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Par ailleurs, la documentation du crédit syndiqué, renouvelé par le Groupe en février 2025, prévoit notamment une interdiction de distribution de dividendes tant que le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice et une limitation à 40% du résultat net. Par conséquent, aucun dividende ne sera distribué au titre de l'exercice 2025, le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » s'établissant à 5,1x au 31 décembre 2025 (cf. note 9.2 Dette financière nette).

7.2 Emprunts obligataires hybrides

Le 8 septembre 2021, le Groupe a émis de nouvelles ODIRNANE (obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes) de rang non subordonné avec suppression du droit préférentiel de souscription pour un montant nominal de 332,5 millions d'euros. Ces obligations ont été émises avec les caractéristiques suivantes :

- une valeur nominale unitaire de 44,28 euros faisant ressortir une prime de conversion de 30,0 % par rapport au cours de référence de l'action ;
- des intérêts jusqu'au 8 septembre 2026, à taux fixe avec un taux nominal annuel de 1,875 % payable semestriellement et pour la première fois le 8 mars 2022 ;
- et à partir du 8 septembre 2026, des intérêts à un taux annuel égal au taux Euribor six mois majoré de 900 points de base, payable semestriellement à terme échu à chaque date de paiement d'intérêts, et pour la première fois, le cas échéant, le 8 mars 2027, sous réserve d'une suspension de paiement des intérêts.

Au 31 décembre 2025, le ratio de conversion applicable est de 1,788 action Clariane pour 1 ODIRNANE.

Ces instruments financiers hybrides ont été comptabilisés en instruments de capitaux propres pour un montant net des intérêts et frais d'émission de 313,5 millions d'euros au 31 décembre 2025 (318,9 millions d'euros au 31 décembre 2024) et ce conformément à la norme IAS 32.

Le contrat d'ODIRNANE prévoit par ailleurs l'application d'une majoration du coupon de 500 points de base si Clariane décide de ne pas les rembourser à l'issue d'un changement de contrôle (défini comme (i) la majorité des droits de votes attachés aux actions ou si aucun des actionnaires de Clariane SE ne détient un pourcentage plus élevé (ii) plus de 40 % de ces droits de vote).

7.3 Placement d'une obligation hybride verte non-convertible de 200 millions de livres sterling

Le 8 juin 2021, Clariane a annoncé le succès du placement d'une obligation perpétuelle hybride verte non convertible de 200 millions de livres sterling, avec un coupon initial de 4,125 %. Conformément aux termes et conditions de l'émission, ce coupon a été révisé à 13,168 % le 15 juin 2024 (sur la base du taux Gilt à cinq ans observé à cette date augmenté d'une marge de 9,079 %), pour une période de cinq années à partir de cette même date. L'obligation est remboursable au pair, à l'option de l'émetteur, tous les 15 juin de chaque année (date anniversaire de l'émission).

La transaction a été émise en format vert, le produit de l'émission ayant pour objet de moderniser, acquérir et développer des actifs immobiliers. L'intégralité de l'émission a été comptabilisée en capitaux propres.

7.4 OCEANE

Le 3 mars 2020, Clariane a annoncé le succès du placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) à échéance 2027 pour un montant nominal d'environ 400 millions d'euros.

Les obligations ont été émises au pair et leur valeur nominale unitaire a été fixée à 61,53 euros faisant ressortir une prime de conversion à l'origine de 55 % par rapport au cours de référence de l'action du groupe Clariane.

Suite à l'annulation de 640 000 OCEANE au cours du premier semestre 2022, le nominal est porté à 360 millions d'euros. Au 31 décembre 2025, le ratio de conversion applicable est de 1,972 action Clariane pour 1 OCEANE. Conformément à IAS 32, l'annulation de ces OCEANE a ramené la juste valeur de l'option d'achat vendue au porteur à 30 millions d'euros. Le contrat d'OCEANE prévoit la possibilité pour les porteurs de solliciter le remboursement de l'instrument au pair augmenté des intérêts courus jusqu'à la date de remboursement en cas de survenance d'un changement de contrôle (défini comme (i) la majorité des droits de votes attachés aux actions ou si aucun des actionnaires du Groupe ne détient un pourcentage plus élevé (ii) plus de 40 % de détention de ces droits de vote).

7.5 Partenariats immobiliers

Le Groupe poursuit sa stratégie immobilière en mettant en place des partenariats de long terme dans des structures dédiées qui détiennent ses immeubles hors développement. L'analyse de ses partenariats au regard d'IFRS 10 a conclu au contrôle de Clariane sur ces structures dédiées.

Au 31 décembre 2025, le Groupe fait partie des partenariats immobiliers suivants :

- Le partenariat conclu en 2020 avec BNP Paribas Cardif et EDF Invest pour un total de 336 millions d'euros représentant 49 % des titres du véhicule immobilier, d'une valeur de 1 milliard d'euros. Ce partenariat prévoit notamment :
  - une durée de 15 ans ;
  - une garantie pour les investisseurs d'un rendement compris entre un rendement plancher et un plafond. Ainsi, si au moment de la sortie d'un investisseur, celui-ci réalise un TRI inférieur au rendement plancher, Clariane compensera la perte pour que le TRI de l'investisseur atteigne le TRI plancher. Inversement, si l'investisseur réalise un TRI supérieur au plafond, Clariane recevra le montant permettant de revenir à un TRI correspondant au plafond pour l'investisseur concerné (le TRI plafond pouvant être augmenté dans certains cas particuliers) ;
  - le principe que les distributions de dividendes et autres primes d'émissions sont décidées annuellement par les parties. La rémunération annuelle anticipée dans le plan d'affaires sous forme de dividendes est de 4,5 % en moyenne sur la durée du plan ;
  - une inaliénabilité des titres pendant sept ans, sauf cas de transferts libres prévus au pacte d'associés ;
  - à l'issue de cette période, une faculté pour les investisseurs de céder leurs titres au cours de deux fenêtres annuelles, sous réserve du droit de première offre de Clariane ;
  - en l'absence d'exercice par Clariane de son droit de première offre, ou si l'offre de Clariane a été refusée par le cédant, la possibilité pour celui-ci de mandater une banque d'affaires pour organiser un processus de cession ;
  - un droit de sortie conjointe totale (tag-along) pour les investisseurs en cas de cession de titres du véhicule par Clariane ;
  - une obligation de cession par les investisseurs de leurs titres du véhicule (drag-along) si Clariane reçoit une offre pour 100 % de ses titres ;
  - un débouclage après 14 ans, par la mise en vente des titres des investisseurs ou à défaut la cession des actifs du portefeuille ;
  - Clariane a la majorité des sièges du Conseil de surveillance et les décisions à l'unanimité sont considérées comme des droits protectifs pour les investisseurs.
- Le partenariat conclu en 2021 avec BAE Systems Pension Funds pour un total de 98 millions d'euros représentant également 49 % des titres du véhicule immobilier, d'une valeur de 320 millions d'euros. Ce partenariat prévoit notamment :
  - une durée de 15 ans ;
  - une garantie pour les investisseurs d'un rendement compris entre un rendement plancher et un plafond. Ainsi, si au moment de la sortie d'un investisseur, celui-ci réalise un TRI inférieur au rendement plancher, Clariane compensera la perte pour que le TRI de l'investisseur atteigne le TRI plancher. Inversement, si l'investisseur réalise un TRI supérieur au plafond, Clariane recevra le montant permettant de revenir à un TRI correspondant au plafond pour l'investisseur concerné (le TRI plafond pouvant être augmenté dans certains cas particuliers) ;
  - le principe que les distributions de dividendes et autres primes d'émissions sont décidées annuellement par les parties. La rémunération annuelle anticipée dans le plan d'affaires sous forme de dividendes est de 4,5 % en moyenne sur la durée du plan ;
  - une inaliénabilité des titres pendant sept ans, sauf cas de transferts libres prévus au pacte d'associés ;
  - à l'issue de cette période ou en cas de sortie de la cote de la Société, une faculté pour les investisseurs de céder leurs titres une fois par an, sous réserve du droit de première offre de Clariane ;
  - en l'absence d'exercice par Clariane de son droit de première offre, ou si l'offre de Clariane a été refusée par le cédant, la possibilité pour celui-ci de mandater une banque d'affaires pour organiser un processus de cession ;
  - un droit de sortie conjointe totale (tag-along) pour les investisseurs en cas de cession de titres du véhicule par Clariane ;
  - une obligation de cession par les investisseurs de leurs titres du véhicule (drag-along) si Clariane reçoit une offre pour 100 % de ses titres ;
  - une option d'achat pour Clariane, entre le 10e et le 14e anniversaire de l'opération ;
  - un débouclage après 14 ans, par la mise en vente des titres des investisseurs ou à défaut et dans certains cas, la cession des actifs du portefeuille ;
  - Clariane a la majorité des sièges du Conseil de surveillance et les décisions à l'unanimité sont considérées comme des droits protectifs pour les investisseurs.

- Le partenariat immobilier conclu en juin 2023 avec Amundi Immobilier, Covéa, Crédit Agricole Assurances et Malakoff Humanis portant sur un portefeuille paneuropéen de 46 actifs situés en France (13 actifs), en Italie (13 actifs), en Espagne (9 actifs), en Allemagne (7 actifs) et aux Pays-Bas (4 actifs), représentant une valeur d'environ 500 millions d'euros. Les partenaires détiennent environ 42 % du capital pour un investissement de 120 millions d'euros. Les montants libérés par les investisseurs au closing ont été utilisés pour rembourser les créances en compte-courant intra-groupe, principalement générées lors de la constitution de ce véhicule. Ce partenariat prévoit notamment :
  - une durée de 15 ans ;
  - une garantie pour les investisseurs d'un rendement compris entre un rendement plancher et un plafond. Ainsi, si au moment de la sortie d'un investisseur, celui-ci réalise un TRI inférieur au rendement plancher, Clariane compensera la perte pour que le TRI de l'investisseur atteigne le TRI plancher. Inversement, si l'investisseur réalise un TRI supérieur au plafond, Clariane recevra le montant permettant de revenir à un TRI correspondant au plafond pour l'investisseur concerné (le TRI plafond pouvant être augmenté dans certains cas particuliers) ;
  - le principe que les distributions de dividendes et autres primes d'émissions sont décidées annuellement par les parties. La rémunération annuelle projetée des partenaires sous forme de dividendes est de 5 % sur la durée de ces plans d'affaires ;
  - une inaliénabilité des titres pendant 8 ans, sauf cas de transferts libres prévus au pacte d'associés ;
  - à l'issue de cette période, une faculté pour les investisseurs de céder leurs titres au cours de deux fenêtres annuelles (une seule fenêtre pour le partenariat avec BAE Systems Pension Funds), sous réserve du droit de première offre de Clariane ;
  - en l'absence d'exercice par Clariane de son droit de première offre, ou si l'offre de Clariane a été refusée par le cédant, la possibilité pour celui-ci de mandater une banque d'affaires pour organiser un processus de cession ;
  - un droit de sortie conjointe totale (tag-along) pour les investisseurs en cas de cession de titres du véhicule par Clariane ;
  - une obligation de cession par les investisseurs de leurs titres du véhicule (drag-along) si Clariane reçoit une offre pour 100 % de ses titres ;
  - une option d'achat pour Clariane, entre le 10e et le 14e anniversaire de l'opération, pour un prix permettant à chaque investisseur d'atteindre un TRI défini ;
  - un débouclage après 14 ans, par la mise en vente des titres des investisseurs ou à défaut la cession des actifs du portefeuille ;
  - Clariane a la majorité dans le Conseil de surveillance du véhicule et les décisions à l'unanimité sont considérées comme des droits protectifs pour les investisseurs ;
  - En cas de sortie de cote ou d'offre publique d'achat sur les titres de la Société (sauf si la Société est in fine contrôlée par le groupe Covéa, le groupe Crédit Agricole Assurances, le groupe Malakoff Humanis et/ou le groupe Amundi), fin de l'inaliénabilité, option d'achat de Clariane exerçable par anticipation ou possibilité d'enclencher par anticipation le mécanisme de débouclage de la 14e année.
- Le partenariat immobilier conclu en décembre 2023 avec Predica pour un montant de 140 millions d'euros, s'inscrivant dans le cadre du Plan de Renforcement annoncé le 14 novembre 2023, et portant sur 19 actifs français représentant une valeur brute d'actifs de 263,6 millions d'euros, hors droits. Predica a souscrit à hauteur de 140 millions d'euros à des obligations émises par la société Korian & Partenaires Immobilier 12 (« KPI 12 ») et remboursables en actions de préférence de KPI 12 (les « ORA »). Ce partenariat prévoit notamment :
  - un rendement de 10,5 % par an pour Predica, majoré de 2,5 % dans l'hypothèse d'une capitalisation des intérêts dus ;
  - un remboursement des ORA en actions de préférence à leur échéance, soit sept ans après leur émission ;
  - un rendement additionnel de 5 % par an pour Predica à compter du remboursement des ORA en actions de préférence ;
  - une faculté pour Clariane de racheter à tout moment les ORA auprès de Predica pendant six ans et dix mois à compter de leur émission ;
  - une interdiction de transfert des titres de KPI 12 pour Predica et Clariane pendant sept ans et une interdiction de nantir les titres de KPI 12 pendant dix ans ;
  - une faculté pour Predica de sortir du véhicule à partir de la septième année avec un droit de priorité en faveur Clariane ;
  - en l'absence d'exercice par Clariane de son droit de priorité, une faculté pour Predica de lancer un processus de cession de tout ou partie du véhicule (actifs ou titres) à compter de la septième année, avec possibilité de nommer un Directeur général délégué pour mener cette cession et une remontée prioritaire des produits de cession à Predica ;
  - un pouvoir de Clariane sur les décisions clés ;
  - des cas de défaut limitatifs, ou de remboursement anticipé incluant notamment le non-respect de certaines dispositions importantes des accords, entraînant une accélération du remboursement des ORA, actions de préférence KPI 12 et donnant notamment le droit à Predica de racheter les titres ou actifs de KPI 12 avec une décote.

Au global, le portefeuille immobilier du Groupe de 2 459 millions [1] d'euros, dont 77 % sont de détention, est décrit ci-dessus.

(1) Juste valeur des actifs immobiliers évaluée par Cushman & Wakefield.

7.6 Partenariat de développement avec la Banque des Territoires

En juin 2023, Clariane a signé un nouveau partenariat avec la Banque des Territoires pour accompagner le développement de son réseau de santé en France. Ce nouveau partenariat prend la forme d'une participation de la Banque des Territoires à hauteur de 49 % dans le capital d'un véhicule d'investissement, dont Clariane détient les 51 % restants. Cinq projets en France ont été identifiés pour la première tranche, représentant un investissement cible d'environ 150 millions d'euros sur une période de quatre ans. Le Groupe exerce un contrôle conjoint sur ce véhicule d'investissement, la validation du plan d'affaires et tout investissement étant réalisée avec l'accord de l'ensemble des investisseurs. À fin décembre 2025, les fonds propres de ce véhicule d'investissement s'élèvent à 32 millions d'euros. Ce partenariat prévoit notamment :

- une durée de 15 ans ;
- le principe que les distributions de dividendes et autres primes d'émissions sont décidées annuellement par les parties ;
- une inaliénabilité des titres pendant huit ans, sauf cas de transferts libres prévus au pacte d'associés ;
- à l'issue de cette période, une faculté pour les associés de sortir lors de deux fenêtres annuelles, l'autre associé bénéficiant alors d'un droit de préférence pour acheter des titres de la partie cédante. En l'absence d'exercice par le bénéficiaire du droit de préférence, toute cession à un tiers est soumise à l'agrément de l'Assemblée générale des associés ;
- un droit de sortie conjointe totale (tag-along) pour chaque partie en cas de cession de ses titres par l'autre partie ;
- une possibilité pour Clariane d'acheter les titres de la Banque des Territoires en 2031 et 2032, puis en 2035 et 2036.

Note 8 Résultat par action

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options dilutives existantes et selon la méthode du « rachat d'actions » définie dans la norme IAS 33 – Résultat par action.

Compte tenu du résultat net attribuable négatif au 31 décembre 2025 et en application de la norme IAS 33 – Résultat par action, les actions de performance potentielles à distribuer ne sont pas prises en compte dans le calcul du nombre moyen pondéré d'actions en circulation (effet anti-dilutif).

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	1 595	- 55 123
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en milliers d'euros)	1 595	- 30 329
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	356 846	231 391
RÉSULTAT PAR ACTION (EN EUROS)	**0,004**	**- 0,24**
RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	**0,004**	**- 0,13**
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	1 595	- 55 123
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en milliers d'euros)	1 595	- 30 329
Rémunération des éléments de capitaux propres à effet dilutif	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	356 846	231 391
Nombre moyen d'actions liées aux stock-options et actions gratuites	11 835	4 403
Nombre moyen d'actions liées aux emprunts hybrides et OCEANE	24 982	24 982
Retraitement des actions à effet anti-dilutif	- 36 817	- 29 385
Nombre moyen d'actions retenues pour la détermination du résultat dilué par action	356 846	231 391
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (EN EUROS)	**0,004**	**- 0,24**
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (EN EUROS)	**0,004**	**- 0,13**

Note 9 Financement et instruments financiers

9.1 Résultat financier net

Le résultat financier se décompose entre le coût de l'endettement financier net et les autres éléments du résultat financier.

Le coût de l'endettement financier net correspond aux charges d'intérêts sur les dettes bancaires et obligataires, des charges et produits liés aux couvertures, de l'effet d'amortissement des frais d'émission capitalisés et des effets d'amortissement liés aux renégociations et restructurations des dettes et instruments de couverture.

Les autres éléments du résultat financier comprennent principalement les commissions et frais bancaires payés (y compris charges de factoring), le coût financier attribuable aux engagements envers le personnel et les charges financières liées à la reconnaissance des obligations locatives.

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Coût de l'endettement financier brut	**- 161 474**	**- 186 827**
Coûts des dérivés de couverture	- 873	- 1 068
Produits des dérivés de couverture	19 790	26 157
Dérivés de couverture	18 917	25 089
Produits de trésorerie et équivalents de trésorerie	7 787	9 402
Coût de l'endettement financier net	**- 134 770**	**- 152 336**
Commissions et frais bancaires	- 11 621	- 11 008
Charges financières sur obligations locatives	- 137 939	- 138 593
Gains de change	- 236	4 551
Effets d'actualisation des dettes d'ajustement de prix	- 3 605	- 932
Autres (nets)	- 650	- 438
Autres produits et charges financiers	- 4 491	3 181
Autres éléments du résultat financier	**- 154 051**	**- 146 420**
RÉSULTAT FINANCIER	**- 288 821**	**- 298 756**

Le résultat financier est de -288,8 millions d'euros sur l'année 2025, contre -298,8 millions d'euros sur l'année 2024.

La baisse des frais financiers est notamment portée par la diminution de l'endettement financier du Groupe, atténuée toutefois par la moindre contribution des couvertures de risque de taux d'intérêt (produit de 19,8 millions d'euros constaté dans les comptes en 2025, lié au débouclement en 2023 d'une partie des couvertures du Groupe considérées comme inefficace), l'absence de gains de change (réalisés en 2024 suite à la cession de nos activités au Royaume-Uni) et les effets négatifs de l'actualisation des dettes d'ajustement de prix.

À noter que les intérêts nets versés pendant l'exercice s'élèvent à 275,7 millions d'euros, dont 137,7 millions d'euros d'intérêts versés sur dette locative.

Compte tenu des couvertures mises en place pour une valeur notionnelle de 439 millions à fin décembre 2025, la sensibilité des charges financières sur un an à une variation des taux de marché est la suivante à la clôture :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1 % (100 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe d'un montant d'environ 15,4 millions d'euros ;
- l'incidence d'une baisse de 1 % (100 points de base) diminuerait la charge financière du Groupe d'un montant d'environ 8,3 millions d'euros.

9.2 Dette financière nette

La dette financière nette est composée de la dette brute minorée des actifs financiers liquides (VMP et Disponibilités).

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 296 132	2 375 307
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS16)	1 490 472	1 559 839
Autres dettes financières diverses	47 184	25 931
Concours bancaires courants	5 680	2 070
Emprunts et dettes financières (A)	**3 839 468**	**3 963 147**
Valeurs mobilières de placement	121 234	68 166
Disponibilités	663 559	449 906
Trésorerie (B)	**784 793**	**518 072**
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	**3 054 675**	**3 445 075**

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2025 :

- un crédit syndiqué bancaire, comptant une tranche à terme de 300 millions d'euros, comparé à 390,6 millions d'euros à fin décembre 2024 ;
- obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit pour un montant total de 1 996,1 millions d'euros (composé de 2 036,6 de dettes et - 40,5 millions d'euros principalement liés à des frais d'émission d'emprunt) ;
- dettes immobilières pour 1 490,5 millions d'euros constituées principalement de crédits-bails et de prêts bancaires utilisés en financement relais immobilier ;
- autres dettes financières diverses pour 47,2 millions d'euros, principalement composées d'intérêts courus ;
- concours bancaires courants pour un montant de 5,7 millions d'euros.

Le Groupe continue à porter une dette octroyée par la Banque Européenne d'Investissement dont l'unique usage est le financement Âges & Vie, entités mises en équivalence en 2023. En face de cette dette, le Groupe a une créance à des conditions similaires vers Ages & Vie présentée en actifs non-courants, qui s'élève à 67,9 millions d'euros à fin décembre. En incluant cette créance, la dette nette du Groupe est de 2 986,8 millions d'euros, et correspond à la dette nette de référence prise dans le calcul du ratio de levier consolidé « Wholeco » dans le cadre du crédit syndiqué que le Groupe a signé le 25 juillet 2023 et renouvelé en février 2025 avec ses partenaires bancaires.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 784,8 millions d'euros à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants. Au 31 décembre 2025, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 31,99 % de la dette brute.

Variation des emprunts

En milliers d'euros	31.12.2024	Nouveaux emprunts	Remboursements d'emprunts	Variation de périmètre	Autres	31.12.2025	Courant	Non courant
Emprunts	3 935 146	991 004	- 1 075 893	- 71 297	7 645	3 786 604	561 276	3 225 327
Participation des salariés	45	-	-	-	-	45	-	45
Autres emprunts et dettes assimilés	25 887	49 208	- 51 421	- 23	23 488	47 140	47 140	-
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**3 961 078**	**1 040 212**	**- 1 127 315**	**- 71 320**	**31 133**	**3 833 788**	**608 416**	**3 225 372**

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2025	Flux cash	Flux non cash	Remboursements d'emprunts 2025	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	991 004	979 716	11 288	- 1 075 893	- 1 075 893	-
Autres emprunts et dettes assimilés	49 208	-	49 208	- 51 421	-	- 51 421
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**1 040 212**	**979 716**	**60 496**	**- 1 127 315**	**- 1 075 893**	**- 51 421**

La baisse de la dette brute sur la période est principalement due au remboursement du tirage du RCF pour 492 millions d'euros, l'amortissement du Term loan pour 90,6 millions d'euros, le remboursement de divers placements privés pour 165 millions d'euros et 50 millions d'euros d'une ligne de crédit bancaire.

Cette baisse est en partie compensée par une émission obligataire non-sécurisée d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance 5 ans (27 juin 2030), la signature en février 2025 d'un nouveau prêt immobilier à hauteur de 150 millions d'euros et la mise en place d'un nouveau programme de factoring pour un montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros.

Analyse de la dette financière par nature de taux

Au 31 décembre 2025, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 31% des dettes financières brutes.

En milliers d'euros		31.12.2025	31.12.2024
Taux fixe	69 %	2 664 290	2 277 911
Taux variable	31 %	1 175 178	1 685 236
TOTAL		**3 839 468**	**3 963 147**

Analyse de la dette financière par échéance

Dette financière hors dette locative par échéance

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Moins d'un an	614 096	985 716
Dettes financières court terme	**614 096**	**985 716**
1 à 5 ans	2 661 863	2 223 202
Au-delà de 5 ans	563 509	754 229
Dettes financières long terme	**3 225 372**	**2 977 431**
TOTAL	**3 839 468**	**3 963 147**

Dette financière hors dette locative à court terme par nature

En milliers d'euros	2026
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières	71 853
Obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit	489 423
Autres dettes financières diverses et concours bancaires courants	52 819
REMBOURSEMENTS COURT TERME	**614 096**
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	**614 096**

Dette financière incluant la dette locative par échéance

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Moins d'un an	1 031 825	1 394 492
Dettes financières court terme	**1 031 825**	**1 394 492**
1 à 5 ans	3 976 585	3 617 053
Au-delà de 5 ans	2 798 444	2 969 860
Dettes financières long terme	**6 775 029**	**6 586 913**
TOTAL	**7 806 854**	**7 981 405**

Covenants bancaires au 31 décembre 2025

Le Groupe a annoncé le 17 février 2025 l'adoption d'un seul covenant de levier « Wholeco », cumulant la dette corporate et la dette immobilière, en remplacement des deux ratios pré-existants : levier opérationnel (levier « Opco ») et Loan to Value. Les objectifs de levier sont désormais communiqués sur la base d'un levier « Wholeco » et correspondent au covenant de levier.

Sur la base de la définition du levier Wholeco (Dette financière nette hors IFRS16 et IAS 17 déduction faite du compte courant Âges & Vies / EBITDA consolidé hors IFRS16 et IAS 17 et retraité de certains éléments non cash et de l'impact année pleine des plans d'action en cours), le niveau du covenant financier du Groupe doit s'établir en dessous de 6,5x du 31 décembre 2025 et au 30 juin 2026, 6,0x au 31 décembre 2026 et au 30 juin 2027, 5,5x au 31 décembre 2027 et au 30 juin 2028, puis 5,0x à partir du 31 décembre 2028.

Le crédit syndiqué du Groupe de 300 millions d'euros à la clôture, dont l'extension de maturité de mai 2026 à mai 2029, sous certaines conditions, pour un montant de 625 millions d'euros, a été annoncée par le Groupe le 17 février 2025 ainsi que le prêt immobilier de 150 millions d'euros signé en février 2025 auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Ile de France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est (cf. note 2 Faits marquants) sont soumis au covenant financier sur le ratio de levier financier consolidé « Wholeco ».

	Ratio Clariane	Ratio maximum autorisé au 31 décembre 2025
Ratio de levier Wholeco	5,1x	<6,5x

Le prêt immobilier de 150 millions d'euros signé en février 2025 est en sus soumis à un ratio aux clôtures semestrielle et annuelle :

	Ratio Clariane	Ratio maximum autorisé au 31 décembre 2025
Ratio de loan-to-value [a] de CHL 1 S.à r.l.	40,3%	≤ 55%

(a) Dette financière nette hors loyers capitalisés de CHL 1 S.à r.l. / Valeur des actifs immobiliers de CHI 1(b) évaluée par Cushman & Wakefield

D'autres contrats de crédits bancaires disposent d'un covenant dont la formule de calcul n'a pas été modifiée. L'évolution du covenant est notifiée semestriellement à ces établissements bancaires.

	Ratio Clariane	Ratio maximum autorisé au 31 décembre 2025
Ratio de levier selon les termes des contrats [a]	3,1x	<4,5x

*(a) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 - Dette immobilière) / (EBITDA hors IFRS 16 – 5,8% * Dette immobilière) avec Dette immobilière retraitée de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés*

En outre, le Groupe doit s'assurer de disposer de 300 millions d'euros de liquidités à chaque clôture semestrielle et annuelle et à chaque tirage du prêt revolving le cas échéant. La ligne de prêt revolving non-tirée entre en compte pour le calcul de ce montant de 300 millions d'euros de liquidités. Cette condition de liquidité minimum est bien respectée au 31 décembre 2025, le Groupe disposant de 784,8 millions d'euros de liquidité à la clôture annuelle.

Sur la base de la formule de calcul du covenant bancaire sur le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » (Dette financière nette hors loyers capitalisés déduction faite du compte courant Ages & Vies / EBITDA consolidé hors loyers capitalisés et retraités de certains éléments non cash et de l'impact année pleine des plans d'actions en cours), le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 6,5x. Cette dernière est d'environ 125 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 800 millions d'euros de dette nette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Covenants obligataires au 31 décembre 2025

Les obligations EURO PP, *Schuldschein* et *Namensschuldverschreibung* sont également soumises à des covenants. L'évolution des covenants est notifiée annuellement aux investisseurs.

Les contrats disposent tous de covenants sur un ratio de dette sécurisée et sur un ratio de levier. L'Euro PP de 40 millions d'euros émis en juillet 2023 dispose en outre d'un covenant de *loan-to-value* (LTV). L'évolution de ces covenants est notifiée annuellement au 31 décembre aux investisseurs.

	Ratio Clariane	Ratio maximum/ minimum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées depuis le 2nd semestre 2021 [a]	3,1x	<4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées sur le 1er semestre 2021 [b]	3,2x	<4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021 [c]	3,2x	<4,5x
Ratio de dette sécurisée [d]	2,8x	>1,5x
Ratio de *loan-to-value* [e]	58%	≤65%

*(a) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 - Dette immobilière) / (EBITDA hors IFRS 16 – 5,8% * Dette immobilière) avec Dette immobilière retraitée de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés.*

*(b) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 - Dette immobilière) / (EBITDA hors IFRS 16 – 5,8% * Dette immobilière).*

*(c) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 - Dette immobilière) / (EBITDA hors IFRS 16 – 6,5% * Dette immobilière).*

(d) (Total Actif - Dette sécurisée) / Dette non sécurisée.

(e) (Dette immobilière / Valeur des actifs immobiliers) avec Dette immobilière retraitée de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés et valeur des actifs immobiliers évaluée par Cushman & Wakefield.

Sur la base de la formule de calcul du covenant obligataire la plus contraignante ((Dette Nette Consolidée hors IFRS 16 - Dette Immobilière) / (EBITDA hors-IFRS 16 – 6,5 % * Dette Immobilière)), (c'est-à-dire selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021), le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 4,5x. Cette dernière est d'environ 140 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS16, ou d'environ 620 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Risque de liquidité

Au 31 décembre 2025, le groupe dispose d'une liquidité de 1 186.5 millions d'euros composé de 784,8 millions d'euros de trésorerie disponible et 402 millions d'euros de *Revolving Credit Facility* (RCF) non tirée. Au-delà de la performance opérationnelle du groupe, cette position de liquidité est également la résultante de la finalisation en 2025 du plan de renforcement de la structure financière engagé le 14 novembre 2023. Pour rappel, ce plan comprenait le renforcement des fonds propres à travers un partenariat immobilier, deux augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024, et le lancement d'un programme de cessions d'actifs, finalisé 6 mois avant l'échéance, combinées aux lignes de crédits négociées auprès du syndicat bancaire.

Compte tenu de cette position de liquidité renforcée, Clariane dispose d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois qui s'élèvent à 284 millions d'euros (hors programme de *factoring*).

Risque de défaut croisé

La plupart des contrats de prêts, crédits bancaires et relatifs à la dette obligataire (y compris Euro PP et *Schuldschein*/NSV) de Clariane SE (à l'exception de ceux relatifs à la dette hybride) contiennent des clauses dites de défaut ou d'exigibilité anticipé (les « Cas de Défauts »).

Ces clauses de défaut couvrent des évènements qui donnent aux prêteurs / porteurs le droit d'exiger sans réserve un remboursement anticipé immédiat et le blocage de tous nouveaux tirages dans le cas de crédit revolving.

Les financements bancaires et obligataires du Groupe contiennent généralement des clauses de défaut usuelles pour ce type de contrats notamment mais pas uniquement :

a) Le défaut de paiement (« payment default ») sur un montant dû et exigible (intérêt ou principal à maturité) au titre d'une dette financière entraîne un cas de défaut au titre dudit contrat de financement :

- tous les contrats de financement de Clariane SE contiennent ce type de défaut de paiement ;
- les pactes d'actionnaires des différents véhicules immobiliers du Groupe ne sont pas concernés.
  - Ainsi, si Clariane SE est en défaut de paiement d'une dette financière, cela entraîne automatiquement un cas de défaut sur le contrat concerné.
  - Ces contrats prévoient généralement une période de remédiation – le défaut n'étant déclenché que si le défaut de paiement sur ladite dette financière perdure après l'expiration d'une période de remédiation (usuellement de quelques jours) prévu dans le contrat de financement.

b) Non-respect des covenants bancaires et/ou obligataires prévus dans le contrat :

- les covenants financiers bancaires et obligataires (cf. ceux visés ci-dessus) ;
- les difficultés financières :
  - les contrats de financement contiennent usuellement des cas de défauts liés à des situations de difficultés financières de Clariane SE et de ses filiales (ou filiales principales) et notamment les situations de difficultés financières avérées ou anticipées, de cessation d'activités, de procédures d'insolvabilité, de procédures d'exécution, de changements défavorables significatifs (material adverse effect),
  - ainsi, si Clariane SE ou une de ses filiales est dans une des situations ci-dessus, cela entraîne automatiquement un cas de défaut sur le contrat de financement concerné ;
- les litiges/les décisions judiciaires et/ou arbitrales :
  - certains des contrats de financement contiennent également des cas de défauts en cas de litiges supérieurs à un certain montant ou en cas de défaut dans l'exécution d'une décision judiciaire et/ou arbitrale,
  - ces Cas de Défauts bénéficient d'une période de remédiation ;
- les contrats de financement, prévoient, qu'en cas de manquement de l'emprunteur à ses obligations au titre du contrat de financement, cela est constitutif d'un Cas de Défaut, sous réserve d'une période de remédiation ;
- certains contrats de financement à thème (green bonds, sustainability-linked notes) contiennent des cas de défauts sur les thématiques envisagées en cas de non-respect des obligations prévues au contrat, principalement la délivrance des attestations de respect des engagements prévus au contrat.

c) Le cas particulier du défaut croisé/de l'accélération croisée :

- Le défaut de paiement croisé (« cross payment default ») : dans ce premier cas, un défaut de paiement sur un montant dû et exigible au titre d'une dette financière (au-delà des seuils de déclenchement visés ci-dessous) entraîne automatiquement un cas de défaut dans le contrat contenant la clause de défaut croisé.
  - À l'exception d'un contrat de crédit avec la BPI, tous les contrats de prêts et crédits bancaires et les *Schuldschein*/NSV de Clariane SE contiennent ce type de défaut de paiement croisé. Ainsi, si Clariane SE ou une de ses filiales est en défaut de paiement d'une autre dette financière, cela entraîne automatiquement un cas de défaut sur les contrats concernés. Ces contrats prévoient généralement que le cas de défaut croisé n'est déclenché que si le défaut de paiement sur l'autre dette financière perdure après l'expiration de toute période de grâce (usuellement de quelques jours) prévu dans le contrat afférent à cette autre dette.
  - À l'exception des *Schuldschein*/NSV, les clauses de défaut croisé des termes et conditions des émissions obligataires (y compris les Euro PP) ne visent pas les défauts de paiement des autres dettes financières (qui n'entraîne donc pas un défaut croisé sur ces financements obligataires).
- L'exigibilité anticipée croisée (« cross acceleration ») ou la résiliation ou suspension des engagements : dans ce deuxième cas, le prononcé de la déchéance du terme (c'est-à-dire de l'exigibilité anticipée) par des créanciers financiers au titre d'une autre dette financière (en raison de la survenance d'un cas de défaut quel qu'il soit (par ex. : bris de covenant, non-respect d'une obligation) tel que prévu dans le contrat y afférent) entraîne automatiquement un cas de défaut au titre du contrat contenant la clause de « cross acceleration ». Certains contrats prévoient également un défaut croisé dans le cas où des créanciers (par exemple d'un crédit revolving) décideraient de résilier ou suspendre leur engagement de financement du fait d'un cas de défaut.
  - Pour que la « cross acceleration » soit déclenchée, il faut donc (i) qu'il soit survenu un cas de défaut sur l'autre dette financière et (ii) que des conséquences en aient été tirées par les créanciers de cette autre dette financière, en décidant de prononcer la déchéance du terme.
  - À l'exception des contrats relatifs à la dette hybride, des *Schuldschein*/NSV, et de deux contrats de crédit (avec la BPI et le CIC), tous les contrats relatifs aux prêts et crédits bancaires et à la dette obligataire de Clariane SE contiennent une clause de « cross acceleration ».

  - Cela signifie que s'il survient un cas de défaut sur un contrat de financement et si les créanciers concernés prononcent la déchéance du terme, cela entraînera un cas de défaut sur la quasi-totalité de la dette bancaire et obligataire de Clariane SE.
  - Certains contrats de prêts et crédits bancaires (dont le crédit syndiqué) prévoient également que s'il survient un cas de défaut sur un contrat afférent à une dette financière (par ex. : crédit revolving) et si les prêteurs concernés décident de suspendre ou résilier leur engagement, cela entraînera un cas de défaut sur ces contrats.
- Le simple défaut croisé (« cross default ») : dans ce dernier cas, la survenance d'un Cas de Défaut quel qu'il soit dans un contrat relatif à une autre dette financière entraîne automatiquement un cas de défaut dans le contrat contenant la clause de « cross default ».
  - Cette clause permet aux créanciers qui en sont bénéficiaires de pouvoir se prévaloir d'un cas de défaut qui surviendrait au titre de toute autre dette financière, et ce même si les créanciers au titre de cette autre dette ne prononcent pas la déchéance du terme. Ce type de clause entraîne donc un plus grand risque de contagion.
  - Cependant, à l'exception de trois contrats de crédit (et pour ceux-ci dans une mesure limitée), aucun des contrats relatifs à la dette bancaire et obligataire de Clariane SE ne contient ce type de clause de défaut croisé élargi, ce qui limite le risque de contagion des cas de défaut.
  - Le contrat de crédits contenant une telle clause de défaut croisé est celui avec BAML. Dans ces contrats, l'étendue du défaut croisé est cependant limitée car celui-ci ne couvre pas tous les cas de défaut mais uniquement l'inexécution (à l'expiration de tout délai de grâce éventuellement applicable) par un membre du groupe de ses obligations au titre d'un autre contrat relatif à une autre dette financière, sauf contestation de bonne foi. Cela signifie que la clause de défaut croisé de ce contrat ne peut être déclenchée qu'en cas de violation d'une obligation (telle qu'un covenant financier, une limitation d'endettement, ou un negative pledge) mais pas dans le cas de survenance d'un autre type de cas de défaut.

Dans le cas des financements bancaires et obligataires de Clariane SE, les clauses de défaut croisé ne sont pas déclenchées si le montant total des dettes financières concernées par le ou les défauts est inférieur à un montant qui, selon les contrats, se situe à 20 ou 30 millions d'euros (sous réserve de certains contrats prévoyant un seuil inférieur).

Gestion du risque de taux

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *caps*) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle des financements émis à taux variable. Le Groupe applique la comptabilité de couverture (*cash-flow hedge*) quand les critères de couverture IFRS 9 sont remplis.

Au 31 décembre 2025, les instruments financiers se décomposent comme suit :

ACTIF

Actif	31.12.2024	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	31.12.2025
Swap de taux	3 854	-	1 668	- 949	4 573
Options sur contrats d'approvisionnement en énergie			93	0	93
Options autres	- 307	-	718	- 218	193
Total des instruments financiers de couverture actifs	**3 547**	**-**	**2 479**	**- 1 167**	**4 859**
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie - *Credit Value Adjustment*	**519**			**- 629**	**- 110**
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS	**4 066**	**-**	**2 479**	**- 1 796**	**4 749**

PASSIF

Passif	31.12.2024	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	31.12.2025
Swap de taux	2 265	-	5	- 894	1 376
Options sur contrats d'approvisionnement en énergie	-	-	53	-	53
Options autres	- 382	-	104	-	- 278
Total des instruments financiers de couverture passifs	**1 883**	**-**	**162**	**- 894**	**1 151**
Swap de taux	52	395	-	- 414	33
Total des instruments financiers non éligibles passifs	**52**	**395**	**-**	**- 414**	**33**
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS	**1 935**	**395**	**162**	**- 1 309**	**1 184**
TOTAL NET	**2 131**	**- 395**	**2 317**	**- 487**	**3 566**

À la clôture de l'exercice 2025, la valeur de marché nette des instruments souscrits pour couvrir le risque de taux après l'impact du risque de défaut de la contrepartie est de 3,6 millions d'euros.

La sensibilité de la valeur de marché des instruments financiers dérivés avant l'impact du risque de défaut de la contrepartie à une variation des taux de marché est la suivante à la clôture :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 1 % (100 points de base) amènerait à une valeur de marché positive de 15,4 millions d'euros ;
- l'effet d'une baisse de 1 % (100 points de base) amènerait à une valeur de marché négative de 8,4 millions d'euros.

Le tableau ci-après présente les éléments de produits, charges, profits et pertes comptabilisés dans le compte de résultat et dans les capitaux propres au 31 décembre 2025 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers.

En milliers d'euros	Impact en capitaux propres	Impact de la couverture en résultat	Impact du « Non documenté » en résultat	Impact du risque de défaut de contrepartie
Instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture	2 945	- 900	-	- 629
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture	-	-	19	-
TOTAL	**2 945**	**- 900**	**19**	**- 629**

Risque de change

L'ensemble des transactions effectuées à l'étranger étant réalisées dans des pays de la zone euro, le Groupe n'est pas exposé au risque de change, et ne dispose par conséquent pas d'instrument de couverture à fin décembre 2025.

Risque de contrepartie

Concernant ses activités financières (en particulier sa gestion de la trésorerie et des instruments dérivés de couverture de taux et taux de change), le Groupe a mis en place des procédures de gestion et d'allocation du risque et travaille avec des institutions financières de premier rang.

9.3 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers comprennent :

- les actifs financiers non courants : titres de participation de sociétés non consolidées, créances rattachées, cautions et dépôts de garantie donnés ;
- les actifs financiers courants incluant des instruments financiers dérivés court terme, de la trésorerie et des équivalents de trésorerie (valeurs mobilières de placement) ;
- les passifs financiers non courants : emprunts et dettes financières et autres dettes diverses ;
- les passifs financiers courants incluant des instruments financiers dérivés court terme, des emprunts et dettes financières à moins d'un an, des dettes fournisseurs et autres dettes diverses.

Conformément à IFRS 9, les actifs et passifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs et passifs financiers comptabilisés au coût amorti ;
- ceux comptabilisés à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ;
- ceux comptabilisés à la juste valeur par le biais du résultat.

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprennent les liquidités immédiatement disponibles (la trésorerie en banque, la caisse) et les placements mobilisables ou cessibles à court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et supportant un risque négligeable de changement de valeur (les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, ainsi que les SICAV monétaires Euro classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme »).

La valeur comptable des actifs et passifs financiers est représentative de leur juste valeur.

Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Valeurs mobilières de placement	121 234	68 166
Trésorerie	663 559	449 906
TOTAL	**784 793**	**518 072**

Les valeurs mobilières de placement sont constituées de dépôts à terme ou de SICAV de trésorerie euro, classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme », et conformément aux critères d'IAS 7, elles sont très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et soumises à un risque négligeable de variation de valeur.

Juste valeur des actifs et passifs financiers

La valeur comptable des actifs et passifs financiers (à l'exception des dérivés) est représentative de leur juste valeur.

Ce tableau présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : juste valeur fondée sur des prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : juste valeur évaluée grâce à des données de marché observables (autres que les prix cotés inclus dans le niveau 1) ;
- niveau 3 : juste valeur déterminée en s'appuyant sur des données de marché non observables.

		Actifs financiers à la juste valeur								
						Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie - *Credit Value Adjustment*	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
En milliers d'euros	31.12.2025	Actifs financiers au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés de couverture			Marchés actifs	Informations observables	Informations non observables
Actifs non courants										
Titres non consolidés	*1 879*	-	-	*1 879*	-	-	-	-	-	*1 879*
Dépôts de garantie	*121 184*	*121 184*	-	-	-	-	-	-	-	-
Immobilisations financières	**123 063**	**121 184**	**-**	**1 879**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**1 879**
Actifs courants										
Clients et comptes rattachés	**410 527**	**410 527**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Autres créances	*410 849*	*410 849*	-	-	-	-	-	-	-	-
Dépôts et cautionnements	*38 086*	*38 086*	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres créances et actifs financiers courants	**448 934**	**448 935**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Instruments dérivés actifs	**4 749**	**-**	**-**	**-**	**4 859**	**-**	**- 110**	**-**	**4 749**	**-**
Valeurs mobilières de placement	*121 234*			*121 234*	-		-	*121 234*	-	-
Trésorerie	*663 559*			*663 559*	-		-	*663 559*	-	-
Disponibilités et équivalents de trésorerie	**784 793**	**-**		**- 784 793**	**-**	**-**	**-**	**784 793**	**-**	**-**

En milliers d'euros	31.12.2025	Passifs financiers à la juste valeur								
		Passifs financiers au coût amorti	Juste valeur par capitaux propres	Juste valeur par résultat	Dérivés de couverture	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie - *Credit Value Adjustment*	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
								Marchés actifs	Informations observables	Informations non observables
Passifs non courants										
Emprunts auprès des établissements de crédit	*1 806 709*	*1 806 709*	-	-	-	-	-	-	-	-
Financement de la dette immobilière	*1 418 619*	*1 418 619*	-	-	-	-	-	-	-	-
Participation des salariés	*45*	*45*	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières diverses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts et dettes financières	**3 225 372**	**3 225 372**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Engagement de rachat des minoritaires	**15 503**		**15 503**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**15 503**
Autres dettes non courantes	**4 044**	**4 044**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Passifs courants										
Emprunts auprès des établissements de crédit	*489 423*	*489 423*	-	-	-	-	-	-	-	-
Financement de la dette immobilière	*71 853*	*71 853*	-	-	-	-	-	-	-	-
Concours bancaires courants	*5 680*	*5 680*	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes financières diverses	*47 140*	*47 140*	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts à moins d'un an et concours bancaires	**614 096**	**614 096**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Instruments dérivés passifs	**1 184**	**-**	**-**	**-**	**1 151**	**33**	**-**	**-**	**1 184**	**-**
Fournisseurs et comptes rattachés	**540 340**	**540 340**	**-**	**-**	**-**	**-**		**-**	**-**	**-**
Dépôt des résidents	*69 778*	*69 778*	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes	*741 209*	*741 209*	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres dettes et comptes de régularisation	**810 987**	**810 987**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

Note 10 Provisions

Une provision est comptabilisée lorsque, à la clôture de la période, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) et qu'il est probable qu'une sortie de ressources non représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre cette obligation.

Les provisions sont actualisées si l'effet du temps est significatif. L'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps est alors comptabilisée en charges financières.

Dans le cadre d'une restructuration, une provision ne peut être constituée que si la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution à la clôture de la période.

Les litiges (prud'hommes, contrôles fiscaux, litiges commerciaux, etc.) sont provisionnés dès lors qu'une obligation du Groupe envers un tiers existe à la clôture. La provision est évaluée en fonction de la meilleure estimation des dépenses prévisibles.

10.1 Provisions non courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	**3 394**	**16 468**	**33 631**	**53 493**
Dotations	155	11 934	12 326	24 415
Utilisations	- 362	- 6 309	- 4 840	- 11 511
Reprises	- 29	- 390	- 2 229	- 2 648
Variation de périmètre	- 1 016	- 89	- 156	- 1 261
Reclassements	- 574	- 1 049	473	- 1 150
SOLDE À LA CLÔTURE	**1 568**	**20 565**	**39 205**	**61 338**

10.2 Provisions courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	**1 056**	**8 472**	**15 499**	**25 027**
Dotations	120	799	12 514	13 433
Utilisations	- 119	- 2 868	- 9 277	- 12 264
Reprises	-	-	- 5 877	- 5 877
Reclassements	-	-	- 97	- 97
SOLDE À LA CLÔTURE	**1 057**	**6 403**	**12 762**	**20 222**

10.3 Litiges fiscaux hors IAS 12

Les provisions pour litiges fiscaux hors IAS 12, TVA par exemple, concernent des provisions pour redressement d'impôt et des litiges fiscaux dont les montants ont été contestés. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2025.

10.4 Litiges sociaux

Les provisions constituées sont relatives à des litiges prud'homaux et à des indemnités de fin de contrat. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2025.

10.5 Autres risques

Les autres provisions sont principalement composées de provisions relatives à des litiges juridiques portant sur des contentieux contractuels (fournisseurs et immobiliers) et des litiges autour des responsabilités médicales. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2025.

Note 11 Impôts

11.1 Charge d'impôt et ventilation

La charge d'impôt du Groupe pour l'année 2025 est un produit de 3,3 millions d'euros et se répartit de la manière suivante :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Impôts courants	- 37 716	- 33 345
Impôts différés	41 037	42 793
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**3 321**	**9 448**

La réforme de la fiscalité internationale élaborée par l'OCDE, dite « Pilier 2 », visant notamment à établir un taux d'imposition minimum de 15 %, est entrée en application en France à compter de l'exercice 2024. S'agissant des règles Pilier 2, le Groupe n'est pas soumis à un impôt complémentaire dans aucune juridiction où il opère. Dans ce cadre, le Groupe s'assure semestriellement de respecter les conditions permettant de bénéficier des mesures transitoires, l'excluant ainsi de tout imposition complémentaire et l'autorisant à procéder à des déclarations allégées.

Par ailleurs, la loi de finances pour 2025 a prévu l'instauration d'une contribution exceptionnelle additionnelle à l'impôt sur les sociétés assise sur la moyenne de l'impôt dû au titre de 2024 et 2025 pour les entreprises dont le chiffre d'affaires excède 1 milliard d'euros. Au regard des déficits d'ensemble générés au titre des exercices 2024 et 2025 reportables existants à la fin de l'année 2024 et des résultats 2025, le groupe Clariane ne sera pas concerné par cette contribution exceptionnelle. Cette contribution, reconduite par la loi de finance pour 2026, ne sera vraisemblablement pas applicable non plus aux résultats 2026 du groupe d'intégration fiscale français.

11.2 Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

La différence entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt effective (un produit pour l'exercice 2025) est de 3,3 millions d'euros et se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Résultat net (part du Groupe)	1 598	- 55 123
Intérêts minoritaires	7 603	3 427
Résultat des sociétés mises en équivalence	6 011	- 381
Résultat net des activités abandonnées	-	24 794
Charge d'impôt	3 321	9 448
Résultat avant impôts	**11 892**	**- 36 731**
Taux d'impôt théorique	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt théorique	**- 3 072**	**9 488**
Différences permanentes	38 466	23 696
Incidence frais financiers non déductibles	23 024	- 7 883
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	- 50 119	- 20 894
Utilisation de déficits fiscaux non activés	9 709	10 116
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	- 906	1 696
Ajustement des impôts des périodes antérieures	1 803	918
Impôts à taux réduit	- 1 603	-
Impact de la CVAE net d'impôt en France	- 4 357	- 4 835
Impact des crédits d'impôt	-	-
Impact de l'IRAP en Italie	- 3 107	- 3 183
Impact des résultats exemptés d'impôt	-	-
Différence taux mère/fille	- 8 069	427
Impact des sociétés mise en équivalence	1 553	- 98
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT	**3 321**	**9 448**
Taux effectif d'impôt	*- 27,93 %*	*25,72 %*

11.3 Impôts différés

Des impôts différés sont constatés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la clôture entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable, ainsi que sur les déficits fiscaux.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées pourront être imputées.

Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritère qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur la projection financière mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Les impôts différés sont calculés entité par entité. Ils sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et qu'ils se rapportent à une même entité fiscale (groupe d'intégration fiscale).

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementation fiscale) qui ont été adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture. S'agissant plus particulièrement de l'Allemagne, les impôts différés ont été réévalués en 2025 après prise en compte de la réduction dégressive, votée par le Parlement, du taux de l'impôt sur les sociétés sur 5 ans à compter de 2028, réduisant ainsi le taux de cette impôt sur les sociétés de 15 % à 14 % en 2028, 13 % en 2029, 12 % en 2030, 11 % en 2031 pour finalement se stabiliser au taux de 10 % en 2032. L'impact dans les comptes s'est traduit par une extourne d'impôt différé actif pour 8 millions d'euros.

Les impôts différés sont présentés sur des rubriques spécifiques du bilan inclus dans les actifs non courants et les passifs non courants.

Impôts différés par nature

Les actifs et passifs d'impôts différés du Groupe se décomposent comme suit à la clôture :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Immobilisations incorporelles	468 807	509 119
Immobilisations corporelles	- 4 628	- 2 373
Instruments financiers	2 420	- 10 671
Reports fiscaux	- 105 805	- 81 043
Provisions pour engagements de retraites	- 10 627	- 11 373
Autres provisions	- 1 775	- 5 723
Autres différences temporaires	- 3 894	11 893
NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)	**344 498**	**409 829**

Variation nette des impôts différés

La variation des actifs et passifs d'impôts différés du Groupe sur l'année 2025 se ventile comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2025	31.12.2024
Solde à l'ouverture	409 829	459 520
Charge (produit)	- 41 037	- 42 793
Variation de périmètre	- 15 410	- 2 347
Imputation en capitaux propres	- 8 979	- 6 162
Autres variations	95	1 611
SOLDE À LA CLÔTURE	**344 498**	**409 829**

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant de 105,8, millions d'euros au 31 décembre 2025 contre 81 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Cette variation provient majoritairement de la France et de l'Allemagne. L'activation est justifiée par des règles de reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinis et par la prévision de l'utilisation de ces déficits d'ici 5 ans.

Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire également le Groupe à ne pas les reconnaître d'impôts différés sur certains déficits.

Note 12 Engagements et passifs éventuels

À la date de publication du présent document, il n'existe pas, à la connaissance du Groupe et de ses conseils, de litige non provisionné et susceptible d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière du Groupe.

Note 13 Engagements hors bilan

Les engagements donnés et reçus par le Groupe correspondent à des obligations contractuelles non encore réalisées et subordonnées à la réalisation de conditions ou d'opérations ultérieures. Au 31 décembre 2025 le Groupe n'a pas, à sa connaissance, d'engagements susceptibles d'avoir un effet significatif sur la situation actuelle ou future du Groupe, autres que ceux mentionnés dans la présente note.

Les engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles du Groupe s'élèvent à 57,3 millions d'euros au 31 décembre 2025, et concernent principalement des contrats de location détenus par des entités non consolidées. Pour ces mêmes contrats, des engagements hors bilan ont également été reçus par le Groupe, pour un montant de 29 millions d'euros au 31 décembre 2025.

Note 14 Événements postérieurs à la clôture

14.1 Clariane a lancé un projet de réorganisation de ses fonctions support en France pour tenir compte des cessions intervenues depuis 2023

Clariane a présenté un projet de plan de sauvegarde de l'emploi le 3 février 2026 visant l'adaptation de ses fonctions support en France, à la suite de la réalisation de près d'1 Md€ de cessions d'actifs dans le cadre de son plan de renforcement financier.

Le projet porte sur 107 suppressions de postes, compensées par 36 créations, soit un solde net de 71 emplois supprimés, sans impact sur les activités opérationnelles (Korian, Inicea, Âges & Vie).

La principale mesure concerne le regroupement des fonctions comptables à Aix-en-Provence, entraînant la fermeture du site de Devecey (Doubs) (38 postes supprimés, 17 postes créés à Aix).

Clariane a ouvert une phase de négociation avec les organisations syndicales et privilégie le reclassement interne et les départs volontaires, avec un accompagnement individualisé des salariés concernés.

14.2 Notation du Groupe par les agences de *rating*

Le 25 février 2026, S&P Global Ratings a attribué les notations suivantes :

- notation corporate de B+/Stable à Clariane SE ;
- notation instrument B+ aux obligations *unsecured* de 500 millions d'euros émises par Clariane SE de maturité 2030.

Le 25 février 2026, Moody's a attribué les notations suivantes :

- notation corporate de B2/ Stable à Clariane SE ;
- notation instrument B2 aux obligations *unsecured* de 500 millions d'euros émises par Clariane SE de maturité 2030.

L'obtention de ces notations par les agences marque une étape importante dans la stratégie de financement du Groupe.

Note 15 Autres informations

15.1 Transactions avec des parties liées

Conventions réglementées

L'ensemble des conventions réglementées mentionnées dans la présente section ont été autorisées par le Conseil d'administration de la Société conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Prêt relais immobilier avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est

Le 14 février 2025, la Société a conclu un prêt relais immobilier (le « Prêt ») avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est.

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion du Prêt, dans la mesure où celui-ci est conclu avec des sociétés du groupe Crédit Agricole dont fait partie Predica, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.

Le Prêt prévoit notamment que :

1. la conclusion du Prêt servira à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe ;
2. montant : 150 millions d'euros ;
3. échéance : mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit revolving devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ;

4. sûretés : les prêteurs bénéficient de sûretés suivantes (i) nantissement de droit luxembourgeois par Clariane de 100 % des titres de CHL 1, (ii) nantissement de droit luxembourgeois par CHL 1 de 100 % des titres de CHL 2, et (iii) nantissement de droit français par CHL 2 de 100 % des titres de Clariane Holding Immobilier 1.

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, sur recommandation du Comité d'audit, la conclusion de ce Prêt lors de sa réunion du 5 février 2025, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Mme Florence Barjou représentant Predica et M. Matthieu Lance désigné sur proposition de Predica, membres du Conseil d'administration, n'ont pas pris part aux débats et au vote.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 14 mai 2025.

Amendement et extension du crédit syndiqué avec BNP Paribas, groupe Crédit Agricole, Crédit Industriel et Commercial, HSBC Continental Europe, Société Générale ainsi que tous les prêteurs listés à l'annexe 1 du Prêt

Le 14 février 2025, la Société a signé l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué, comprenant un crédit à terme et un crédit revolving à échéance finale mai 2029 (le « Prêt ») sous réserve de l'exécution de certaines conditions, avec BNP Paribas, groupe Crédit Agricole, Crédit Industriel et Commercial, HSBC Continental Europe, Société Générale ainsi que tous les prêteurs listés à l'annexe 1 du Prêt.

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion du Prêt, dans la mesure où celui-ci est notamment conclu avec des sociétés du groupe Crédit Agricole dont fait partie Predica, actionnaire détenant plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société.

La documentation renouvelée prévoit notamment les engagements suivants :

- le remplacement du ratio de levier opérationnel par un ratio de levier total consolidé (levier financier « wholeco ») ;
- une modification de la clause de remboursement anticipé obligatoire liée aux cessions d'actifs en cours de réalisation par le Groupe. Les remboursements sont ramenés à 40 % des produits nets de cession (contre 75 % précédemment) pour les opérations restant à exécuter en 2025 dans la limite d'un montant cumulé de 700 millions d'euros ;
- une réduction du montant du crédit syndiqué de 625 millions d'euros d'ici mai 2026 se décomposant ainsi (i) le crédit à terme, de 340 millions d'euros en février 2025 (390,4 millions d'euros au 31 décembre 2024) ramené à 300 millions d'euros et (ii) le crédit revolving, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros ;
- l'option pour le Groupe d'étendre la maturité du crédit syndiqué à mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit revolving devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ;
- l'engagement par le Groupe d'obtenir une notation par au moins deux agences de notation d'ici le 30 juin 2026 ;
- l'ajout d'un covenant semestriel de liquidité minimum ;
- la limitation de distribution de dividendes introduite en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier financier « wholeco » reste au-dessus de 4x à la clôture de l'exercice (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco ») et une limitation de la distribution à 40 % du résultat net ;
- l'absence de remboursement d'instruments hybrides avec de la dette, sauf *via* le refinancement par du capital ou d'autres instruments hybrides, tant que le levier financier « wholeco » du Groupe reste au-dessus de 5x (contre 3,5x précédemment) ;
- par ailleurs, le Groupe a également annoncé l'indexation du crédit syndiqué à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En cohérence avec son ambition ESG et le rôle central de cette stratégie, les conditions financières du crédit syndiqué seront indexées sur des indicateurs extra-financiers portant sur les parcours de formation 2 diplômante, la sécurité, la santé au travail et les audits ISO 9001. Les indicateurs cibles sont fixés jusqu'à fin 2025, avec une clause de rendez-vous pour fixer les indicateurs cibles suivants (notamment pour prendre en compte la finalisation du programme de cessions). À ce titre, il est prévu que la marge du crédit syndiqué s'ajustera à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé, sur recommandation du Comité d'audit, la conclusion de cette convention lors de sa réunion du 5 février 2025, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Mme Florence Barjou représentant Predica et M. Matthieu Lance désigné sur proposition de Predica, membres du Conseil d'administration n'ont pas pris part aux débats et au vote.

Cette convention a été approuvée par l'Assemblée générale du 14 mai 2025.

Contrat de cession de l'intégralité des actions de la société Korian Domiciles avec Crédit Agricole SA

Le 11 juin 2025, la Société a conclu une convention réglementée avec Crédit Agricole SA, actionnaire indirect de la Société à plus de 10 % des droits de vote, par l'intermédiaire de Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica »), premier actionnaire de la Société dont elle détient 26,02 % du capital et des droits de vote. Predica est également membre du Conseil d'administration de la Société en tant que personne morale et bénéficie d'un second administrateur personne physique désigné par l'Assemblée générale sur proposition de Predica.

Cette convention est un contrat de cession d'actions portant sur la cession par Clariane France, filiale à 100 % de la Société, de l'intégralité des actions de la société Korian Domiciles à Crédit Agricole Santé et Territoire (« CAST »), filiale de Crédit Agricole SA, (le « Contrat de Cession » et l'« Opération »).

L'Opération, réalisée dans le cadre d'un processus compétitif, s'effectue pour une valeur brute de cession (valeur d'entreprise) de 345 millions d'euros.

La Société intervient au Contrat de Cession pour garantir les déclarations et garanties données par Clariane France qui sont limitées dans le temps.

Crédit Agricole SA est partie au Contrat de Cession pour garantir les engagements de CAST au titre de ce contrat.

Le Conseil d'administration de la Société, après avoir recueilli une opinion indépendante du cabinet Accuracy sur la valorisation des titres cédés, a considéré, conformément à la recommandation du Comité d'investissement, que l'Opération, compte tenu d'une part du niveau attractif de valorisation proposé et d'autre part des conditions d'exécution, correspond à l'intérêt de la Société. Il a noté

qu'elle permet à la Société de parachever six mois avant le terme fixé – dans des conditions favorables pour toutes les parties prenantes – la réalisation du plan de renforcement de sa structure financière annoncé le 14 novembre 2023.

Il a donc autorisé la conclusion du Contrat de Cession lors de sa réunion du 9 juin 2025, conformément à l'article L. 225-38 du Code de commerce. Madame Florence Barjou, représentante permanente de Predica au Conseil d'administration, et Monsieur Matthieu Lance, administrateur désigné sur proposition de Predica, n'ont pas pris part aux débats et au vote.

Le Contrat de Cession sera soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale du 14 mai 2025 a approuvé la résolution portant sur la politique de rémunération des administrateurs pour 2025, fixant à 550 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

L'Assemblée générale du 14 mai 2025 a également approuvé les résolutions portant sur la politique de rémunération 2025 de la Directrice générale et du Président du Conseil, prévoyant notamment la fixation de leur rémunération fixe brute annuelle à respectivement 600 000 euros et 345 000 euros.

En euros	31.12.2025 Montants versés	31.12.2024 Montants versés
Directrice générale		
Rémunération fixe annuelle	600 000	520 000
Rémunération variable annuelle	443 560	426 400
Avantages en nature	14 837	14 605
TOTAL	**1 058 397**	**961 005**
Président du Conseil		
Rémunération fixe annuelle	345 000	345 000
TOTAL	**345 000**	**345 000**
Administrateurs		
Montant global de l'enveloppe de rémunération	550 000	500 000
TOTAL	**550 000**	**500 000**

Par ailleurs, la rémunération de la Directrice générale se compose également d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution, en principe annuelle, d'actions de performance (cf. note 4.4 Paiements fondés sur actions). La Directrice générale ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

15.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

En application du décret n° 2008-1487, le tableau ci-dessous présente les honoraires des Commissaires aux comptes au titre de l'exercice 2025 pour toutes les sociétés du Groupe.

en milliers d'euros	Forvis Mazars 2025	EY 2025	Forvis Mazars 2024	EY 2024
Commissariat aux comptes				
Emetteur	391	460	419	476
Filiales intégrées globalement	1 923	2 139	1 956	2 087
Sous-total	**2 314**	**2 599**	**2 375**	**2 563**
Honoraires en matière de durabilité	390	39	387	-
Sous-total	**390**	**39**	**387**	**-**
Autres services	**173**	**371**	**449**	**731**
Sous-total	**173**	**371**	**449**	**731**
TOTAL	**2 877**	**3 009**	**3 211**	**3 294**

Les autres services sont principalement liés à des missions de due diligence liées aux opérations de financement de la période ainsi qu'à diverses attestations.

15.3 Risques relatifs au changement climatique sur les états financiers

Suite à son analyse de double-matérialité menée dans le cadre de la préparation de son état de durabilité [1], le groupe Clariane a identifié plusieurs impacts, risques et opportunités (IROs) matériels relatifs au changement climatique. Ces IROs couvrent à la fois :

- l'atténuation du changement climatique, c'est-à-dire la réduction des émissions de gaz à effet de serre du Groupe afin de contribuer à ralentir le réchauffement climatique ; et
- l'adaptation au changement climatique, c'est-à-dire les actions mises en œuvre pour adapter les pratiques, équipements et bâtiments à un fonctionnement dans des conditions climatiques extrêmes.

(1) L'état de durabilité est publié au sein du Document d'Enregistrement Universel du Groupe.

Les politiques, actions, indicateurs et cibles mis en œuvre par Clariane pour faire face à ces enjeux sont présentés dans l'état de durabilité, au sein du chapitre 3 du Document d'Enregistrement Universel dans les sections 3.2.2.1, 3.2.2.4, 3.2.2.5 et 3.2.2.6. Ces risques sont également inclus dans la présentation des Facteurs de risque au sein du chapitre 2 du Document d'Enregistrement Universel, section 2.3.2.

En termes d'atténuation du changement climatique, le groupe Clariane mesure ses émissions carbone sur l'ensemble des périmètres d'activité (scopes [1] 1 à 3) et a défini un plan de transition à horizon 2030 correspondant à une réduction du total de ses émissions de - 25 % en 2030 par rapport à 2021. Le potentiel de réduction des leviers de décarbonation identifiés est en ligne avec les Accords de Paris sur la limitation du réchauffement climatique. Le Groupe a rejoint l'initiative *Science-Based Target* (SBTi) qui a validé la conformité de ses objectifs de réduction selon un scénario « 1,5 °C » concernant ses émissions des scopes 1 et 2 et un scénario « bien en dessous de 2 °C » concernant la majorité de ses émissions du scope 3.

Les investissements les plus significatifs liés à la mise en œuvre de ce plan de transition en 2025 correspondent aux actions de réduction des volumes de consommation d'énergie (notamment à travers la mise en œuvre d'équipements plus efficients énergétiquement) et à la réduction de la part d'énergies fossiles dans le mix énergétique du Groupe. Le modèle de financement favorisé par le Groupe est un financement porté par des tiers (par exemple dans le cadre de contrats de performance énergétique).

Le montant financé en fonds propres (Capex et Opex) par le Groupe, au titre de l'année 2025 en lien avec la mise en œuvre de ce plan de transition, s'élève à 9,8 millions d'euros. Les actions mises en œuvre correspondant à ce montant sont détaillées dans le plan de transition du Groupe au sein du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel, dans la section 3.2.2.1.

En termes d'adaptation au changement climatique, les établissements du Groupe mettent en œuvre des mesures opérationnelles pour prévenir, anticiper et gérer les risques pour la continuité d'activité du fait de l'exposition à des aléas climatiques et pour garantir la qualité des soins et de la prise en charge pour les résidents et patients. En 2025, le Groupe a complété son analyse d'exposition aux aléas climatiques menée en 2024 par une analyse de vulnérabilité de ses établissements sur la base de leurs caractéristiques bâtimentaires et l'identification d'un éventail de mesures technico-économiques à considérer dans le cadre de son plan d'adaptation. Les résultats de ces travaux sont détaillés dans la section 3.2.2.3. du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel.

En 2026, le Groupe a pour objectif d'élaborer le plan d'adaptation chiffré du Groupe, assorti d'objectifs d'adaptation du parc immobilier. Pour cela, la mise en œuvre des mesures chiffrées en 2025 sera priorisée dans le temps sur la base du niveau de vulnérabilité des établissements, de la marge de progression ainsi que de leur statut de détention. Les modalités de financement à court, moyen et long-terme en seront déduites.

À ce jour aucun coût ni investissement relatif à ce plan d'adaptation n'est donc intégré dans les états financiers et les perspectives long-terme.

15.4 Périmètre de consolidation

Filiales

Les filiales sont des entreprises contrôlées directement ou indirectement par le Groupe. Une filiale est contrôlée lorsque le Groupe :

- détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, sa politique opérationnelle et financière ;
- obtient des rendements variables provenant des activités de celle-ci ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

En général, les entreprises contrôlées sont celles dans lesquelles Clariane détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote.

Partenariats et entreprises associées

Il existe des participations mises en équivalence et des participations en contrôle conjoint dans le Groupe. Les partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

Toutes les sociétés filiales allemandes listées ci-dessous (à l'exception de la société SENIORENPFLEGEHEIM GmbH Bad Neustadt a.d. Saale, Korian Management Grundbesitz GmbH, Munich, Korian Management AG, Salzburg, PHÖNIX Sozialzentrum Windsbach GmbH, Munich, Sozialkonzept Christinenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich et de la société Senioren- und Fachpflegezentrum GmbH (Gretel-Egner-Haus), Munich) et incluses dans l'état de la situation financière sont dispensées, en vertu de l'article 264, 264b et 291 du Code commerce allemand (HGB – Handelsgesetzbuch), de l'obligation de publication des États Financiers consolidés et individuels et des rapports de gestion (du Groupe), selon l´article 325 du même code, pour l'exercice 2025.

La société mère du Groupe est la société Clariane SE.

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

Listes des entités consolidées du Groupe au 31 décembre 2025

Le pourcentage d'intérêt (part détenue directement ou indirectement par le Groupe dans l'entreprise consolidée) est identique au pourcentage de contrôle pour toutes les entités consolidées.

		Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
Nom de l'entité	**Siège social**	**2025**	**2024**	**2025**	**2024**
Cleaning at home	Belgique	IG	IG	100	100
Cleaning for you	Belgique	IG	IG	100	100
Cordia Holding	Belgique	IG	IG	100	100
Cura Family Services	Belgique	IG	IG	100	100
De Nootelaer	Belgique	IG	IG	100	100
FDL Berckenbosch	Belgique	IG	IG	100	100
Finecare Thuisverplegingsteam BV	Belgique	IG	IG	100	100
Gérisart	Belgique	IG	IG	100	100
Golden Morgen	Belgique	IG	IG	100	100
Heydeveld WZC-HVB	Belgique	IG	IG	100	100
Home Ingendael	Belgique	IG	IG	100	100
Home Résidence Du Plateau	Belgique	IG	IG	100	100
HOUBA Pharmacy	Belgique	IG	IG	100	100
Huyse Elckerlyc	Belgique	IG	IG	100	100
Johan Vrijdaghs	Belgique	IG	IG	100	100
Korian HQ	Belgique	IG	IG	100	100
Les Sittelles	Belgique	IG	IG	100	100
Maasmeander	Belgique	IG	IG	100	100
Maison de repos du XX août	Belgique	IG	IG	100	100
Manoir de la Quiétude	Belgique	IG	IG	100	100
MRS Le Richemont	Belgique	IG	IG	100	100
Nouvelle Résidence Le Saule	Belgique	IG	IG	100	100
OTV Home Care	Belgique	IG	IG	100	100
OTV Onafhankelijke Thuiszorg Vlaanderen	Belgique	IG	IG	100	100
OTV Residentie Seniorplaza	Belgique	IG	IG	100	100
OTV Seniorplaza Concept	Belgique	IG	IG	100	100
OTV Seniorplaza Invest	Belgique	IG	IG	100	100
Plaza Catering	Belgique	IG	IG	100	100
Psychogeriatrisch Centrum	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence 3 SA	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Au Bon Vieux Temps	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Aux Deux Parcs	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Béthanie	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Claire de Vie	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Du Parc	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence La Passerinette	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence L'Air du Temps	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Le Progrès	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Les Buissons	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Les Charmilles	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Les Cheveux d'Argent	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Les Récollets	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Mélopée	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Reine Astrid	Belgique	IG	IG	100	100
Résidence Ry du Chevreuil	Belgique	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
Résidence Seigneurie Du Val	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Boneput	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie De Laek	Belgique	IG	IG	100	100
RESIDENTIE 'DE OUDE MELKERIJ' BV	Belgique	NC	IG	0	100
Residentie Edelweis	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Karen	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Kasteelhof	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Milsenhof	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Paloke	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Prinsenpark	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Sporenpark	Belgique	IG	IG	100	100
Residentie Vaerenhof	Belgique	IG	IG	100	100
Rustoord De Vlaamse Ardennen	Belgique	IG	IG	100	100
RVT Dellebron	Belgique	IG	IG	100	100
Senior Housing	Belgique	IG	IG	51	51
Seniorenresidentie Aurora	Belgique	IG	IG	100	100
Seniorie de Maretak	Belgique	IG	IG	100	100
Séniservices	Belgique	IG	IG	100	100
SL Finance	Belgique	IG	IG	100	100
SL Immo	Belgique	IG	IG	100	100
SL Invest	Belgique	IG	IG	100	100
Ten Prins	Belgique	IG	IG	100	100
Valdami	Belgique	IG	IG	100	100
WELFARE ESTATES NV	Belgique	NC	IG	0	100
Wielant - Futuro	Belgique	IG	IG	100	100
Woon & Zorg Exploitatie Ichtegem	Belgique	IG	IG	100	100
Woonzorgcampus Sint-Lenaartshof	Belgique	IG	IG	100	100
Alpheide-Seniorenzentrum GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Alten- Pflegeheim Veitsbronn GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Altenheim Betriebsgesellschaft West GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
ALTER EGO Siebenundvierzigste Beteiligungsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Ambulante Pflege NINO Allee GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Ambulante Pflege QV GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Ambulante Pflege Schauinsland GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Bad Schwartauer AVG Altenheim-Vermietung GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Betreuung und Pflege Zuhause Hunderdorf GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Blitz 07-712 GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
BuP Betreuung und Pflege GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CASA REHA Altenpflegeheim GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CASA REHA Betriebs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CASA REHA Heimbetriebsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CASA REHA IX Immobilien Beteiligungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CASA REHA Seniorenpflegeheim GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CASA REHA VIII Immobilien Verwaltungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
CASA REHA VIII Immobiliengesellschaft Objekt Lollar mbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CR Korian Holding GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CURANUM Betriebs GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CURANUM Betriebs GmbH Mitte, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CURANUM Betriebs GmbH West, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CURANUM Franziskushaus GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
CURANUM Liesborn GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
CURANUM Verwaltungs GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Evergreen Holding GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Bergneustadt GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Butzbach GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Landscheid GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Paderborn GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Recklinghausen GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Saarburg GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Evergreen Pflegezentrum Am Alten Poststadion GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
GAP Media Service GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Go Drachenfelssee 506. VV GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Go Drachenfelssee 510. VV GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Haus Altkönig Heimbetriebsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Haus Amselhof Seniorenresidenz GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Häusliche Krankenpflege Charlotte König GmbH & Co KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Helvita Seniorenzentren GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Intensivpflegedienst Lebenswert GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Klinik am Stein Projektentwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Klinik am Stein Verwaltungs GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
König Beteiligungs-Verwaltungs-GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Akademie GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Akazienpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Birkenpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Buchenpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Care X Vermietungs-GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Castaneapark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Dahlienpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Deutschland GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Eichenpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Eschenpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Fichtenpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Häusliche Krankenpflege Beteiligungs-GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Holding GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Immobilien GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
Korian Management AG, Salzburg	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Management AG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Management Grundbesitz GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	53,5	53,5
Korian Personaldienstleistung GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Services GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Tannenpark GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Textilservice GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Korian Wäscheservice GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Lebenswert Immobilienverwaltungs- und Beteiligungs-GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Lebenswert Wohnen GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Pflege aus einer Hand GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PflegeExperten GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX - Haus Silberdistel - Alten u. Pflegeheim GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX - Seniorenzentrum Ulmenhof GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX Sozialzentrum im Lerchenfeld GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX Sozialzentrum Windsbach GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-ambulante intensive Pflege GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Haus am Steinsgraben Senioren- und Pflegezentrum GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Haus Rosmarin Senioren- und Pflegezentrum GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenresidenz Am Teichberg GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Ahornhof GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Bodenseering GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Muppberg GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Schlossteich GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Fronmüllerstraße GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Gartenstadt GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Graf Tilly GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Herzog Albrecht GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Hessenallee GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum im Brühl GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Mainparksee GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Neuperlach GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum St. Hedwig GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Weidenpesch GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Zwei Linden GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
ProVITA Heimbetriebsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
QV Beteiligungs GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
QV Service Wohnen GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
RIAG Seniorenzentrum "Ennepetal" GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
RIAG Seniorenzentrum "Erste" GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
RIAG Seniorenzentrum "Zweite" GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Senioren- und Pflegeheim Ilsede Am Markt GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenbetreuungsgesellschaft Stelle GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Senioren-Domizil Familie Wohnsiedler GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
Seniorenheim an der Paar GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Seniorenpflege Haßloch GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Seniorenpflegeheim GmbH Bad Neustadt a.d. Saale, Bad Neustadt/Saale	Allemagne	IG	IG	75	75
Seniorenresidenz am Erlenhofsee Betriebsgesellschaft mit beschränkter Haftung, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenresidenz Dettelbach GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenwohnanlage Oettingen GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Am Pfarrgarten GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Senioren-Zentrum Am See GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Senioren-Zentrum Am See Verwaltungs- GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Langenkamp GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Nienhagen QV GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Peine Am Herzberg GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sentivo Eitorf GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sentivo GmbH, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sentivo Mönchengladbach GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sentivo Rhöndorf GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sentivo Solingen GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Service Gesellschaft West GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
SOLIDARIA Seniorenresidenzen gGmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
SOTERIA Managementgesellschaft mit beschränkter Haftung, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Barbarahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Betriebs- und Beteiligungs GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Cäcilienhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Charlottenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Christinenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Dorotheenhof GmbH Betriebgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Friederikenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Helenenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Herminenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Im Rosenpark GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Katharinenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Lorettahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Luisenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Magdalenenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Marienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Mariettenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100
Sozialkonzept Schulze-Kathrinhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	NC	IG	0	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
Sozialkonzept Sophienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
Tagespflege QV GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
WBW GmbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
XX. Casa Reha Verwaltungs- und Immobilienerwerbs GmbH & Co. KG, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
XXIV. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
XXVIII. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, Munich	Allemagne	IG	IG	100	100
ABILONE	France	IG	IG	100	100
ACCUEIL MEUNIERES	France	IG	IG	100	100
AGES & VIE GESTION	France	IG	IG	100	100
AGES & VIE HABITAT	France	IG	IG	100	100
ALEXMAR	France	IG	IG	100	100
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS Luxembourg	France	NC	IG	0	100
ARNORIE	France	NC	IG	0	51
ATRIA	France	IG	IG	100	100
AVANT'ÂGE 44	France	NC	IG	0	51
AVANT'ÂGE 85	France	NC	IG	0	51
AVS BESANCON	France	IG	IG	100	100
BASSIN SERVICES SENIOR	France	NC	IG	0	51
BAZEILLE DEVELOPPEMENT	France	IG	IG	100	100
BEL AGE A DOM	France	NC	IG	0	51
BELLECOMBE	France	IG	IG	100	100
BOIS LONG	France	IG	IG	100	100
BRIHO & CO	France	NC	IG	0	51
CARE-X IMMOBILIER	France	IG	IG	100	100
CARLOUP SANTE	France	IG	IG	100	100
CEL 3	France	NC	IG	0	51
CENT REEDUC FONCTION SIOUVILLE	France	IG	IG	99,83	99,83
CENTRE AUBERGENVILLOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE BENESSOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE CALADOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE DE CENON	France	IG	IG	100	100
CENTRE DE READAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	France	IG	IG	100	100
CENTRE DE READAPTATION FONCTIONNELLE ET DE SOINS	France	IG	IG	100	100
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	France	IG	IG	100	100
CENTRE LYONNAIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE EN ABREGE CLPA-INICEA	France	IG	IG	100	100
CENTRE MEDICAL DIETETIQUE LES PALMIERS	France	IG	IG	100	100
CENTRE MEDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	France	IG	IG	100	100
CENTRE MONTOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE NABORIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE PSYCHIATRIQUE LIVRYEN AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE SPINALIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	France	IG	IG	100	100
CENTRE WILLIAM HARVEY	France	NC	IG	0	100
CHAMBERY JORCIN	France	IG	IG	100	100
CHAMTOU	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a] 2025	Méthode de consolidation [a] 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage d'intérêt 2024
CHATEAU DE LA VERNEDE	France	IG	IG	100	100
CHL 1 S.à r.l.	France	IG	IG	100	100
CHL 2 S.à r.l.	France	IG	IG	100	100
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 13	France	IG	IG	100	100
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 4	France	IG	IG	59,55	59,55
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 9	France	IG	IG	59,55	59,55
CLARIANE FRANCE	France	IG	IG	100	100
Clariane Holding Immobilier 1	France	IG	IG	100	100
Clariane Immobilier Allemagne	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 1	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 10	France	IG	IG	100	100
Clariane Immobilier Allemagne 11	France	IG	IG	59,55	59,55
Clariane Immobilier Allemagne 12	France	IG	IG	59,55	59,55
Clariane Immobilier Allemagne 13	France	IG	IG	100	100
Clariane Immobilier Allemagne 2	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 3	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 4	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 5	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 6	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 7	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 8	France	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 9	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE ALMA SANTE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHATEAU DE CLAVETTE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE LIVRY-SULLY	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE REGENNES	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SACLAS	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTE MENTALE DE PIETAT	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTE MENTALE DU GOLFE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTE MENTALE SAINT MAURICE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTE MENTALE SOLISANA	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTE MENTALE VILLA BLEUE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET READAPTATION CHATEAU DE GLETEINS	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SOUFFLE LA VALLONIE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE VONTES	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DES VALLEES	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU MONT VENTOUX	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU PAYS DE SEINE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU SOUFFLE LA SOLANE	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU SOUFFLE LE PONTET	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU SOUFFLE LES CLARINES	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU VAL DE SEINE	France	IG	IG	99,85	99,85
CLINIQUE JEANNE D'ARC	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE LA MARE Ô DANS	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a] 2025	Méthode de consolidation [a] 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage d'intérêt 2024
CLINIQUE LE CLOS DE BEAUREGARD	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE LES BRUYERES	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE LES HORIZONS	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE MAYLIS	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE MED PHY READAP FONCT LES CHENES	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE MONTJOY	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE NAPOLEON	France	IG	IG	100	100
CLINIQUE VILLA DES ROSES	France	IG	IG	100	100
CLOS D'ARMAGNAC	France	IG	IG	100	100
COMPAGNIE FONCIERE VERMEILLE	France	IG	IG	51	51
CPA TOURANGEAU	France	IG	IG	100	100
DLS GESTION	France	IG	IG	100	100
DOMAINE DES TROIS CHEMINS	France	IG	IG	100	100
DOMI 33	France	NC	IG	0	51
DVITEA	France	NC	IG	0	51
EMPLOIDOM	France	NC	IG	0	51
FONCIERE A&V 2 - Equity méthod	France	MEE	MEE	30	30
FONCIERE A&V- Equity méthod	France	MEE	MEE	30	30
FONCIERE JOUVENCE NUTRITION	France	IG	IG	100	100
FONCIERE VAL JOSSELIN	France	IG	IG	100	100
GCS SIPS	France	IG	IG	95,65	95,65
GCS SOINS DE SUITE ET DE READAPTATION DU NORD COTENTIN	France	IG	IG	50	50
GEM VIE	France	IG	IG	100	100
GENERATION BIENVEILLANTE	France	NC	IG	0	51
GENERATION CC	France	NC	IG	0	51
GRAND'MAISON	France	IG	IG	100	100
GV SERVICES 79	France	NC	IG	0	51
H.ECO	France	IG	IG	51	51
HOLDING AUSTRUY BUREL	France	IG	IG	99,16	99,16
HOLDING AVANT'ÂGE	France	NC	IG	0	51
HOLDING HOSPITALIERE DE TOURAINE	France	IG	IG	100	100
HOTELLERIE MEDICALISEE RETRAITE	France	IG	IG	100	100
IDEMA	France	NC	IG	0	51
IMMO 2	France	IG	IG	51	51
IMMOBILIERE DES ROSES	France	IG	IG	100	100
IMMOBILIERE DES VALLEES	France	IG	IG	100	100
INICEA FONCIERE 1	France	IG	IG	100	100
INICEA HOLDING	France	IG	IG	100	100
INICEA IMMO AUXERRE	France	IG	IG	51	51
INICEA IMMO BORDEAUX	France	IG	IG	51	51
INICEA IMMO EPINAL	France	IG	IG	51	51
INICEA IMMO HOLDING	France	IG	IG	51	51
INICEA IMMO SAINT-AVOLD	France	IG	IG	51	51
INICEA IMMO SAINT-BRIEUC	France	IG	IG	51	51
INICEA JOUVENCE NUTRITION	France	IG	IG	100	100
INICEA VAL JOSSELIN	France	IG	IG	96	96
INVAMURS	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
ISERE SANTE	France	IG	IG	100	100
JMELL SERVICES	France	NC	IG	0	51
JONGKIND	France	IG	IG	100	100
KD H	France	IG	IG	100	100
KD Santé Sécurité	France	IG	IG	100	100
KD SAP	France	IG	IG	100	100
KORIAN	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 1	France	IG	IG	51	51
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 10	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 11	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 12	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 2	France	IG	IG	51	51
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 3	France	IG	IG	51	51
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 5	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	France	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	France	IG	IG	100	100
KORIAN BRUNE	France	IG	IG	100	100
KORIAN Domiciles	France	NC	IG	0	100
KORIAN FLORIAN CARNOT	France	IG	IG	100	100
KORIAN GEORGES MORCHAIN	France	NC	IG	0	100
KORIAN GLANUM	France	IG	IG	100	100
KORIAN JARDINS D'HUGO	France	IG	IG	100	100
KORIAN LA BRESSANE	France	IG	IG	100	100
KORIAN LA FONTANIERE	France	IG	IG	100	100
KORIAN LA RIVIERE BLEUE	France	IG	IG	100	100
KORIAN LA SAULX	France	IG	IG	100	100
KORIAN LA SEILLONNE	France	IG	IG	100	100
KORIAN LA VILLA PAPYRI	France	IG	IG	100	100
KORIAN LE CAP SICIE	France	IG	IG	100	100
KORIAN LE DIAMANT	France	IG	IG	100	100
KORIAN LE HAUT LIGNON	France	IG	IG	100	100
KORIAN LE MAS BLANC	France	IG	IG	100	100
KORIAN LE TINAILLER	France	IG	IG	100	100
KORIAN LES ARCADES	France	IG	IG	100	100
KORIAN LES ARCADES IMMOBILIER	France	IG	IG	59,55	59,55
KORIAN LES CLEMATIES	France	IG	IG	100	100
KORIAN LES OLIVIERS	France	IG	IG	100	100
KORIAN LES RESTANQUES IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
KORIAN LES ROSES	France	IG	IG	91,77	91,77
KORIAN L'ESCONDA	France	IG	IG	100	100
KORIAN MAISON DES AULNES	France	IG	IG	100	100
KORIAN MAS DE LAUZE	France	IG	IG	100	100
KORIAN PARC DES DAMES IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
KORIAN PLAISANCE	France	IG	IG	100	100
KORIAN SAINT BRUNO	France	IG	IG	100	100
KORIAN SANTE	France	IG	IG	100	100
KORIAN SAVERNE	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
KORIAN SOLUTIONS	France	IG	IG	100	100
KORIAN VAL AUX FLEURS	France	IG	IG	100	100
KORIAN VAL DES SOURCES	France	IG	IG	100	100
KORIAN VILLA AMARELLI IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
KORIAN VILLA D'ALBON	France	IG	IG	100	100
L AIR DU TEMPS RESID STRASB ROBERTSAU	France	IG	IG	100	100
LA BASTIDE DE LA TOURNE	France	IG	IG	100	100
LA COLOMBE	France	IG	IG	100	100
LA FONTAINE BAZEILLE	France	IG	IG	100	100
LA REINE BLANCHE	France	IG	IG	100	100
LA REINE MATHILDE	France	IG	IG	100	100
LA ROSERAIE	France	IG	IG	100	100
LA SAISON DOREE	France	IG	IG	100	100
LA VALLEE BLEUE	France	IG	IG	100	100
LAFFITTE SANTE	France	IG	IG	100	100
LASIDOM	France	IG	IG	100	100
LE BELVEDERE	France	IG	IG	100	100
LE BELVEDERE-PLAGE	France	IG	IG	100	100
LE BOIS DU CHEVREUIL	France	IG	IG	100	100
LE CLOS CLEMENT 77	France	IG	IG	100	100
LE HAMEAU DE PRAYSSAS	France	IG	IG	100	100
LE MAIL SANTE	France	IG	IG	100	100
LE MONT BLANC	France	IG	IG	99,16	99,16
LE MONT SOLEIL	France	IG	IG	100	100
LE NORD-COTENTIN	France	IG	IG	100	100
LE VAL D'ESSONNE	France	IG	IG	100	100
LES ACACIAS	France	IG	IG	100	100
LES ACACIAS CENTRE DES MALADIES RESPIRATOIRES ET ALLERGIQUES	France	IG	IG	100	100
LES BEGONIAS	France	IG	IG	100	100
LES BLES D'OR	France	IG	IG	100	100
LES DOMAINES DE CESTAS	France	IG	IG	99,84	99,84
LES FLOTS	France	IG	IG	100	100
LES FONTAINES	France	IG	IG	100	100
LES HAUTS D'ANDILLY	France	IG	IG	100	100
LES ISSAMBRES	France	IG	IG	100	100
LES JARDINS D'HESTIA	France	IG	IG	99,92	99,92
LES LIERRES GESTION	France	IG	IG	100	100
LES PINS BLEUS	France	IG	IG	100	100
LES ROSES DU BASSIN	France	IG	IG	100	100
LES SERVICES D'EMILIE	France	NC	IG	0	53.6
LES TAMARIS	France	IG	IG	100	100
LES TEMPS BLEUS	France	IG	IG	100	100
LES TERRASSES DU XXEME	France	IG	IG	100	100
LES TROIS CHEMINS	France	IG	IG	100	100
LES TROIS TOURS	France	IG	IG	100	100
MAD94	France	NC	IG	0	51
MAISON DE RETRAITE LE CHALET	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a] 2025	Méthode de consolidation [a] 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage d'intérêt 2024
MAISON DE RETRAITE LES ALYSSES	France	IG	IG	100	100
MAISON RETRAITE LES JARDINS D EPARGNES	France	IG	IG	100	100
MARIENIA	France	IG	IG	100	100
MASSENET SANTE	France	IG	IG	100	100
MEDICA FRANCE	France	IG	IG	100	100
MEDI'DEP FONCIER	France	IG	IG	100	100
MEDOTELS	France	IG	IG	100	100
MIMH	France	IG	IG	100	71,54
MOVE IN MED	France	NC	IG	0	100
NEPOS 59	France	NC	IG	0	51
OMEGA & CO	France	NC	IG	0	51
OMEGA 81	France	NC	IG	0	51
OMEGA AUTONOMIE	France	NC	IG	0	51
OPPCI KORIAN IMMOBILIER	France	IG	IG	100	100
OREGON	France	IG	IG	100	100
PAPY SERGE	France	NC	IG	0	51
PASTHIER PROMOTION	France	IG	IG	100	100
PB EXPANSION	France	IG	IG	100	100
PERIER RETRAITE	France	IG	IG	51	51
PEROU SNC	France	IG	IG	100	100
PETITS-FILS	France	NC	IG	0	100
PETITS-FILS DEVELOPPEMENT	France	NC	IG	0	100
POLE DE SANTE MENTALE LA CONFLUENCE	France	IG	IG	100	100
PREMIADOM	France	NC	IG	0	51
PRIVATEL	France	IG	IG	100	100
PSYSTORS	France	IG	IG	100	100
QUALIVERSAP	France	NC	IG	0	51
REANOTEL	France	IG	IG	100	100
RESIDENC POUR PERSONNES AGEES LA CHENAIE	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE AGAPANTHE	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE FREDERIC MISTRAL	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE FRONTENAC	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE LES AJONCS	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE LES MATHURINS	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE MAGENTA	France	IG	IG	100	100
RESIDENCE PERIER	France	IG	IG	100	100
RHC	France	NC	IG	0	51
ROSA BELLA	France	IG	IG	100	100
SA LA PINEDE	France	IG	IG	100	100
SAINT CYR GESTION	France	IG	IG	100	100
SAINT FRANCOIS DU LAS	France	IG	IG	100	100
SARL DE BIOUX SANTE	France	IG	IG	100	100
SARL DU CHATEAU	France	IG	IG	100	100
SARL HELIANTHE	France	IG	IG	100	100
SARL LA CORNE DE L'ABONDANCE	France	IG	IG	90	90
SARL LA GALICIA	France	IG	IG	99,25	99,25
SARL LE CASTELLI	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
SARL RESIDENCE LES AINES DU LAURAGAIS	France	IG	IG	100	100
SAS BLANCHE	France	NC	IG	0	51
SAS ENTRE DEUX MERS	France	IG	IG	100	100
SAS KORIAN ASSET & PROPERTY MANAGEMENT	France	IG	IG	100	100
SAS LA CHENERAIE	France	IG	IG	100	100
SAS MS FRANCE	France	IG	IG	60	60
SAS OMEGA	France	IG	IG	100	100
SCI ALMA SANTE	France	IG	IG	100	100
SCI BADERA	France	IG	IG	51	51
SCI DE SAINT MALO	France	IG	IG	100	100
SCI DES SABLES	France	IG	IG	100	100
SCI DU CENTRE MEDICAL DES ALPILLES	France	IG	IG	100	100
SCI F P M	France	IG	IG	100	100
SCI FALCA	France	IG	IG	51	51
SCI GARIBALDI SIERROZ	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN BEZONS IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN DEVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	France	IG	IG	100	100
SCI KORIAN ETOILE IMMOBILIER	France	IG	IG	59,55	59,55
SCI KORIAN ETOILE immobilier 2	France	IG	IG	59,55	59,55
SCI KORIAN ETOILE immobilier 3 Mise en équivalence	France	MEE	MEE	51	51
SCI KORIAN IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN LA COTONNADE IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN LES CATALAUNES IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN LIVRY SULLY IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN MORNAY IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN ONCOPOLE TOULOUSE IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN Oullins Immobilier	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN SANTE IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI KORIAN SAVERNE IMMOBILIER	France	IG	IG	51	51
SCI LA CONFLUENCE SAINT-CYR	France	IG	IG	100	100
SCI LA PALOUMERE	France	IG	IG	100	100
SCI LA VARENNE	France	IG	IG	100	100
SCI LAXOU MAXEVILLE	France	IG	IG	51	51
SCI LE MAIL IMMOBILIER	France	IG	IG	100	100
SCI LE TEILLEUL	France	IG	IG	100	100
SCI LE ZANDER	France	IG	IG	51	51
SCI NAPOLEON	France	IG	IG	51	51
SCI SAINT GEORGES DE DIDONNE	France	IG	IG	100	100
SCI VALMAS	France	IG	IG	100	100
SCPR	France	IG	IG	100	100
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE READAPTATION	France	IG	IG	100	100
SERVICES DES COLLINES	France	NC	IG	0	51
SLR SERVICES	France	NC	IG	0	51
SNC ST FRANCOIS DE SALES	France	IG	IG	100	100
SOC ETUDES REALISATIONS NOUVEL AGE	France	IG	IG	100	100
SOC EUROPEENNE FONCIERE D'INVESTISSEMENT	France	IG	IG	100	100
SOC GERONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST	France	IG	IG	100	100
SOC IMMOBILIERE JANIN	France	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
SOC NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	France	IG	IG	100	100
SOCIETE CIVILE IMMOBILIERE DE MONTVERT	France	IG	IG	100	100
SOCIETE D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MEDICALE SAINT COME A JUVISY	France	IG	IG	100	100
SOCIETE D'EXPLOITATION HOME SAINT GABRIEL	France	IG	IG	99,16	99,16
SOCIETE DU CHÂTEAU DE LORMOY	France	IG	IG	100	100
SOCIETE HOLDING LES ACACIAS	France	IG	IG	100	100
SOCIETE HOSPITALIERE DE TOURAINE	France	IG	IG	100	100
SOCIETE IMMOBILIERE DE DINARD	France	IG	IG	100	100
STE EXPLOITATION CLINIQUE PERREUX	France	IG	IG	100	100
SYR IMMOBILIER	France	IG	IG	100	100
TECHNOSENS EVOLUTION	France	IG	IG	100	100
THALATTA	France	IG	IG	100	100
VAL PYRENE	France	IG	IG	100	100
VEPEZA	France	IG	IG	100	100
VILLA BONTEMPS SARL	France	IG	IG	100	100
VILLA SAINT DOMINIQUE	France	IG	IG	100	100
VILLANDIERES NIMES	France	IG	IG	100	100
Vivason	France	MEE	MEE	49,71	49,71
CCFIV G5 Holding S.L.	Espagne	NC	IG	0	100
Clariane España S.L.	Espagne	IG	IG	100	100
CLARIANE SERVICIOS, S.L.	Espagne	IG	NC	100	-
CLARIANE WILLOW SPAIN S.L.	Espagne	IG	IG	59,55	59,55
Consulting Asistencial Sociosanitario S.L.	Espagne	IG	IG	100	100
Grupo 5 Acción y Gestión Social S.A.U	Espagne	IG	IG	100	100
Grupo 5 Gestión Social Nuevos Desarrollos S.L.	Espagne	NC	IG	0	100
Ita Clinic BCN S.L.	Espagne	IG	IG	100	100
Itacare Asistencial S.L.	Espagne	IG	IG	100	100
KORIAN ACTIVOS 2021 SL	Espagne	IG	IG	51	51
Korian Activos 2023 SL	Espagne	IG	IG	100	100
Korian Concesiones 2022	Espagne	IG	IG	59,55	59,55
Korian Inmobiliaria 2022 SL	Espagne	IG	IG	59,55	59,55
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN 2018 SLU	Espagne	NC	IG	0	100
MANACOR SENIOR SA	Espagne	IG	IG	100	100
PICAFORT SENIORS SAU	Espagne	IG	IG	100	100
RESIDENCIAS FAMILIARES PARA MAYORES SL	Espagne	IG	IG	100	100
ASSISI PROJECT SPA	Italie	IG	IG	80	80
AUREA SALUS SRL	Italie	IG	IG	100	100
CA' VIO SRL	Italie	NC	NC	0	0
CARE SERVICE SPA	Italie	IG	IG	100	100
Casa di Cura Fondazione G&P Borghi S.r.l.	Italie	IG	IG	100	100
CASA DI CURA LEONARDO SRL	Italie	IG	IG	95	95
CASA DI CURA SAN CAMILLO SRL	Italie	NC	IG	0	94
Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	Italie	MEE	MEE	30	30
CENTRO FISIOTERAPICO TARANTINI SRL	Italie	IG	IG	100	100
Centro Medico Sanitario S.r.l.s.	Italie	IG	IG	100	100
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO SRL	Italie	IG	IG	92,66	92,66
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO SRL	Italie	IG	IG	90	90

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
		2025	2024	2025	2024
CENTRO SPECIALISTICO PER LA CURA DEL DIABETE SRL	Italie	IG	IG	90	90
CROCE DI MALTA SRL	Italie	IG	IG	100	100
Domus S.r.l.	Italie	IG	IG	100	100
ELIA DOMUS SRL	Italie	IG	IG	100	100
ELIDE SRL	Italie	IG	IG	95	95
FAMAST 3 SRL	Italie	IG	IG	100	100
FIOGERI SANITÀ SRL	Italie	IG	IG	100	100
FORTIS SRL	Italie	NC	IG	0	94
FRATESOLE SRL	Italie	IG	IG	100	100
GABBIANO TIRRENO SRL	Italie	NC	NC	0	0
GERESS SRL	Italie	[b]	[b]	50	50
GILAR SPA	Italie	IG	IG	100	100
GOLD S.R.L.	Italie	IG	IG	100	100
IDEASS SPA	Italie	IG	IG	90	90
IL CHIOSCO SRL	Italie	IG	IG	100	100
IL FAGGIO SRL	Italie	NC	IG	0	100
IL FOCOLARE SRL	Italie	IG	IG	90	90
IMMOBILIARE MARINA DI SORSO SRL	Italie	IG	IG	100	100
ISAV SPA	Italie	IG	IG	100	100
Italian Hospital Group 3 S.p.A.	Italie	IG	IG	100	100
Italian Hospital Group S.p.A.	Italie	IG	IG	100	100
KINETIKA SARDEGNA SRL	Italie	IG	IG	100	100
LEONARDO DA VINCI - CDM SPA	Italie	IG	IG	100	100
LOB SRL	Italie	IG	IG	100	100
MEDICA SUD SRL	Italie	IG	IG	90	90
MONTE BURIASCO SRL	Italie	IG	IG	51	51
MSH SRL	Italie	IG	IG	100	100
NATIVITAS SRL	Italie	IG	IG	51	51
PADRE PIO SRL	Italie	NC	NC	0	0
PARCO DELLE ROSE 92 S.R.L.	Italie	IG	IG	100	100
RESIDENZA CHALLANT SRL	Italie	IG	IG	100	100
Residenze Assistite Maleo S.r.l.	Italie	IG	IG	100	100
ROMEO SRL	Italie	NC	NC	0	0
ROMEO2000 SRL	Italie	NC	NC	0	0
RSA BERZO INFERIORE SRL	Italie	IG	IG	100	100
RSA BORNO SOCIETA DI PROGETTO SPA	Italie	IG	IG	100	100
SANEM 2001 SRL	Italie	IG	IG	100	100
SANTA CHIARA SRL	Italie	IG	IG	89,02	94
SANTA CROCE SRL	Italie	IG	IG	100	100
SEGESTA GESTIONI SRL	Italie	IG	IG	100	100
SEGESTA LATINA SPA	Italie	IG	IG	100	100
SEGESTA MEDITERRANEA SRL	Italie	IG	IG	100	100
SEGESTA SERVIZI SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	Italie	IG	IG	100	100
SEGESTA SPA	Italie	IG	IG	100	100
SEGESTA2000 SRL	Italie	IG	IG	100	100
SERVIZI ASSISTENZIALI DOMICILIARI SRL	Italie	IG	IG	100	100
SILVER IMMOBILIARE SRL	Italie	IG	IG	59,55	59,55
SMERALDA RSA DI PADRU SRL	Italie	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Siège social	Méthode de consolidation [a] 2025	Méthode de consolidation [a] 2024	Pourcentage d'intérêt 2025	Pourcentage d'intérêt 2024
SOGEMI SRL	Italie	IG	IG	100	100
SONDRIO RINNOVA SRL	Italie	IG	IG	100	100
VILLA DELLE TERME SPA	Italie	IG	IG	100	100
VILLA SAN CLEMENTE SRL	Italie	IG	IG	100	100
VILLA SILVANA SPA	Italie	IG	IG	100	100
VITTORIA SRL	Italie	IG	IG	70	70
Korian Holding Nederland B.V.	Pays-bas	IG	IG	100	100
Korian Management Services B.V.	Pays-bas	IG	IG	100	100
Korian Vastgoed Coöperatief U.A	Pays-bas	IG	IG	100	100
Korian Zorg B.V.	Pays-bas	IG	IG	100	100
Korian Zorg Holding B.V.	Pays-bas	IG	IG	100	100
Senior Living B.V.	Pays-bas	IG	IG	100	100
Stepping Stones Home & Care Vastgoed B.V.	Pays-bas	IG	IG	59,55	59,55

(a) Intégration globale (IG) : Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce un contrôle exclusif. Mise en équivalence (MEE) : Sociétés sur lesquelles le Groupe exerce une influence notable. Non consolidées (NC) : Entités hors périmètre de consolidation.
(b) Activités conjointes comptabilisées à hauteur de la quote-part détenue par Clariane.

Les variations de périmètre sont décrites dans la note 2.3 Évolution du périmètre de consolidation.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société Clariane,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Clariane relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 821-53 et R. 821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Evaluation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, la valeur nette des *goodwill* et des autorisations d'exploiter s'élève à 5 077 millions d'euros :

- Les *goodwill*, dont les modalités de détermination sont présentées dans la note 5.1 « Goodwill » de l'annexe aux comptes consolidés, qui sont comptabilisés à l'actif du bilan pour un total net de 3 130 millions d'euros ;
- Les autorisations d'exploiter acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises, qui sont des immobilisations incorporelles non amortissables comptabilisées pour une valeur nette comptable de 1 947 millions d'euros, et qui correspondent à la valorisation des autorisations d'exploiter concédées par les autorités de tutelles principalement en France, au Benelux et en Italie. Elles sont valorisées lors des opérations de regroupements d'entreprises à leur juste valeur à la date d'acquisition, selon les modalités décrites dans la note 5.2 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe aux comptes consolidés.

Des tests de perte de valeur sont réalisés lors de chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'apparition d'indices de perte de valeur, pour s'assurer que la valeur nette comptable des *goodwill* et des autorisations d'exploiter n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable est la valeur la plus élevée entre la valeur nette de coûts de sortie et la valeur d'utilité. Ces tests sont effectués soit au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT), soit au niveau d'un regroupement d'UGT :

- Pour les *goodwill*, l'UGT correspond à un groupement d'UGT par pays : France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, et Espagne ;
- Pour les autorisations d'exploiter, l'UGT correspond à un département en France et à une région en Italie et en Belgique, pour chaque type d'activité (maison de retraite, clinique ou établissement de santé mentale).

Les modalités et le détail des hypothèses retenues pour ces tests sont présentés dans la note 5 « Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles » de l'annexe aux comptes consolidés.

La détermination de la valeur d'utilité de ces actifs est fondée sur la valeur des flux de trésorerie futurs actualisés des UGT ou des regroupements d'UGT, issus des budgets 2026 approuvés par le conseil d'administration et des plans d'affaires à cinq ans établis par la direction et revus par le Conseil d'administration. Les taux d'actualisation et taux de croissance long terme qui leurs sont appliqués sont déterminés par votre Groupe avec l'aide d'un expert indépendant.

L'évaluation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter constitue un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes de votre groupe et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité.

Notre réponse

Nous avons étudié la conformité de la méthodologie appliquée pour la réalisation des tests de perte de valeur aux normes comptables en vigueur. Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de ces tests. Nous avons notamment :

- contrôlé si l'exhaustivité des *goodwill* et des autorisations était testée en comparant les bases comptables aux éléments figurant dans les comptes consolidés ;
- examiné les modalités de calcul de la valeur d'utilité fondé sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Pour cela nous avons :
  - pris connaissance du processus budgétaire et des contrôles jugés clés associés à ce processus ;
  - étudié les critères retenus par la direction pour la définition des UGT correspondant pour chaque type d'activité à un regroupement territorial ;
  - examiné, par sondages, la cohérence des prévisions des flux de trésorerie avec les budgets 2026 et les plans d'affaires à moyen terme ;
  - comparé, par sondages, les prévisions retenues lors des précédents tests de perte de valeur avec les réalisations correspondantes afin d'analyser l'atteinte des objectifs antérieurs ;
- analysé les taux de croissance à l'infini et les taux d'actualisation retenus par la direction dans le cadre du calcul de la valeur d'utilité en les comparant à notre propre estimation de ces taux établie en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ;
- vérifié, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 5 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Liquidité de votre Groupe

Risque identifié	Comme décrit dans les notes 2.1 « Finalisation du plan de Renforcement de la structure financière du Groupe » et 1.5 « Présentation des états financiers » de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe avait initié dès 2023 la mise en œuvre d'un plan de renforcement (« le Plan de Renforcement ») de sa structure financière visant à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement du Groupe, à disposer d'une structure financière tenant compte de l'environnement économique, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie. Les trois premiers volets de ce plan avaient été finalisés dès la clôture annuelle 2024. La finalisation du plan est intervenue en 2025, grâce à la sécurisation au premier semestre d'un programme de cessions d'actifs, combinée aux lignes de crédits négociées avec le syndicat bancaire et à l'émission obligataire de 500 millions d'euros. Votre Groupe dispose d'une liquidité de 1 187 millions d'euros, y compris 785 millions d'euros de trésorerie disponible au 31 décembre 2025. Compte tenu de la finalisation du Plan de Renforcement, Clariane indique dans le paragraphe « Continuité d'exploitation » de la note 1.5 disposer d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des douze prochains mois. Compte tenu de ces éléments, nous considérons que la liquidité de votre Groupe constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse	Nos travaux ont consisté notamment à :
	• prendre connaissance de la mise en œuvre du Plan de Renforcement et des autres opérations de cession intervenues dans le prolongement de ce plan et analyser, le cas échéant, le traitement comptable des transactions mises en œuvre ou envisagées, en particulier les opérations de cession d'actifs opérationnels et immobiliers avec :
	  ◦ la cession du réseau Petits-fils ;
	  ◦ la cession-bail d'actifs immobiliers en Belgique ;
	  ◦ les autres projets de cessions.
	• prendre connaissance et obtenir la documentation bancaire correspondant à l'amendement et à l'extension du crédit syndiqué et à la nouvelle ligne de prêt immobilier signés le 14 février 2025 ;
	• prendre connaissance de l'émission obligataire non-sécurisée à échéance juin 2030 d'un montant de 500 millions d'euros et obtenir la documentation afférente ;
	• comparer les ratios de covenants au 31 décembre 2025 avec les seuils fixés dans les contrats des emprunts obligataires et bancaires ;
	• examiner la cohérence du plan de trésorerie 2026/2027 avec le budget 2026 et le plan moyen terme approuvé par le conseil d'administration;
	• analyser la cohérence des échéances des emprunts obligataires et des emprunts prévues au plan de trésorerie 2026/2027 avec les contrats signés ;
	• apprécier, par entretien avec la direction, les principales hypothèses influençant les prévisions de trésorerie ;
	• procéder à des analyses de sensibilité examinant l'incidence des financements et des projets de cessions sur les prévisions de trésorerie 2026/2027 ;
	• tester l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie ;
	• contrôler le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés relatives à la présentation du Plan de Renforcement et à la continuité d'exploitation pour l'exercice clos au 31 décembre 2025.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la directrice générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Clariane dans vos statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet FORVIS MAZARS SA (anciennement MAZARS) et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2025, le cabinet FORVIS MAZARS SA était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption (dont vingt années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la quinzième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était commissaire aux comptes depuis 2006.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au comité d'audit

Nous remettons au comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du Code de commerce et dans le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 27 février 2026

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS SA	ERNST & YOUNG et Autres
Stéphane Marfisi	Anne Herbein

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2025

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros).

Bilan

Actif

En milliers d'euros	Notes	31.12.2025 Brut	Amortissements et dépréciations	Net	31.12.2024
Capital souscrit non appelé (I)		-	-	-	-
Frais d'établissement (II)		-	-	-	-
Immobilisations incorporelles :	3.1	**80 034**	**21 753**	**58 281**	**51 154**
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires		53 780	21 753	32 027	30 901
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes		26 253	-	26 253	20 253
Immobilisations corporelles :	3.1	**4 184**	**2 229**	**1 954**	**1 854**
Installations techniques, matériel et outillage industriels		3 171	2 229	941	1 118
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes		1 013	-	1 013	736
Immobilisations financières :	3.1	**4 967 877**	**5 386**	**4 962 491**	**4 938 267**
Participations	5	4 512 178	5 386	4 506 792	4 401 591
Autres titres immobilisés	3.1	1 000	-	1 000	1 000
Prêts	3.1	454 413	-	454 413	533 385
Autres immobilisations financières		287	-	287	2 291
Total actif immobilisé (III)		5 052 095	29 369	5 022 726	4 991 275
Stocks et en-cours :	2.7	**0**	**-**	**0**	**0**
Créances [1] **:**	3.3	**884 468**	**1 317**	**883 150**	**1 407 882**
Créances Clients et Comptes rattachés		79 934	-	79 934	77 517
Autres créances		790 535	1 317	789 217	1 315 684
Charges constatées d'avance		13 999	-	13 999	14 680
Capital souscrit appelé, non versé		-	-	-	-
Valeurs mobilières de placement :	3.4	**121 839**	**-**	**121 839**	**66 357**
Actions propres		1 794	-	1 794	1 312
Instruments financiers à terme et jetons détenus		120 045	-	120 045	65 045
Disponibilités	3.4	**490 742**	**-**	**490 742**	**287 442**
Total actif circulant (IV)		1 497 049	1 317	1 495 731	1 761 681
Frais d'émission des emprunts (V)		22 469	-	22 469	5 771
Primes de remboursement des emprunts (VI)		-	-	-	-
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Actif (VII)		1	-	1	9 043
TOTAL GÉNÉRAL DE L'ACTIF (I + II + III + IV + V + VI + VII)		**6 571 614**	**30 686**	**6 540 928**	**6 767 770**

(1) Dont à moins d'un an 883 millions d'euros.

Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Capital : 356 754 459 actions avec une valeur nominale de 0,1 €, dont 773 698 émises au cours de l'exercice		3 568	3 560
Primes d'émission, de fusion, d'apport		1 615 495	1 615 495
Réserves :			
Réserve légale		43 225	43 225
Réserves réglementées		533 769	533 776
Autres réserves		128 516	128 516
Report à nouveau		- 23 711	74 075
Résultat de l'exercice [bénéfice ou perte]		- 129 458	- 97 785
Provisions réglementées		1 873	1 873
Total des capitaux propres (I)	**3.7**	**2 173 277**	**2 302 734**
Provisions pour risques	3.8	1 136	9 614
Provisions pour charges	3.8	2	2
Total des provisions (II)		**1 138**	**9 616**
Autres emprunts obligataires	3.11	2 667 202	2 326 858
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	3.11	680 100	1 114 146
Emprunts et dettes financières diverses hors titres participatifs	3.10	852 803	832 222
Instruments financiers à terme	3.11	14	0
Dettes fournisseurs et comptes rattachés	3.11	20 729	31 292
Dettes fiscales et sociales	3.11	19 992	19 990
Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	3.11	482	2 165
Autres dettes	3.11	79 784	69 155
Produits constatés d'avance	3.11	40 676	57 577
Total des dettes [1] (III)		**4 361 782**	**4 453 404**
Écarts de conversion et différences d'évaluation - Passif (IV)		**4 732**	**2 015**
TOTAL GÉNÉRAL DU PASSIF (I + II + III + IV)		**6 540 928**	**6 767 770**

(1) Dont à moins d'un an (hors avances et acomptes reçus sur commandes en cours) 1 772 millions d'euros.

Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	31/12/2025	31/12/2024
Produits d'exploitation			
Montant net du chiffre d'affaires	4.1	**53 721**	**44 215**
Ventes de marchandises		-	-
Production vendue		53 721	44 215
Production immobilisée		7 749	4 972
Subventions		150	-
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		-	310
Autres produits		40	29
Total des produits d'exploitation (I)		**61 660**	**49 526**
Charges d'exploitation :	4.2		
Achats de matières premières et autres approvisionnements		5	3
Autres achats et charges externes		79 993	71 502
Impôts, taxes et versements assimilés		1 421	1 628
Salaires		28 319	24 531
Cotisations sociales		11 574	11 341
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :			
Sur immobilisations : dotations aux amortissements		7 779	18 036
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations		-	-
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations		-	-
Dotations aux provisions		602	0
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées		746	-
Autres charges		4 166	628
Total des charges d'exploitation (II)		**134 605**	**127 670**
1. RESULTAT D'EXPLOITATION (I-II)		**- 72 945**	**- 78 143**
Quote-part de résultat sur opérations faites en commun :			
Bénéfice attribué ou perte transférée (III)		**36**	**-**
Perte supportée ou bénéfice transféré (IV)		**-**	**1 116**
Produits financiers :	4.4		
De participation [2]		7 974	11 494
D'autres valeurs mobilières et créances de l'actif immobilisé [2]		29 075	42 994
Intérêts et produits assimilés [1]		75 683	111 081
Reprises sur dépréciations et provisions		9 381	6 967
Différences positives de change		1	46
Produits des cessions d'immobilisations financières		-	0
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		769	192
Total des produits financiers (V)		**122 884**	**172 775**
Charges financières :	4.4		
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		7 090	9 334
Intérêts et charges assimilées [2]		179 904	197 286
Différences négatives de change		0	5 586
Valeurs comptables des immobilisations financières cédées		-	-
Charges nettes sur cessions de valeurs mobilières de placement et d'instruments de trésorerie		353	588
Total des charges financières (VI)		**187 348**	**212 793**
2. RESULTAT FINANCIER (V - VI)		**- 64 464**	**- 40 019**
3. RESULTAT COURANT AVANT IMPÔTS (I - II + III - IV + V - VI)		**- 137 372**	**- 119 278**
Produits exceptionnels (VII)	**4.5**	**-**	**56 371**
Charges exceptionnelles (VIII)	**4.5**	**-**	**83 771**
4. RESULTAT EXCEPTIONNEL (VII – VIII)		**-**	**- 27 399**
Participation des salariés aux résultats (IX)		**-**	**-**
Impôts sur les bénéfices (X)	**4.6**	**- 7 914**	**- 48 892**
Total des produits (I+III+V+VII)		**184 580**	**278 672**
Total des charges (II+IV+VI+VIII+IX+X)		**314 038**	**376 458**
BENEFICE OU PERTE		**- 129 458**	**- 97 785**

(1) Dont produits concernant les entités liées 49 millions d'euros.
(2) Dont charges concernant les entités liées 20 millions d'euros.

Notes annexes aux comptes individuels

NOTE 1. Présentations des comptes individuels 433
NOTE 2. Principaux événements de l'exercice 437
NOTE 3. Principaux postes de bilan 439
NOTE 4. Principaux postes du compte de résultat 447
NOTE 5. Participations dans les entreprises associées 450
NOTE 6. Engagements 450
NOTE 7. Autres informations 453
NOTE 8. Événements postérieurs à la clôture 453

Note 1 Présentations des comptes individuels

1.1 Informations sur l'entité qui établit les états financiers consolidés

Entité établissant les états financiers consolidés	**CLARIANE SE** 21-25, rue Balzac 75008 Paris 447800475

1.2 Principales règles et méthodes comptables utilisées

À compter de l'exercice ouvert le 1er janvier 2025, la Société applique le règlement ANC n° 2022-06 du 4 novembre 2022 modifiant le Plan comptable général. Ce règlement modernise la présentation des états financiers et la nomenclature des comptes, notamment par la suppression des transferts de charges et la refonte du résultat exceptionnel. Les changements induits relèvent d'un changement de méthode comptable et ont été appliqués de manière prospective.

Pour Clariane SE, son application s'est traduite uniquement par des changements de présentation (nouveaux modèles de bilan, de compte de résultat et d'annexe, reclassement de certains postes) sans impact sur le résultat net ni sur les capitaux propres. Les états comparatifs ont été retraités pour être présentés selon les nouveaux modèles lorsque cela s'est avéré nécessaire. Les comptes annuels ont été établis conformément aux hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ;
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

L'exercice a une durée de 12 mois, recouvrant la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025. Il n'y a eu aucun changement d'estimation comptable.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont présentées ci-après.

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

Les immobilisations sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables. Les licences informatiques sont immobilisées et amorties sur une durée de cinq ans. Les logiciels acquis sont immobilisés et amortis sur une durée de trois ans alors que les logiciels autonomes (développés en interne) sont immobilisés et amortis sur une durée de cinq ans. Dans certains cas, lorsque la durée d'utilisation des développements informatiques est longue, les coûts des projets informatiques sont amortis sur une durée de vie supérieure à cinq ans pouvant atteindre sept ans.

IMMOBILISATIONS CORPORELLES

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition, constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables.

Les amortissements, calculés selon la méthode linéaire par application de taux homogènes au sein du Groupe, sont déterminés par référence aux durées d'utilisation suivantes :

- les agencements des constructions (selon les composants) : 7 à 50 ans ;
- le matériel industriel : 5 à 15 ans ;
- le mobilier et le matériel de bureau : 10 ans ;
- le matériel informatique : 3 ans.

PARTICIPATIONS, AUTRES TITRES IMMOBILISÉS

Les titres de participation sont valorisés au coût d'acquisition incluant les frais accessoires, ces derniers étant amortis sur cinq ans en dérogatoire.

Une analyse de perte de valeur est effectuée lorsqu'il existe des indices de dépréciation, notamment en cas d'écart défavorable significatif entre la valeur nette comptable et la quote-part de situation nette, ou lorsque les indicateurs de performance (tels que les multiples d'EBITDA) suggèrent une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable.

Le cas échéant, une provision pour dépréciation est constituée lorsque la valeur d'utilité ou la valeur vénale estimée s'avère inférieure à la valeur nette comptable, à hauteur de la différence constatée avec la plus élevée de ces deux valeurs.

La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

La valeur d'utilité des fonds propres de chaque filiale détenue correspond à la différence entre sa valeur d'entreprise et sa dette financière nette à la date de clôture.

La valeur d'entreprise de la filiale est calculée à partir des flux de trésorerie futurs, lesquels sont fondés sur les hypothèses économiques ainsi que les conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie avant impôt sont issus du budget de l'année N+1 du Groupe, approuvé par le Conseil d'administration. Le cas échéant, ces analyses sont complétées par un plan d'affaires établi au cas par cas pour les titres testés, selon les caractéristiques propres de ces actifs testés, les activités et les pays ;
- le taux d'actualisation, déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe, et le taux de croissance à long terme, sont définis par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant.

CRÉANCES

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée, le cas échéant, pour tenir compte des difficultés de recouvrement survenues ou potentielles.

INSTRUMENTS FINANCIERS ET COMPTABILITÉ DE COUVERTURE

Les principes de la comptabilité de couverture sont énoncés par le PCG (articles 628-6 à 628-17 introduits par le règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture). Ils sont applicables à toutes les couvertures quelle que soit leur nature.

VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées globalement au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché. Les actions auto-détenues sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition.

TRÉSORERIE

Une convention de centralisation de trésorerie avec Clariane SE a été signée en 2018 par la plupart des sociétés du Groupe, françaises et étrangères. Les sociétés du Groupe se financent auprès de Clariane SE par le biais de prêts ou de comptes courants.

COÛTS D'ÉMISSION D'OBLIGATIONS ET D'EMPRUNTS

Les coûts d'émission d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'emprunt ou de l'obligation.

1.3 Informations pertinentes relatives à la première application du règlement n° 2022-06

Présentation des éléments comparatifs (exercice 2024)

Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024
Immobilisations incorporelles	3.1	51 154
Immobilisations corporelles	3.1	1 854
Immobilisations financières	3.1	4 938 267
Dont participations et créances rattachées	*5*	*4 401 591*
Total actif immobilisé		**4 991 275**
Avances et acomptes versés sur commandes		
Matières premières, approvisionnements		
Créances clients	3.3	77 517
Autres créances	3.3	1 315 684
Disponibilités	3.4	287 442
Valeurs mobilières de placement	3.4	66 357
Charges constatées d'avance	3.5	14 680
Total actif circulant		**1 761 681**
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations		14 814
TOTAL ACTIF		**6 767 770**

Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024
Capital	3.7	3 560
Primes d'émission	3.7	1 615 495
Réserve légale	3.7	43 225
Report à nouveau	3.7	74 075
Réserves réglementées	3.7	533 776
Autres réserves	3.7	128 516
Résultat	3.7	- 97 785
Provisions réglementées	3.7	1 873
Situation nette		**2 302 734**
Provisions pour risques et charges	3.8	9 616
Autres emprunts obligataires	3.9	2 326 858
Emprunts auprès des établissements de crédit	3.10	1 114 146
Emprunts et dettes divers	3.11	832 222
Fournisseurs	3.11	31 292
Dettes sociales et fiscales	3.11	19 990
Fournisseurs d'immobilisations	3.11	2 165
Autres dettes	3.11	69 155
Total dettes d'exploitation		**4 405 444**
Produits constatés d'avance	3.11	57 577
Écarts de conversion passif		2 015
TOTAL PASSIF		**6 767 770**

Compte de résultat

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024
Produits d'exploitation		44 215
Ventes de marchandises		-
Chiffre d'affaires	**4.1**	**44 215**
Production immobilisée		4 972
Subvention d'exploitation		-
Reprises de provisions et transfert de charges		310
Autres produits		29
Total produits d'exploitation		**49 526**
Variation de stock		-
Achats de marchandises	4.2	3
Autres achats et charges externes	4.2	71 502
Impôts et taxes	4.2	1 628
Salaires	4.2	24 531
Charges sociales	4.2	11 341
Dotations		
• amortissements immobilisations		18 036
• sur actif circulant		-
• provisions pour risques et charges		-
Autres charges		628
Total charges d'exploitation		**127 670**
Résultat d'exploitation		**- 78 143**
Bénéfice et perte QP		**- 1 116**
Produits financiers	4.4	172 775
Charges financières	4.4	212 793
Résultat financier		**- 40 019**
Résultat courant		**- 119 278**
Produits exceptionnels	4.5	56 371
Charges exceptionnelles	4.5	83 771
Résultat exceptionnel		**- 27 399**
Impôts bénéfices	4.6	- 48 892
RÉSULTAT NET COMPTABLE		**- 97 785**

Incidences du changement de méthodes comptables sur les principaux postes

Conformément à l'application du règlement ANC n° 2022-06, entré en vigueur au 1er janvier 2025, certaines règles de présentation comptable ont été modifiées. Cette évolution a trois principales incidences sur la présentation des comptes.

À compter de 2025, l'amortissement des frais liés aux emprunts et émissions obligataires est présenté en résultat financier. Un montant de 6,9 millions d'euros est ainsi comptabilisé en charges financières au titre de l'exercice, alors qu'en 2024 cette charge, qui s'élevait à 12,4 millions d'euros, était présentée en résultat d'exploitation.

Les transferts de charges ne font désormais plus l'objet d'une présentation distincte et sont directement imputés aux postes de charges concernés. En 2025, pour Clariane SE, un montant de 0,7 million d'euros est ainsi présenté en diminution des rubriques « Salaires » et « Cotisations sociales ».

En application de l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le classement en résultat courant d'opérations – à l'exception de celles qui ne sont pas directement liées à un événement majeur et inhabituel – qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel.

La nouvelle définition du résultat exceptionnel conduit à un reclassement significatif de certains produits et charges vers le résultat d'exploitation. Sur la base des comptes 2024, 52,3 millions d'euros de produits et 72,2 millions d'euros de charges précédemment présentés en résultat exceptionnel auraient été reclassés en résultat d'exploitation selon les règles applicables en 2025. Seuls 4,1 millions d'euros de produits et 11,6 millions d'euros de charges seraient demeurés en résultat exceptionnel.

Au titre de l'exercice 2025, première année d'application des nouvelles dispositions, 37,7 milliers d'euros de produits et - 3,9 millions d'euros de charges ont été reclassés du résultat exceptionnel vers le résultat d'exploitation. En conséquence, le résultat d'exploitation de l'exercice 2025 est diminué de - 3,9 millions d'euros, le résultat exceptionnel étant majoré du même montant, sans incidence sur le résultat net de l'exercice ni sur les capitaux propres.

1.4 Continuité d'exploitation

Les États Financiers sociaux ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation.

Au 31 décembre 2025, Clariane SE dispose d'une liquidité de 479 millions d'euros. Au-delà de la performance opérationnelle du Groupe, cette position de liquidité est également la résultante de la finalisation en 2025 du plan de renforcement de la structure financière engagé le 14 novembre 2023.

Pour rappel, ce plan comprenait le renforcement des fonds propres à travers un partenariat immobilier, deux augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024, et le lancement d'un programme de cessions d'actifs, finalisé en juin 2025 soit six mois avant son échéance initiale. Concomitamment, le Groupe avait renégocié et étendu son crédit syndiqué pour un montant à terme de 625 millions d'euros dont la première extension a été validée à mai 2028 et dont la seconde extension est à mai 2029 sous réserve de l'exécution de certaines conditions tenant au refinancement des dettes obligataires. En parallèle, le Groupe a mis en place une nouvelle ligne de crédit immobilier de 150 millions d'euros avec la même maturité.

Le Groupe a également émis une obligation non sécurisée d'un montant total de 500 millions d'euros à échéance juin 2030 dont le règlement-livraison est intervenu le 27 juin 2025 pour 400 millions d'euros et le 8 août 2025 pour les 100 millions restant avec un coupon annuel de 7,875 % (cf. note 2.1 Financement – paragraphe « Nouveaux financements ».)

Le 1er juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de *factoring* pour un montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe. Dès sa mise en place, la première utilisation du programme s'est élevée à 86 millions d'euros.

Compte tenu de cette position de liquidité renforcée, Clariane dispose d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois, comprenant principalement des échéances de dettes immobilières et *Schuldschein*.

1.5 Risque de change

L'ensemble des transactions effectuées à l'étranger sont réalisées dans des pays de la zone euro, l'exposition au risque de change de Clariane SE est limitée aux écarts de conversion sur son *Greenbond*, instrument de dette hybride en livre sterling.

1.6 Risque de taux

Clariane SE utilise des instruments financiers dérivés (*swaps*, *caps* et *floors*) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle des financements émis à taux variable.

Note 2 Principaux événements de l'exercice

2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe

Ce Plan de Renforcement, annoncé le 14 novembre 2023 et finalisé 6 mois avant le terme fixé avec l'annonce de la cession de son activité d'aide à domicile Petits-fils le 12 juin 2025, portait sur un montant total de 1,5 milliard d'euros. Ce Plan de Renforcement visait à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement de Clariane, à disposer d'une structure financière tenant compte d'un environnement économique rendu plus difficile par le niveau d'inflation, la hausse des taux d'intérêt et le durcissement des marchés du crédit et immobiliers, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie.

Avec la réalisation dès décembre 2023 des deux premiers volets du Plan de Renforcement et la réalisation avec succès le 5 juillet 2024 de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription qui faisait suite à l'augmentation de capital réservée réalisée le 12 juin 2024, les trois premiers volets de ce plan avaient été finalisés dès la clôture annuelle 2024.

Le 12 juin 2025, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur la cession de son réseau Petits-fils à Crédit Agricole Santé & Territoires, pour une valeur brute de cession (valeur d'entreprise) de 345 millions d'euros (cf. note 2.4 Principales données sur les variations de périmètre significatives – paragraphe « Actifs destinés à être cédés »). Le *closing* de cette opération est intervenu le 29 juillet 2025. La cession du réseau Petits-fils, réalisée à l'issue d'un processus compétitif, a permis au Groupe de finaliser le quatrième et dernier volet de son Plan de Renforcement, constitué d'un programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que de partenariats en capital visant notamment à un recentrage géographique de ses activités pour un montant d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts à fin 2025.

La sécurisation de ce programme de cession d'actifs vient parachever, six mois avant le terme fixé, la réalisation du Plan de Renforcement. Les plus-values associées au programme de cession d'actifs participent au remboursement de l'encours de la dette du Groupe, en ligne avec les clauses de remboursements anticipés obligatoires dans le crédit syndiqué.

Nouveaux financements

Amendement et extension du crédit syndiqué

Le 17 février 2025, le Groupe a annoncé les signatures de l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué *unsecured*, comprenant un prêt à terme et un prêt *revolving* à échéance finale mai 2029 pour un montant de 625 millions d'euros.

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- le remplacement du ratio de levier opérationnel par un ratio de levier total consolidé (levier « Wholeco ») ;
- une réduction d'ici mai 2026 du montant du crédit syndiqué, qui s'élèvera à 625 millions d'euros se décomposant ainsi (i) un crédit à terme de 300 millions d'euros (encours déjà ajusté au 31 décembre 2025) (ii) un crédit *revolving* de 325 millions d'euros (encours de 402 millions d'euros à fin décembre 2025, non tiré et totalement disponible actuellement) ;
- l'option pour le Groupe d'étendre la maturité du crédit syndiqué à mai 2029 en cas de remboursement, refinancement ou extension de 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré à cette prochaine date d'extension ;
- l'ajout d'un covenant semestriel de liquidité minimum de 300 millions d'euros ;
- la limitation de distribution de dividendes introduite en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier « Wholeco » reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice (contre 3,5x précédemment sur le levier « Opco ») et une limitation à 40 % du résultat net ;
- l'absence de remboursement d'instruments hybrides avec de la dette tant que le levier « Wholeco » du Groupe reste au-dessus de 5,0x (contre 3,5x précédemment). Un remboursement ne pourra se faire que *via* le refinancement par du capital ou d'autres instruments hybrides ;
- par ailleurs, le Groupe a également annoncé l'indexation du crédit syndiqué à des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En cohérence avec son ambition ESG et le rôle central de cette stratégie, les conditions financières du crédit syndiqué seront indexées sur des indicateurs extra-financiers portant sur la formation diplômante, la sécurité, la santé au travail et les audits ISO 9001. À cette date, les indicateurs cibles sont fixés jusqu'à fin 2025, avec une clause de rendez-vous pour fixer les indicateurs cibles suivants (notamment pour prendre en compte la finalisation du programme de cessions). À ce titre, il est prévu que la marge du crédit syndiqué s'ajustera à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.

Prêt relais immobilier de 150 millions d'euros

Concomitamment, Clariane a annoncé la signature d'un nouveau prêt immobilier auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est, dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- un montant de 150 millions d'euros ;
- échéance : mai 2029, sous les conditions suivantes : le remboursement, refinancement ou extension de maturités de (i) 300 millions d'euros de dettes à échéance 2027 avant le 28 février 2027 (maturité initiale) et (ii) 480 millions d'euros de dettes à échéance 2028 avant le 30 mai 2028. Dans les deux cas, le crédit *revolving* devra être intégralement non tiré aux dates d'extension ;
- sûretés : les prêteurs bénéficient de sûretés suivantes (i) nantissement de droit luxembourgeois par la société de 100 % des titres de CHL 1, (ii) nantissement de droit luxembourgeois par CHL 1 de 100 % des titres de CHL 2, (iii) nantissement de droit français par CHL 2 de 100 % des titres de Clariane Holding Immobilier 1.

Émission obligataire de 500 millions d'euros

Le 24 juin 2025, Clariane a annoncé le placement avec succès d'une émission obligataire non sécurisée d'un montant total de 400 millions d'euros à échéance 5 ans (27 juin 2030), contribuant à allonger la maturité moyenne de sa dette, avec un coupon annuel de 7,875 % avant d'annoncer, le 1er août 2025, le placement avec succès d'une émission obligataire additionnelle de 100 millions d'euros portant ainsi le montant total de la souche obligataire à 500 millions d'euros.

L'émission initiale a été souscrite par un grand nombre d'investisseurs institutionnels français et internationaux. Le carnet d'ordres a atteint un montant supérieur à 1,2 milliard d'euros, correspondant à un taux de sursouscription de plus de trois fois.

Le Plan de Renforcement finalisé au premier semestre 2025 visait notamment à restaurer son accès normalisé au financement. Cette émission de marché permet à Clariane d'allonger la maturité de sa dette et de soutenir sa trajectoire de désendettement et de renforcement du bilan.

Le produit net de cette émission sera affecté au refinancement de l'endettement existant (y compris le remboursement de ses OCEANE).

Le règlement-livraison et l'admission aux négociations sur le *Global Exchange Market* d'Euronext Dublin des obligations est intervenu le 27 juin 2025 et le 8 août 2025.

Mise en place d'un nouveau programme de *factoring* d'un montant maximal de 95 millions d'euros, utilisé à hauteur de 86 millions d'euros depuis 1er juillet 2025

Le 1er juillet 2025, Clariane a signé avec l'un de ses partenaires bancaires la mise en place d'un nouveau programme de *factoring* pour un montant mobilisable maximum de 95 millions d'euros, permettant de diversifier et d'optimiser les sources de financement du Groupe.

Fusion absorption KSL

Clariane SE a procédé à l'absorption de sa filiale KSL conformément au projet de traité de fusion établi le 25 mai 2025, dans le cadre d'une opération de restructuration interne visant à rationaliser et simplifier l'organigramme du Groupe.

Les sociétés participantes étant sous contrôle commun, l'opération a été comptabilisée selon les dispositions du règlement ANC n° 2022-03, sur la base des valeurs nettes comptables des éléments d'actif et de passif transmis. La fusion a pris effet comptablement et fiscalement au 1er janvier 2025, et a été réalisée conformément aux dispositions de l'article L.236-11 du Code de commerce.

La fusion fait ressortir un mali de fusion de 137,9 millions d'euros, correspondant à l'écart entre la valeur nette des apports et la valeur nette comptable des actions de la société absorbée inscrites à l'actif de Clariane SE au 31 décembre 2024.

Ce mali, qualifié de mali technique, a été inscrit à l'actif du bilan et affecté principalement aux titres de participation de trois filiales apportées, à hauteur des plus-values latentes identifiées sur les éléments d'actif correspondants.

Le mali technique n'est pas amorti et fait l'objet d'un test de valeur à chaque clôture.

Note 3 Principaux postes de bilan

3.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations En milliers d'euros	**Montant brut à l'ouverture de l'exercice**	**Augmentations**	**Diminutions**	**Montant brut à la clôture de l'exercice**
Immobilisations incorporelles	**65 320**	**15 460**	**746**	**80 034**
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	45 067	8 713		53 780
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	20 253	6 746	746	26 254
Immobilisations corporelles	**3 892**	**292**	**0**	**4 184**
Installations techniques, matériel et outillage industriels	3 156	15		3 171
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	736	278		1 014
Immobilisations financières	**4 943 653**	**149 862**	**125 638**	**4 967 877**
Participations et créances rattachées	4 406 977	112 717	7 516	4 512 178
Autres immobilisations financières	536 676	37 145	118 121	455 699
TOTAL	**5 012 865**	**165 614**	**126 384**	**5 052 095**

Amortissements En milliers d'euros	**Durée d'utilisation ou taux d'amortissement**	**Mode d'amortissement**	**Amortissements cumulés à l'ouverture de l'exercice**	**Augmentations : Dotations de l'exercice**	**Diminutions**	**Amortissements cumulés à la clôture de l'exercice**
Immobilisations incorporelles		**Linéaire**	**14 166**	**7 587**	**0**	**21 753**
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	3 à 7 ans		14 166	7 587		21 753
Immobilisations corporelles		**Linéaire**	**2 037**	**192**	**0**	**2 229**
Installations techniques, matériel et outillage industriels	5 à 15 ans		2037	192		2 229
TOTAL		**0**	**16 203**	**7 779**	**0**	**23 982**

Dépréciations En milliers d'euros	**Montant à l'ouverture de l'exercice**	**Augmentations : dotations de l'exercice**	**Diminutions : reprises de l'exercice**		**Montant à la clôture de l'exercice**
			Utilisées	**Non utilisées**	
Immobilisations financières	5 386				5 386
Sur titres de participation	5 386				5 386
TOTAL	**5 386**				**5 386**

Les amortissements sont constatés en charges d'exploitation. Les ajustements de provisions sur titres de participations sont constatés en résultat financier.

Le poste « Immobilisations incorporelles en cours » correspond essentiellement à de la production immobilisée, des coûts de prestataires pour l'élaboration et la mise en place de progiciels internes, de logiciels et de matériel informatique pour 26,3 millions d'euros.

		Ventilation des augmentations				
		Virements		Entrées		
En milliers d'euros	Augmentations de l'exercice	De poste à poste	Provenant de l'actif circulant	Acquisitions	Apports	Créations
Immobilisations incorporelles	15 460			15 460		
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	8 713	8 270		443		
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	6 746	- 8 270		15 016		
Immobilisations corporelles	292			292		
Installations techniques, matériel et outillage industriels	15			15		
Immobilisations corporelles en cours, avances et acomptes	278			278		
Immobilisations financières	149 862			149 862		
Participations et créances rattachées	112 717			112 717		
Autres immobilisations financières	37 145			37 145		
TOTAL	**165 614**	**0**	**0**	**165 614**	**0**	**0**

		Ventilation des diminutions				
		Virements		Sorties		
En milliers d'euros	Diminutions de l'exercice	De poste à poste	À destination de l'actif circulant	Cessions	Scissions	Mises hors service
Immobilisations incorporelles	746					746
Immobilisations incorporelles en cours, avances et acomptes	746					746
Immobilisations financières	125 638	0			125 638	
Participations et créances rattachées	7 516				7 516	
Autres immobilisations financières	118 121				118 122	
TOTAL	**126 384**	**0**	**0**	**0**	**125 638**	**746**

		Ventilation des dotations			
En milliers d'euros	Dotations de l'exercice	Compléments liés à une réévaluation	Sur éléments amortis selon mode linéaire	Sur éléments amortis selon un autre mode	Dotations exceptionnelles
Immobilisations incorporelles	7 587		7 587		
Concessions, brevets, licences, marques, procédés, solutions informatiques, droits et valeurs similaires	7 587		7 587		
Immobilisations corporelles	192		192		
Installations techniques, matériel et outillage industriels	28		28		
Autres immobilisations corporelles	164		164		
TOTAL	**7 779**		**7 779**		

3.2 Titres de participation

Clariane SE est la société consolidante du Groupe. Elle détient les titres des sociétés répertoriées dans le tableau ci-après.

Tableau des filiales et participations de Clariane au 31 décembre 2025

En milliers d'euros	Capitaux propres	% du capital détenu par Clariane SE	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis non remboursés	Chiffre d'affaires	Résultat net	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice
			Brute	Nette				
FILIALES FRANÇAISES								
CLARIANE SOLUTIONS	- 6 546	100 %	1	1	12 041	2 908	- 397	
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 12	167 815	94,9 %	195 981	194 065		6 789	- 5 144	
MEDIDEP FONCIER	- 223	100 %	2 875	2 875		1 568	- 18	
SCI LE TEILLEUL	3 107	100 %	3 548	1 740		0	49	
KORIAN ASSET – PROPERTY MANAGEMENT	3 037	100 %	1	1	1 425	6 368	2 564	742
INICEA SANTÉ MENTALE	142 805	78,42 %	187 714	187 714	12 627	9 118	20 207	
CLARIANE FRANCE	836 037	100 %	1 631 291	1 631 291		182 916	218 032	
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 3	76 965	51 %	72 366	72 366		0	1 326	4 284
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	- 93	100 %	10	10	929	0	- 31	
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	659	100 %	0,01	0	5 362	0,00	98,79	425
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	- 12	100 %	10	-	19	0	- 6	
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 10	- 6	100 %	10	10	28	0	- 6	
SCI KORIAN DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	- 1 979	98 %	213	213	25 019	152	0	
FILIALES ÉTRANGÈRES								
KORIAN BELGIUM	215 061	100 %	262 823	262 823	54 883	53 504	4 325	
KORIAN DEUTSCHLAND	375 362	100 %	769 728	769 728	192 811	151 168	- 46 283	
KORIAN MANAGEMENT		100 %	800	415				
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN	294 190	100 %	320 656	320 656	93 598	6 946	- 4 903	
SEGESTA	501 547	100 %	585 511	585 511	34 900	0	- 3 525	
KORIAN HOLDING NEDERLAND	128 446	100 %	113 913	113 913		0	- 2 244	
CHL1	343 385	100 %	318 455	318 455	753	0	15 811	
PARTICIPATIONS								
Foncière A&V	17 666	30 %	25 135	25 135	93 068	0	- 2 643	1 560
Foncière A&V 2	3 742	30 %	5 951	5 951	10 339	0	- 865	
KORIAN IMMOBILIER Allemagne	542	11 %	619	619		4 116	- 141	110
Société Gérontologique du Centre Ouest – SGCO (La Ménardière)	- 2 143	5,12 %	34	34	2 818	6 199	- 177	
LES FLOTS	- 92	4,16 %	967	399	766	9 380	- 208	
L'ESTRAN	- 2 504	1,17 %	538	86	2 545	15 626	188	
FURTADO GESTION	0	0,02 %	248	-		0	0	
LE MONT VERRIER – SAS LE MONT BLANC	- 1 015	0,05 %	2	2	2 522	17 897	- 1 597	
SCI PERREUX	- 1 834	22 %	61	61		14 001	- 1 917	626
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 9	149 437	10,1 %	12 717	12 717		0	3 925	226
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 11	38	1 %	0,01	0,01	-	0,00	- 0,89	
TOTAL TITRES DE PARTICIPATION			**4 512 178**	**4 506 792**				**7 974**

Les titres de participation s'élèvent à 4 507 millions d'euros au 31 décembre 2025, en hausse de 105 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2024. Cette variation s'explique principalement par :

- la souscription à l'augmentation de capital de Korian Deutschland pour 100 millions d'euros ;
- le rachat des titres de Clariane Partenaires Immobilier 9 pour 12,7 millions d'euros ;
- partiellement compensé par l'impact de la fusion de CSE avec Korian Service Luxembourg pour - 7,5 millions d'euros.

Les titres de participation sont valorisés au coût d'acquisition incluant les frais accessoires, ces derniers étant amortis sur cinq ans en dérogatoire. Si cette valeur est supérieure à leur valeur d'utilité et à leur valeur vénale, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

La valeur d'utilité des fonds propres de chaque filiale détenue correspond à la différence entre sa valeur d'entreprise et sa dette financière nette à la date de clôture.

La valeur d'entreprise de la filiale est calculée à partir des flux de trésorerie futurs, lesquels sont fondés sur les hypothèses économiques ainsi que les conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la Direction du Groupe selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie avant impôt sont issus du budget de l'année N+1 du Groupe, approuvé par le Conseil d'administration. Le cas échéant, ces analyses sont complétées par un plan d'affaires établi au cas par cas pour les titres testés, selon les caractéristiques propres de ces actifs testés, les activités et les pays ;
- le taux d'actualisation, déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe, et le taux de croissance à long terme, sont définis par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant ;
- le taux d'actualisation retenu est de 6,5 % pour la France, 6,0 % pour l'Allemagne, 6,25 % pour la Belgique, 6,0 % pour les Pays-Bas, 7,0 % pour l'Espagne et 6,75 % pour l'Italie.

Au 31 décembre 2025, les travaux d'évaluation des titres de participation n'ont pas conduit à constater une provision pour dépréciation des titres.

3.3 Échéance des créances

Les créances de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2025 :

État des créances en 2025 En milliers d'euros	**Montant brut**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus d'un an**
Créances de l'actif immobilisé	**454 700**	**60 865**	**393 834**
Prêts et créances rattachés à des participations [(a)]	454 413	60 865	393 548
Autres immobilisations financières	287		287
Créances de l'actif circulant	**870 469**	**866 035**	**4 434**
Créances clients et comptes rattachés	79 934	75 500	4 434
Personnel et comptes rattachés	218	218	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	180	180	
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéfices	8 253	8 253	
• Taxe sur la valeur ajoutée	6 590	6 590	
• Autres impôts, taxes et versements assimilés	5	5	
Groupe et associés	761 884	761 884	
Débiteurs divers	13 407	13 407	
Charges constatées d'avance	**13 999**	**6 883**	**7 116**
TOTAL	**1 339 168**	**872 918**	**466 250**

(a) Suite à l'application du règlement ANC n°2022-06 du 4 novembre 2022 modifiant le Plan Comptable Général, les intérêts courus ont été reclassés dans les Prêts et créances rattachés à des participations.

Les créances de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2024 :

État des créances en 2024 En milliers d'euros	**Montant brut**	**Échéance à un an au plus**	**Échéance à plus d'un an**
Créances de l'actif immobilisé	**479 495**	**-**	**479 495**
Prêts et créances rattachés à des participations	477 203		477 203
Autres immobilisations financières	2 291		2 291
Créances de l'actif circulant	**1 392 260**	**1 392 260**	**-**
Autres créances clients	77 517	77 517	
Personnel et comptes rattachés	237	237	
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	321	321	
• Impôts sur les bénéfices	11 372	11 372	
• Taxe sur la valeur ajoutée	30 424	30 424	
• Autres impôts, taxes et versements assimilés	109	109	
Groupe et associés	1 264 566	1 264 566	
Débiteurs divers	7 716	7 716	
Charges constatées d'avance	**14 680**	**6 189**	**8 492**
TOTAL	**1 886 435**	**1 398 449**	**487 986**

Les dépréciations des actifs circulants de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2025 :

Dépréciations En milliers d'euros	Montant à l'ouverture de l'exercice	Augmentations : dotations de l'exercice	Diminutions : reprises de l'exercice		Montant à la clôture de l'exercice
			Utilisées	Non-utilisées	
Dépréciations sur actif circulant	**0**				**0**
Créances clients	0				0
Autres créances	1 317				1 317
TOTAL	**1 317**	**0**	**0**	**0**	**1 317**

3.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ont été évaluées à leur valeur nominale.

Clariane possède des actions propres qui sont valorisées selon la méthode du prix moyen pondéré et leur variation s'explique comme suit :

En milliers d'euros	Nombre	Montant
Stock 31/12/2024	264 630	843
Achats 2025	4 109 576	15 254
Ventes 2025	4 116 183	14 905
STOCK 31/12/2025	**258 023**	**1 193**

3.5 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Soultes des *swaps* et charges d'intérêts sur instruments dérivés	8 492	9 867
Divers exploitation	5 508	4 813
TOTAL	**13 999**	**14 680**

Au 31 décembre 2025, les charges constatées d'avance s'élèvent à 14,0 M€ et se composent :

- d'intérêts sur emprunts obligataires payés d'avance pour 8,5 M€, étalés en résultat financier sur la durée résiduelle des emprunts concernés ;
- de charges relatives à des contrats de prestations et de maintenance pour 5,5 M€ ; comptabilisées en charges opérationnels sur la période des contrats correspondants.

3.6 Produits constatés d'avance

Les produits constatés d'avance se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Soultes des *swaps* et charges d'intérêts sur instruments dérivés	39 638	56 618
Franchise de loyer	1 037	958
TOTAL	**40 676**	**57 577**

3.7 Produits à recevoir et charges à payer

Les produits à recevoir et les charges à payer se décomposent comme suit au 31 décembre 2025 :

Nature des éléments En milliers d'euros	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	60 865	19 078
Intérêts courus sur emprunt obligataire		53 927
Intérêts courus sur *swaps*	162	-
Fournisseurs, factures non parvenues	163	19 385
Clients hors Groupe, factures à établir	632	-
Clients Groupe, factures à établir	71 057	827
Dettes sociales	-	5 241
Charges sociales sur dettes sociales	5	2 954
État charges à payer/produits à recevoir	-	165
Intérêts courus sur comptes courants	35 094	15 617
Banque intérêts courus	-	148
Divers		-
TOTAL	**167 978**	**117 341**

3.8 Capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres sur l'exercice se détaille comme suit :

En milliers d'euros	
Capitaux propres à l'ouverture	**2 302 734**
Augmentation de capital	8
Prime d'émission et de fusion	
Réserve légale	
Réserves réglementées	- 8
Autres réserves	
Report à nouveau	97 785
Affectation résultat 2024	- 97 785
Résultat de l'exercice 2025	- 129 458
Provisions réglementées	
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE	**2 173 276**

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

Il n'existe pas de droits, privilèges, restrictions attachées aux actions composant le capital. Il n'existe pas non plus d'actions réservées pour une émission dans le cadre d'options ou de contrats de vente d'actions.

Le 21 mars 2025, la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 21 mars 2025, a décidé, après que le Conseil d'administration ait constaté la satisfaction de la condition de présence des bénéficiaires et ait apprécié la réalisation des critères de performances prévus par le règlement du Plan Actions de croissance, d'établir la liste définitive des bénéficiaires de ce Plan d'Actions de croissance, dont les actions avaient été attribuées le 24 février 2021, et le nombre d'actions qui leur sont définitivement attribuées au titre de ce Plan d'Actions. La Directrice générale a décidé en conséquence d'augmenter le capital social de Clariane, par incorporation d'une somme de 528,86 euros prélevée sur le poste « report à nouveau » par émission de 52 886 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune au profit des bénéficiaires.

Le 22 juin 2025, la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 24 février 2025, a décidé, après que le Conseil d'administration ait apprécié lors de sa séance du 24 février 2025 la réalisation des critères de performance prévus par le règlement du Plan 2022 avec conditions de performance, et après avoir constaté la satisfaction de la condition de présence au 22 juin 2025 des bénéficiaires du Plan 2022 avec conditions de performance et du Plan 2022 sans condition de performance, d'établir la liste définitive des bénéficiaires de ces Plans 2022, dont les actions avaient été attribuées le 22 juin 2022 et dont le nombre d'actions attribuées avait été ajusté le 5 août 2024, et le nombre d'actions qui leur sont définitivement attribuées au titre de ces Plans 2022. La Directrice générale a décidé en conséquence d'augmenter le capital social de Clariane, par incorporation d'une somme de 7 208,12 euros prélevée sur le poste « Réserves indisponibles » par émission de 720 812 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune au profit des bénéficiaires.

Au 31 décembre 2025, le capital social est fixé à la somme de 3 567 544,59 euros. Il est divisé en 356 754 459 actions ordinaires, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Par ailleurs, la documentation du crédit syndiqué, réalisé par le Groupe en février 2025, prévoit notamment une interdiction de distribution de dividendes tant que le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » reste au-dessus de 4,0x à la clôture de l'exercice et une limitation à 40 % du résultat net. Par conséquent, aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2025, le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » s'établissant à 5,1x au 31 décembre 2025 (cf. note 9.2 Dette financière nette).

3.9 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit :

			Reprises		Montant brut à la clôture de l'exercice
En milliers d'euros	31/12/2024	Dotations	Utilisées	Non utilisées	
Autres provisions pour risques	573	815	-	251	1 137
Provision pour perte de change	9 043	1	-	9 043	1
TOTAL PROVISION POUR RISQUES	**9 616**	**816**	**-**	**9 294**	**1 138**

Les autres provisions incluent des provisions pour litiges divers.

La provision pour perte de change est liée à l'obligation perpétuelle hybride verte non convertible de 200 millions de livres sterling, mise en place le 8 juin 2021. La transaction a été émise en format vert, le produit de l'émission ayant pour objet de moderniser, acquérir et développer des actifs immobiliers.

3.10 Autres emprunts obligataires

Les autres emprunts obligataires s'élèvent à 2 667,2 millions d'euros et comprennent principalement :

- des obligations convertibles (OCEANE, ODIRNANE) pour 693,1 millions d'euros (hors intérêts courus) ;
- des obligations non convertibles publiques ou des placements privés (EuroPP, *Schuldschein* et *Namensschuldverschreibung*) pour un montant total de 1 920,2 millions d'euros hors intérêts courus ;
- des intérêts courus sur emprunts obligataires (53,9 millions d'euros).

3.11 Dettes financières

Dettes auprès des établissements de crédit En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Découverts bancaires	11 881	5 182
Primes de remboursement	117	164
Total	**11 998**	**5 346**
EMPRUNTS BANCAIRES		
À moins de 1 an		549 167
À plus de 1 an	602 565	543 171
Intérêts courus	10 106	7 532
Total emprunts bancaires	**612 671**	**1 099 870**
Émission titres négociables	55 430	8 930
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	**680 100**	**1 114 146**

La dette brute bancaire de Clariane se décompose donc comme suit au 31 décembre 2025 :

- un crédit syndiqué bancaire, comptant une tranche à terme de 300 millions d'euros, comparé à 390,6 millions d'euros à fin décembre 2024 ;
- des crédits court terme pour 55,4 millions d'euros ;
- d'autres crédits à moyen et long terme pour 302,6 millions d'euros ;
- des intérêts courus pour un montant total de 10,1 millions d'euros.

3.12 Échéances des dettes

Les dettes de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2025 :

État des dettes au 31 décembre 2025 En milliers d'euros	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 667 202	761 582	1 736 621	169 000
Emprunts, dettes	680 100	77 535	470 000	132 565
Emprunts, dettes financières divers	61 269	8 810	52 400	59
Fournisseurs et comptes rattachés	20 729	20 729	0	0
Personnel et comptes rattachés	5 379	5 379	0	0
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	3 385	3 385	0	0
État : Impôt sur les bénéfices	-	0	0	0
État : TVA	10 301	10 301	0	0
État : autres impôts	927	927	0	0
Fournisseurs d'immobilisations	482	482	0	0
Groupe et associés	791 534	791 534	0	0
Autres dettes	79 784	79 784	0	0
Produits constatés d'avance	40 676	13 740	21 689	5 247
TOTAL	**4 361 767**	**1 774 186**	**2 280 710**	**306 871**

Les dettes de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2024 :

État des dettes au 31 décembre 2024 En milliers d'euros	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 326 858	149 786	1 983 072	194 000
Emprunts, dettes	1 114 146	570 975	390 606	152 565
Emprunts, dettes financières divers	44 447	4 388	40 000	59
Fournisseurs et comptes rattachés	31 292	31 292	-	-
Personnel et comptes rattachés	4 739	4 739	-	-
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	3 341	3 341	-	-
État : impôt sur les bénéfices	-	-	-	-
État : TVA	10 346	10 346	-	-
État : autres impôts	1 564	1 564	-	-
Fournisseurs d'immobilisations	2 165	2 165	-	-
Groupe et associés	787 775	787 775	-	-
Autres dettes	69 155	69 155	-	-
Produits constatés d'avance	57 577	17 109	30 901	9 566
TOTAL	**4 453 404**	**1 652 635**	**2 444 579**	**356 190**

Les produits constatés d'avance (40,7 millions d'euros) correspondent à la soulte des ventes de *swaps* perçue en 2023 restant à étaler au 31 décembre 2025. En effet en 2023, le Groupe a réévalué son exposition future aux risques de taux au regard de son ambition de réduire son levier d'endettement financier opérationnel et son niveau d'endettement futur. Après cette évaluation, le Groupe a décidé en 2023 de déboucler certaines couvertures en ligne avec sa politique de couverture progressive (cf. note 1.4 Risque de taux).

Dettes garanties par des sûretés réelles

Le montant des dettes garanties par des sûretés réelles de Clariane SE s'élève à 433,4 millions d'euros au 31 décembre 2025, et comprend 283,3 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit et 150 millions de dettes immobilières.

En milliers d'euros	Montant à la clôture de l'exercice	Montant garanti
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	**680 100**	**433 384**

Note 4 Principaux postes du compte de résultat

4.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, dont 40,3 millions d'euros en France (contre 33,3 millions d'euros en 2024) et 13,4 millions d'euros à l'étranger (10,9 millions d'euros en 2024), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales et s'analyse ainsi :

En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Frais centraux refacturés aux filiales	49 379	40 488
Contrats de prestations de services	500	-
Refacturation de personnel	1 131	988
Refacturation locations immobilières	2 710	2 739
TOTAL	**53 721**	**44 215**

4.2 Charges d'exploitation

Achats et charges externes

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit :

Nature des charges En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Honoraires	37 620	38 586
Maintenance	14 926	9 872
Autres charges	4 168	4 104
Sous-traitance	7 758	7 897
Locations immobilières	3 759	3 005
Services bancaires	5 731	3 500
Télécommunications	260	250
Frais de déplacements	1 078	1 109
Achats à refacturer	2 624	733
Locations mobilières	265	223
Personnel extérieur	1 630	1 882
Frais de recrutement	179	344
TOTAL	**79 998**	**71 505**

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste impôts, taxes et versements assimilés se détaille comme suit :

Nature des charges En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Impôts et taxes sur rémunérations	973	825
CVAE/CFE	35	38
Taxe foncière	289	361
TVA non récupérable	-	-
Taxe sur les véhicules	19	20
Organic	104	380
Autres taxes	1	5
TOTAL	**1 421**	**1 628**

Salaires et charges sociales

Les salaires et charges sociales se décomposent comme suit :

Nature des charges En milliers d'euros	31/12/2025	31/12/2024
Salaires et traitements	28 319	24 531
Charges sociales	11 574	11 341
TOTAL	**39 893**	**35 872**

La variation du poste charges sociales est à mettre en lien avec la hausse des effectifs sur la période (cf. note 4.3 Effectif moyen).

4.3 Effectif moyen

L'effectif moyen de l'exercice 2025 en équivalent temps plein a été de 216 employés.

Nature des effectifs	31/12/2025	31/12/2024
Cadres	196	185
Employés	19	25
TOTAL	**216**	**210**

4.4 Résultat financier

Le résultat financier se détaille comme suit :

	31.12.2025		31.12.2024	
en milliers d'euros	**Produits**	**Charges**	**Produits**	**Charges**
Produits financiers de participations	7 974		11 494	
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions		7 090		
Intérêts de comptes courants	35 094	15 617	62 726	29 320
Intérêts sur emprunts	-	163 778	-	166 758
Coûts des instruments financiers	18 662	397	23 611	900
Revenus de prêts	29 075	-	42 994	-
Provisions	9 381		6 967	9 334
Divers	22 698	466	24 983	6 481
TOTAL	**122 884**	**187 348**	**172 775**	**212 793**

Les produits financiers de participations sont composés des dividendes reçus par les filiales de Clariane SE, en baisse sur l'exercice 2025.

Les produits financiers divers de 22,7 millions d'euros correspondent principalement à des produits financiers générés sur les comptes à terme et à des intérêts sur excédent de trésorerie (7,8 millions d'euros), à des refacturations aux filiales du Groupe de frais sur cautions et garanties (6,7 millions d'euros), ainsi qu'aux refacturations des frais sur le préfinancement en place avec La Banque Postale (6,5 millions d'euros) et Natixis (1,8 million d'euros).

Les autres charges financières s'élèvent à 0,5 million d'euros à comparer de 6,5 millions d'euros en 2024 qui étaient principalement liées aux pertes de change réalisées dans le cadre de la cession des filiales au Royaume-Uni réalisée en avril 2024.

4.5 Produits et charges exceptionnels

Les produits et charges exceptionnels se détaillent comme suit :

	31/12/2025		31/12/2024	
En milliers d'euros	**Produits**	**Charges**	**Produits**	**Charges**
Cession immobilisations corporelles & incorporelles	-	-	-	4 244
Amortissements dérogatoires	-	-	-	7
Opération sur titres	-	-	3 999	6 802
Produits et charges exceptionnels divers	-	-	52 273	72 717
Dotations et reprises provisions	-	-	99	-
TOTAL	**-**	**-**	**56 371**	**83 771**

En application de l'article 513-5 du Plan comptable général, le résultat exceptionnel comprend :

- les produits et charges directement liés à un événement majeur et inhabituel et qui n'auraient pas été constatés en l'absence de cet événement ;
- les écritures comptables d'origine exclusivement fiscale ;
- les changements de méthode comptable comptabilisés en résultat, lorsque leur traitement en capitaux propres est exclu en raison de dispositions fiscales ;
- les corrections d'erreurs, à l'exception de celles qui concernent des écritures initialement imputées directement sur les capitaux propres.

Ce changement entraîne le classement en résultat courant d'opérations – à l'exception de celles qui ne sont pas directement liées à un événement majeur et inhabituel – qui avant l'application du nouveau règlement étaient comptabilisées par nature en résultat exceptionnel.

4.6 Intégration fiscale

En l'absence de convention d'intégration fiscale écrite, le principe de neutralité régit les relations entre les sociétés membres de l'intégration fiscale. Dans ce contexte, la charge d'impôt est supportée par les sociétés filles comme si elles étaient imposées séparément. Les économies d'impôt réalisées par le groupe fiscal intégré, grâce aux déficits, correctifs, et crédits d'impôts, sont conservées chez la société mère Clariane et sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice. La société mère Clariane supportera la charge d'impôt calculée sur le résultat du Groupe fiscalement bénéficiaire.

Le périmètre d'intégration fiscale dont Clariane est la société mère en 2025 comprend 222 sociétés (Clariane inclus). Au titre de l'exercice 2025, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 23 millions d'euros. L'application du régime de l'intégration fiscale génère une économie d'impôt de 23 millions d'euros constatée au niveau de la société mère. Le résultat fiscal d'ensemble du groupe intégré au titre de l'exercice 2025 est en perte à hauteur de 160 millions d'euros.

De plus, Clariane bénéficie de crédits d'impôt recherche pour un total de 0,3 million d'euros, et de crédits d'impôt mécénat pour un total de 0,5 million d'euros. Clariane SE, dans ses comptes individuels, dégage un produit d'impôt de 7,9 millions d'euros, composé principalement du produit d'intégration fiscale 2025 pour 23 millions d'euros, du solde de produit d'intégration fiscal 2024 pour un total de - 15,7 millions d'euros, de crédit d'impôt mécénat pour 0,5 million d'euros, de crédit d'impôt recherche pour 0,3 million d'euros.

Ventilation de l'impôt

L'impôt se ventile comme suit pour l'exercice 2025 :

En milliers d'euros	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	- 137 372	-	- 137 372
Résultat exceptionnel	-	-	0
Impact intégration fiscale + CI	-	- 7 914	- 7 914
RÉSULTAT COMPTABLE	**- 137 372**	**- 7 914**	**- 129 458**

L'impôt se ventile comme suit pour l'exercice 2024 :

En milliers d'euros	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	- 119 278	-	- 119 278
Résultat exceptionnel	- 27 399	-	- 27 399
Impact intégration fiscale + CI	-	- 48 892	- 48 892
RÉSULTAT COMPTABLE	**- 146 678**	**- 48 892**	**- 97 785**

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Les accroissements de la dette future d'impôt de l'exercice 2025 se calculent comme suit :

2025 En milliers d'euros	
Réallocation aux filiales de leurs déficits	320 859
Soit une charge future d'impôts	82 878

Les allègements de la dette future d'impôt de l'exercice 2025 se calculent comme suit :

2025 En milliers d'euros	
Organic	104
Soit un allègement futur d'impôts	29

Les accroissements de la dette future d'impôt de l'exercice 2024 se calculent comme suit :

2024	
Réallocation aux filiales de leurs déficits	232 133
Soit une charge future d'impôts	59 948

Les allègements de la dette future d'impôt de l'exercice 2024 se calculent comme suit :

2024	
Organic	380
Soit un allègement futur d'impôts	107

Crédits d'impôts

En milliers d'euros	Montant
Crédit d'impôt recherche	298 159
Autres crédits d'impôts : crédit d'impôt mécénat	481 200
TOTAL	**779 359**

Note 5 Participations dans les entreprises associées

Le tableau ci-dessous détaille par nature les positions au 31 décembre 2025 et au 31 décembre 2024 de Clariane SE avec les entreprises liées :

Nature des postes au 31 décembre 2025 En milliers d'euros	**Montant concernant les entreprises liées**	**Montant concernant les entreprises avec lien de participation**
Prêts	386 314	67 911
Titres de participation bruts	4 481 092	31 086
Comptes courants débiteurs	724 924	35 495
Comptes courants créditeurs	791 534	
Charges financières	20 019	
Produits financiers	76 986	6 822

Nature des postes au 31 décembre 2024 En milliers d'euros	**Montant concernant les entreprises liées**	**Montant concernant les entreprises avec lien de participation**
Prêts	464 536	70 761
Titres de participation bruts	4 375 582	31 086
Comptes courants débiteurs	1 260 806	31 514
Comptes courants créditeurs	815 138	
Charges financières	33 603	
Produits financiers	129 915	1 510

Note 6 Engagements

6.1 Engagements et garanties donnés

Clariane SE rédige des lettres de soutien à cinq de ses filiales, assurant leur continuité d'exploitation.

Clariane SE, dans le cadre de ses activités, a émis des garanties sous forme de garantie maison mère ou fourni des garanties bancaires, essentiellement à destination des bailleurs de ses filiales ou de banques à l'occasion de prêts bancaires, crédits-bails ou contrats d'énergie contractualisés par ses filiales. Au 31 décembre 2025, ces garanties données s'élèvent à 1,6 milliard d'euros.

6.2 Engagements et passifs éventuels

À la date de publication du présent document, il n'existe pas, à la connaissance de Clariane SE et de ses conseils, de litige non provisionné et susceptible d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière de Clariane SE.

6.3 Engagements de retraite

Une estimation de la valeur actuelle des engagements d'indemnités de départ à la retraite de Clariane SE vis-à-vis de l'ensemble de ses employés a été effectuée :

- méthode de calcul choisie : unité de crédits projetés ;
- table de mortalité femmes : TGF05 ;
- table de mortalité hommes : TGH05 ;
- taux d'actualisation : 3,78 % ;
- convention collective : CCU ;
- âge conventionnel de départ : de 60 à 65 ans ;
- conditions de départ : départ à la retraite à l'initiative du salarié.

Le montant des indemnités de départ à la retraite s'élève à 607,9 milliers d'euros au 31 décembre 2025 stable par rapport au 31 décembre 2024. Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes individuels.

6.4 Instruments financiers dérivés (juste valeur)

Clariane SE utilise des instruments financiers dérivés (*swaps*, *caps*, *floors*) pour se prémunir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement en partie à taux variable (cf. note 1.4 Risque de taux).

La juste valeur de ces instruments se présente comme suit :

En milliers d'euros	**Nominal**	**Juste valeur**
Swap	102 000	3 963
Options	200 000	190
TOTAL	**302 000**	**4 153**

6.5 Covenants bancaires

Le Groupe a annoncé le 17 février 2025 l'adoption d'un seul covenant de levier « Wholeco », cumulant la dette corporate et la dette immobilière, en remplacement des deux ratios préexistants : levier opérationnel (levier « Opco ») et *Loan to Value*. Les objectifs de levier sont désormais communiqués sur la base d'un levier « Wholeco » et correspondent au covenant de levier.

Sur la base de la définition du levier « Wholeco » (Dette financière nette hors IFRS16 et IAS 17 déduction faite du compte courant Âges & Vies / EBITDA consolidé hors IFRS16 et IAS 17 et retraité de certains éléments non cash et de l'impact année pleine des plans d'action en cours), le niveau du covenant financier du Groupe doit s'établir en dessous de 6,5x du 31 décembre 2025 au 30 juin 2026, 6,0x au 31 décembre 2026 et au 30 juin 2027, 5,5x au 31 décembre 2027 et au 30 juin 2028, puis 5,0x à partir du 31 décembre 2028.

Le crédit syndiqué du Groupe de 300 millions d'euros à la clôture, dont l'extension de maturité de mai 2026 à mai 2029, sous certaines conditions, pour un montant de 625 millions d'euros, a été annoncée par le Groupe le 17 février 2025 ainsi que le prêt immobilier de 150 millions d'euros signé en février 2025 auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL, Crédit Agricole Corporate and Investment Bank et CIC Est (cf. note 2 Faits marquants) sont soumis au covenant financier sur le ratio de levier financier consolidé « Wholeco ».

D'autres contrats de crédits bancaires disposent d'un covenant dont la formule de calcul n'a pas été modifiée. L'évolution du covenant est notifiée semestriellement à ces établissements bancaires.

En outre, le Groupe doit s'assurer de disposer de 300 millions d'euros de liquidités à chaque clôture semestrielle et annuelle et à chaque tirage du prêt *revolving* le cas échéant. La ligne de prêt *revolving* non tirée entre en compte pour le calcul de ce montant de 300 millions d'euros de liquidités. Cette condition de liquidité minimum est bien respectée au 31 décembre 2025, le Groupe disposant de 784,8 millions d'euros de liquidité à la clôture annuelle.

Sur la base de la formule de calcul du covenant bancaire sur le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » (Dette financière nette hors loyers capitalisés / EBITDA consolidé hors loyers capitalisés), le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 6,5x. Cette dernière est d'environ 125 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 800 millions d'euros de dette nette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

6.6 Covenants obligataires

Les obligations EURO PP, *Schuldschein* et *Namensschuldverschreibung* sont également soumises à des covenants. L'évolution des covenants est notifiée annuellement aux investisseurs.

Les contrats disposent tous de covenants sur un ratio de dette sécurisée et sur un ratio de levier. L'Euro PP de 40 millions d'euros émis en juillet 2023 dispose en outre d'un covenant de *loan to value* (LTV). L'évolution de ces covenants est notifiée annuellement au 31 décembre aux investisseurs.

Sur la base de la formule de calcul du covenant obligataire la plus contraignante ((Dette Nette Consolidée hors IFRS 16 – Dette Immobilière) / (EBITDA hors IFRS 16 – 6,5 % * Dette Immobilière)), (c'est-à-dire selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021), le Groupe dispose au 31 décembre 2025 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 4,5x. Cette dernière est d'environ 140 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 620 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Les covenants obligataires sont respectés par le Groupe au 31 décembre 2025.

6.7 Paiements fondés sur actions

Clariane a mis en place des plans d'attribution d'actions gratuites au bénéfice de certains salariés et mandataires sociaux, prévoyant la remise d'actions Clariane au terme d'une période d'acquisition, sous réserve du respect de conditions de présence et, le cas échéant, de performance.

Conformément aux règles françaises applicables, la charge correspondant à ces plans est comptabilisée en charges de personnel, de manière étalée sur la période d'acquisition des droits, avec pour contrepartie une augmentation des capitaux propres.

La valeur des actions attribuées est déterminée à la date d'attribution sur la base du cours de l'action, ajusté le cas échéant des dividendes non perçus pendant la période d'acquisition. Le nombre d'actions retenu pour le calcul de la charge fait l'objet d'une estimation tenant compte des hypothèses de présence des bénéficiaires et de la probabilité d'atteinte des conditions de performance dites « hors marché ». Ces estimations sont révisées à chaque clôture afin de refléter la meilleure estimation du nombre d'actions qui seront définitivement acquises.

La valorisation initiale des plans est déterminée avec l'assistance d'un expert externe, sur la base de modèles adaptés aux caractéristiques des plans et intégrant des données de marché observées à la date d'attribution ainsi que des hypothèses retenues par la Direction.

En milliers d'euros	Plan d'actions gratuites 2021 #3	Plan d'actions gratuites 2022 #1	Plan d'actions gratuites 2022 #2	Plan d'actions gratuites 2023 #1	Plan d'actions gratuites 2023 #2	Plan d'actions gratuites 2024 #1	Plan d'actions gratuites 2025 #1	Plan d'actions gratuites 2025 #2	Total
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	
Date d'acquisition des droits	14-mars-25	22-juin-25	22-juin-25	15-juin-26	15-juin-26	5-août-27	10-oct-28	29-juil.-28	
Nombre d'unités initialement attribuées ajusté [a]	211 543	184 272	1 024 774	258 060	1 438 185	6 880 814	3 465 750	6 774 047	20 237 445
Nombre d'unités définitivement attribuées	52 886	117 264	603 548						773 698
Cours de l'action à la date d'attribution [b]	30,50	14,83	14,83	7,51	7,51	1,90	4,72	5,09	

(a) Nombre d'unités ajusté des augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024
(b) Montant ajusté des augmentations de capital réalisées en juin et juillet 2024.

Plans d'attribution gratuite d'actions en cours avec conditions de performance (hors « plan actions de croissance »)

Pour l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions avec conditions de performance, les actions sont attribuées au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux. L'acquisition définitive desdites actions est subordonnée à une condition de présence au Groupe pendant toute la période d'acquisition et, pour certains plans, à la réalisation de conditions de performance :

- pour le « Plan 2022 avec conditions de performance », les conditions de performance étaient le chiffre d'affaires 2024, le bénéfice par action 2024, et des critères RSE (le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt et taux de satisfaction résidents/patients/proches). L'acquisition définitive des actions attribuées dans le cadre du « Plan 2022 » (avec et sans condition de performance) a eu lieu le 22 juin 2025 et a donné lieu à l'attribution de 720 812 nouvelles actions aux bénéficiaires desdits plans ;
- pour le « Plan 2023 avec conditions de performance », les conditions de performance sont le chiffre d'affaires 2025, le bénéfice par action 2025, l'indicateur composite sur la qualité et la sécurité des soins [1] et des critères RSE (le taux de diversité des genres dans les Comités de direction au sein du Groupe et dans les pays et le taux de réduction des émissions de carbone) ;
- pour le « Plan 2024 avec conditions de performance », les conditions de performance sont le chiffre d'affaires 2026, le cash-flow libre opérationnel 2026, les ratios de levier 2025 et 2026, et des critères RSE (le score de considération 2026, le taux de réduction des émissions de CO_2, l'engagement des collaborateurs, la mixité au sein des Comités de direction générale du Groupe et des pays) ;
- pour le « Plan 2025 avec conditions de performance », les conditions sont le chiffre d'affaires 2027, le cash-flow libre opérationnel 2027, le ratio de levier financier « Wholeco » 2027, l'EBITDA 2027, et les critères RSE comme le score de considération 2027, taux de réduction des émissions de CO_2, l'engagement des collaborateurs et le taux de promotion interne des managers. Si les objectifs financiers atteints sont inférieurs à 100 %, le multiplicateur extra-financier ne pourra pas excéder 1.

Plans d'attribution gratuite d'actions en cours sans condition de performance

En 2022, et 2023, deux plans sans condition de performance ont également été attribués au profit de quelques collaborateurs identifiés comme hauts potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques.

Comme décrit dans le paragraphe ci-dessus, l'acquisition définitive des actions attribuées dans le cadre des « Plans 2022 » (avec et sans condition de performance) a eu lieu le 22 juin 2025 et a donné lieu à l'attribution de 720 812 nouvelles actions aux bénéficiaires desdits plans.

Plan « actions de croissance »

Un plan d'attribution gratuite d'actions spécifique a été mis en place en 2021 au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités et était subordonné à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires 2024 et EBITDA 2024). La période d'acquisition s'est achevée le 14 mars 2025, et a donné lieu à l'attribution définitive de 52 886 nouvelles actions aux bénéficiaires dudit plan.

Plan universel d'attribution gratuite d'actions, « Together »

Le 2 octobre 2025, le Groupe a lancé un plan universel d'attribution gratuite d'actions donnant un droit à 50 actions à tout salarié titulaire d'au moins un contrat de travail Clariane à cette date. L'attribution définitive aura lieu au terme d'une période d'attribution de trois ans sous réserve des conditions cumulatives qui sont la présence du salarié durant toute la durée d'acquisition d'une part et de l'autre, le *Net Promoter Score* (NPS) de chaque pays.

Les actions définitivement acquises seront librement cessibles. En cas de demande, elles pourront aussi être livrées au sein du plan d'épargne d'entreprise pour les bénéficiaires en France, auquel cas une période d'indisponibilité de cinq ans à compter de la date de livraison serait appliquée.

(1) Indicateur créé en 2022 servant de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins.

6.8 Informations au titre des opérations réalisées avec des parties liées

En milliers d'euros	31/12/2025 Montants versés
DIRECTRICE GÉNÉRALE	
Rémunération fixe annuelle	600
Rémunération variable annuelle	444
Avantages en nature	15
TOTAL	**1 058**
PRÉSIDENT DU CONSEIL	
Rémunération fixe annuelle	345
TOTAL	**345**
ADMINISTRATEURS	
Montant global de l'enveloppe de rémunération	550
TOTAL	**550**

Note 7 Autres informations

Rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale du 14 mai 2025 a approuvé la résolution portant sur la politique de rémunération des administrateurs pour 2025, fixant à 550 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

L'assemblée générale du 14 mai 2025 a également approuvé les résolutions portant sur la politique de rémunération 2025 de la Directrice générale et du Président du Conseil, prévoyant notamment la fixation de leur rémunération fixe brute annuelle à respectivement 600 000 euros et 345 000 euros.

Note 8 Événements postérieurs à la clôture

Clariane a lancé un projet de réorganisation de ses fonctions support pour tenir compte des cessions intervenues depuis 2023

Clariane a présenté un projet de plan de sauvegarde de l'emploi le 3 février 2026 visant l'adaptation de ses fonctions support en France, à la suite de la réalisation de près d'1 Md€ de cessions d'actifs dans le cadre de son plan de renforcement financier.

Clariane a ouvert une phase de négociation avec les organisations syndicales et privilégie le reclassement interne et les départs volontaires, avec un accompagnement individualisé des salariés concernés.

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2025

A l'Assemblée Générale de la société Clariane,

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Clariane relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2025, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de cette norme sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2025 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les incidences de la première application du règlement ANC 2022-06 exposées dans l'annexe des comptes annuels.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.821-53 et R.821-180 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Evaluation des titres de participation et créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2025, les titres de participation et créances rattachées inscrits à l'actif ont une valeur nette comptable de 4 507 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition, lequel comprend les frais accessoires, et sont dépréciés lorsque ce coût excède leur valeur d'utilité ou leur valeur vénale.

Comme indiqué dans la note 3.2 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité des titres de chaque filiale correspond à la différence entre sa valeur d'entreprise et sa dette financière nette. La valeur d'entreprise est calculée à partir des flux de trésorerie futurs actualisés, lesquels sont fondés sur les hypothèses économiques et les conditions d'exploitation prévisionnelles retenues par la direction de votre société. Ces flux de trésorerie futurs actualisés sont élaborés à partir du budget 2026 approuvé par le conseil d'administration ainsi que du plan d'affaires à cinq ans établi par la direction, également revu par le conseil d'administration.

Compte tenu du poids des titres de participation et créances rattachées au bilan et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation et créances rattachées constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation et créances rattachées, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement à :

- prendre connaissance du processus budgétaire et des contrôles jugés clés associés à ce processus ;
- obtenir les hypothèses entrant dans le calcul des valeurs d'utilité, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie des activités des établissements exploités par les entités représentatives des titres de participation et créances rattachées, afin :
  - d'apprécier leur cohérence avec les budgets 2026 établis par la direction et approuvés par le Conseil d'administration ;
  - d'analyser les hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2027-2030 ;
  - d'analyser les taux de croissance à l'infini et les taux d'actualisation retenus par la direction dans les calculs des valeurs d'utilité, en les comparant à notre propre estimation de ces taux établie en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ;
- comparer les prévisions retenues lors des précédents tests de perte de valeur avec les réalisations correspondantes afin d'analyser l'atteinte des objectifs antérieurs ;
- vérifier, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société ;
- apprécier le caractère recouvrable des créances rattachées au regard des analyses effectuées sur les titres de participation.

Liquidité de votre société

Risque identifié	Comme décrit dans les notes 2 «Principaux évènements de l'exercice » et 1.4 « Continuité d'exploitation » de l'annexe aux comptes annuels, la société avait initié dès 2023 la mise en œuvre d'un plan de renforcement (« le Plan de Renforcement ») de sa structure financière visant à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement de la société, à disposer d'une structure financière tenant compte de l'environnement économique, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie. Les trois premiers volets de ce plan avaient été finalisés dès la clôture annuelle 2024. La finalisation du plan est intervenue en 2025, grâce à la sécurisation au premier semestre d'un programme de cessions d'actifs, combinée aux lignes de crédits négociées avec le syndicat bancaire et à l'émission obligataire de 500 millions d'euros. Compte tenu de la finalisation du Plan de Renforcement, votre société indique dans le paragraphe « Continuité d'exploitation » de la note 1.4 disposer d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours de 12 prochains mois. Eu égard à ces éléments, nous considérons que la liquidité de votre société constitue un point clé de l'audit.

Notre réponse	Nos travaux ont consisté notamment à :
	• prendre connaissance de la mise en œuvre du Plan de Renforcement et des autres opérations de cession intervenues dans le prolongement de ce plan et analyser, le cas échéant, le traitement comptable des transactions mises en œuvre ou envisagées, en particulier la finalisation du programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers avec :
	  • la cession du réseau Petits-fils ;
	  • la cession-bail d'actifs immobiliers en Belgique ;
	  • les autres projets de cessions.
	• prendre connaissance et obtenir la documentation bancaire correspondant à l'amendement et à l'extension du crédit syndiqué et à la nouvelle ligne de prêt immobilier signés le 14 février 2025 ;
	• prendre connaissance de l'émission obligataire non-sécurisée à échéance juin 2030 d'un montant de 500 millions d'euros et obtenir la documentation afférente ;
	• comparer les ratios de covenants au 31 décembre 2025 avec les seuils fixés dans les contrats des emprunts obligataires et bancaires ;
	• examiner la cohérence du plan de trésorerie 2026/2027 avec le budget 2026 et le plan moyen terme approuvé par le conseil d'administration ;
	• analyser la cohérence des échéances des emprunts obligataires et des emprunts prévues au plan de trésorerie 2026/2027 avec les contrats signés ;
	• apprécier par entretien avec la direction les principales hypothèses influençant les prévisions de trésorerie ;
	• procéder à des analyses de sensibilité examinant l'incidence des financements et des projets de cessions sur les prévisions de trésorerie 2026/2027 ;
	• tester l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie ;
	• contrôler le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe des comptes annuels relatives à la présentation du Plan de Renforcement et à la continuité d'exploitation pour l'exercice clos au 31 décembre 2025.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du code de commerce.

Rapport sur la gouvernance d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L. 22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la directrice générale.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Clariane dans vos statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet FORVIS MAZARS SA (anciennement MAZARS) et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2025, le cabinet FORVIS MAZARS SA était dans la vingt-troisième année de sa mission sans interruption (dont vingt années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) et le cabinet ERNST & YOUNG et Autres dans la quinzième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était commissaire aux comptes depuis 2006.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 821-55 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 821-27 à L. 821-34 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le comité d'audit des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 27 février 2025

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS SA	ERNST & YOUNG et Autres
Stéphane Marfisi	Anne Herbein



7

Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 Informations sur la Société 462

7.1.1 Renseignements juridiques 462
7.1.2 Actes constitutifs et statuts 462
7.1.3 Organigrammes juridiques 464

7.2 Informations sur le capital social 467

7.2.1 Capital social de la Société 467
7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années 467
7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis) 469
7.2.4 Capital potentiel 472
7.2.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 475
7.2.6 Prises de participation significatives ou de contrôle 475

7.3 Actionnariat 476

7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années 476
7.3.2 Actions propres de la Société 476
7.3.3 Participation des salariés au capital 479
7.3.4 Accord d'actionnaires sur les titres composant le capital de la Société 479
7.3.5 Personnes physiques ou morales agissant de concert 479
7.3.6 Politique de distribution de dividendes 479
7.3.7 Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice 479

7.4 Marché du titre Clariane 480

7.4.1 Place de cotation et indices 480
7.4.2 Cours de bourse de l'action Clariane et volume des transactions 480
7.4.3 Politique d'information des actionnaires 481

7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales 482

Clariane est une société européenne immatriculée en France et cotée sur la place financière de Paris.
Ce chapitre présente les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts, ainsi que de son capital social.
Les informations sur l'action Clariane et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 Renseignements juridiques

Siège social, forme juridique et législation applicable

Dénomination sociale	Clariane
Siège social	21-25, rue Balzac – 75008 Paris
Numéro de téléphone et site Internet	+33 (0)1 55 37 52 00 – www.clariane.com
Forme juridique	Société européenne à Conseil d'administration
Législation	Législation française
Date de constitution et d'expiration de la Société	La Société a été immatriculée le 25 mars 2003, pour une durée de 99 ans à compter de ladite immatriculation.
Registre du commerce et des sociétés	447 800 475 – RCS Paris
Numéro d'identification	SIRET 447 800 475 00124
Code APE	7022 Z
Code LEI	969500WEPS61H6TJM037
Exercice social	L'exercice social commence le 1er janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de douze mois.

7.1.2 Actes constitutifs et statuts

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site Internet www.clariane.com, rubrique « Gouvernance ».

7.1.2.1 Évolutions des statuts de la Société

L'article 6 des statuts de la Société, « Montant du capital », est à jour des décisions suivantes :

- les décisions de la Directrice générale concernant l'augmentation du capital social consécutive à la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions avec et sans condition de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

7.1.2.2 Objet social

L'article 3 des statuts précise que l'objet social de la Société consiste en :

- toute activité de gestion, conseil en gestion, et détention d'entreprises spécialisées dans le secteur de la santé et du vieillissement des populations, et, plus particulièrement, dans les établissements d'hospitalisation et d'accueil de personnes âgées, les établissements de soins de suite et de réadaptation, les cliniques psychiatriques, l'aide à domicile de personnes âgées dépendantes, et, plus généralement, dans la prise en charge de la dépendance et dans l'offre de services aux personnes âgées ; et
- plus généralement, la prise de participations, par tous moyens, dans toutes sociétés, entreprises ou affaires, existantes ou à créer, et toutes opérations financières, commerciales, industrielles, immobilières et mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ci-dessus ou à tout objet similaire ou connexe de nature à favoriser le développement du patrimoine social.

7.1.2.3 Droits attachés à chaque action

Les articles 7 et 9 des statuts de la Société prévoient les droits attachés à chaque action.

Article 7. Actions

« Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elle soit nominative ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Toutefois, tout actionnaire, personne physique ou morale, venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des actions ou droits de vote de la Société au moins égal au vingtième (5 %) du capital ou des droits de vote (un « Actionnaire Concerné ») devra impérativement inscrire l'intégralité des actions dont il est lui-même propriétaire au nominatif et faire en sorte que les entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce inscrivent l'intégralité des actions dont elles sont propriétaires au nominatif.

À défaut de se conformer aux obligations susvisées, tout Actionnaire Concerné pourrait être sanctionné dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société est autorisée à faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière d'identification des propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires et de communication de tout renseignement relatif à ces propriétaires. L'inobservation par les propriétaires de ses actions et des titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements susvisés peut, dans les conditions prévues par la loi et les règlements, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions, aux obligations ou aux titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital. »

Article 9. Droits attachés aux actions

« Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Toutes les actions qui composent ou composeront le capital seront toujours assimilées en ce qui concerne les charges fiscales. En conséquence, tous impôts et taxes qui, pour quelque cause que ce soit, pourraient, à raison du remboursement du capital de ces actions, devenir exigibles pour certaines d'entre elles seulement, soit au cours de l'existence de la Société, soit à la liquidation, seront répartis entre toutes les actions composant le capital lors de ce ou de ces remboursements, de façon que toutes les actions actuelles ou futures confèrent à leurs propriétaires, tout en tenant compte éventuellement, du montant nominal et non amorti des actions et des droits des actions de catégories différentes, les mêmes avantages effectifs et leur donnent droit à recevoir la même somme nette.

Le droit de vote attaché aux actions de capital est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent à égalité de valeur nominale. Chaque action donne droit à une (1) voix étant précisé que ce rapport d'une (1) voix par action prévaudra nonobstant toute modification législative ou réglementaire contraire non impérative (et notamment l'octroi automatique de droits de vote double dans certaines situations). Il n'est pas conféré de droit de vote double en application de l'article L. 22-10-46 du Code de commerce.

Le droit de souscription attaché aux actions appartient au nu-propriétaire sauf convention contraire des parties.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration agissant sur délégation de l'Assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaire. »

7.1.2.4 Déclarations des franchissements de seuil

L'article 8 des statuts de la Société porte sur les déclarations de franchissements de seuil.

« Les actions sont librement négociables et transmissibles.

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir ou cessant de détenir, directement ou indirectement, au moins un deux-centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société, ou un quelconque multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer celle-ci par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans les quatre (4) jours de négociation suivant le franchissement de chacun de ces seuils et d'indiquer le nombre total d'actions et de droits de vote détenus (seule, directement ou indirectement, ou de concert), mais également (a) le nombre de titres donnant accès à terme au capital social qu'elle détient et le nombre de droits de vote qui y sont attachés, (b) les titres et les droits de vote déjà émis que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier et (c) l'ensemble des informations prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce.

Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent.

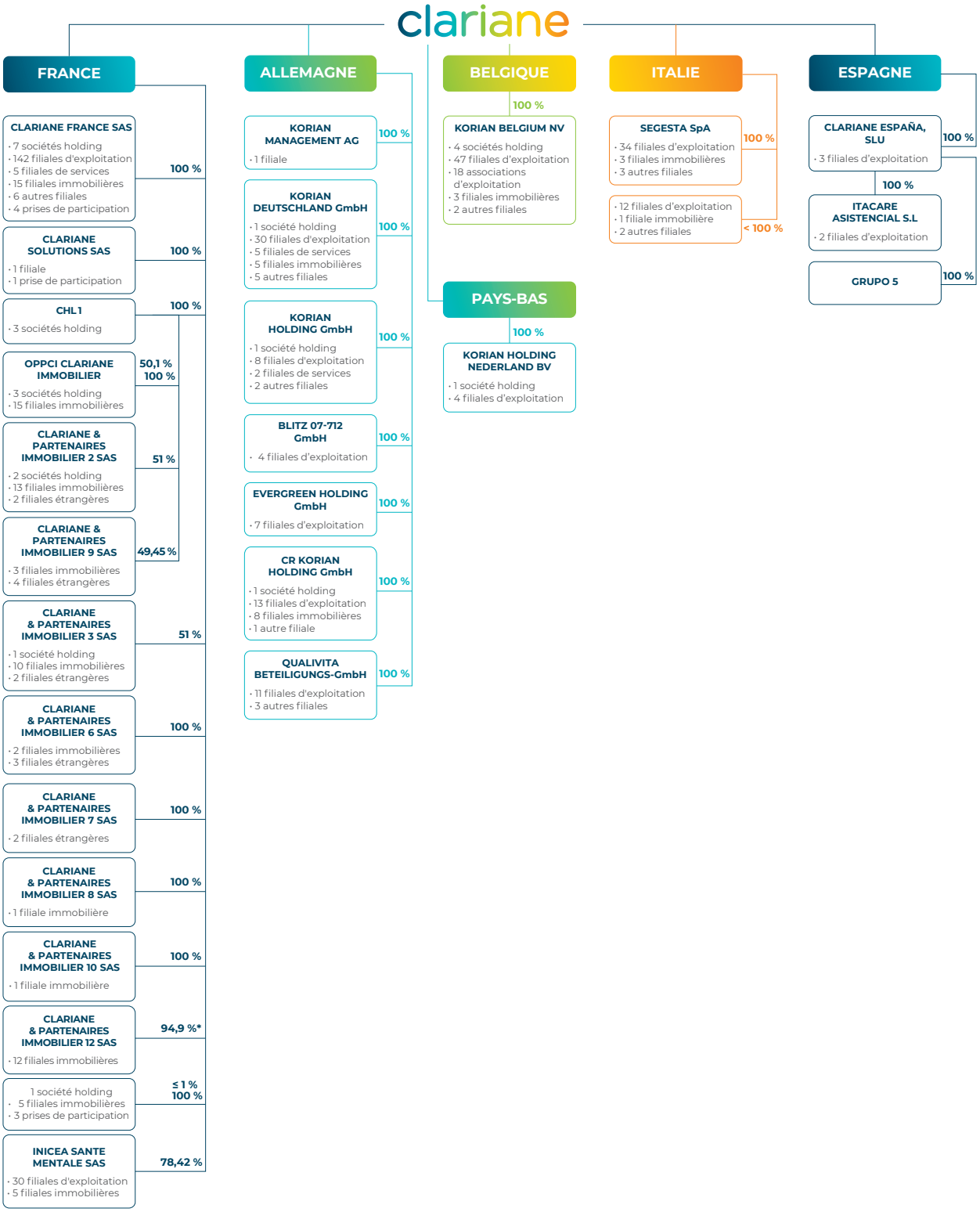
Pour la détermination des seuils fixés à l'alinéa précédent, il est tenu compte des actions assimilées aux actions possédées et des droits de vote qui y sont attachés en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont, dans les conditions et limites prévues par la loi, privées du droit de vote pour toute Assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration d'un délai de deux (2) ans suivant la date de régularisation de la notification.

Cette sanction ne s'appliquera que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins un deux-centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société. »

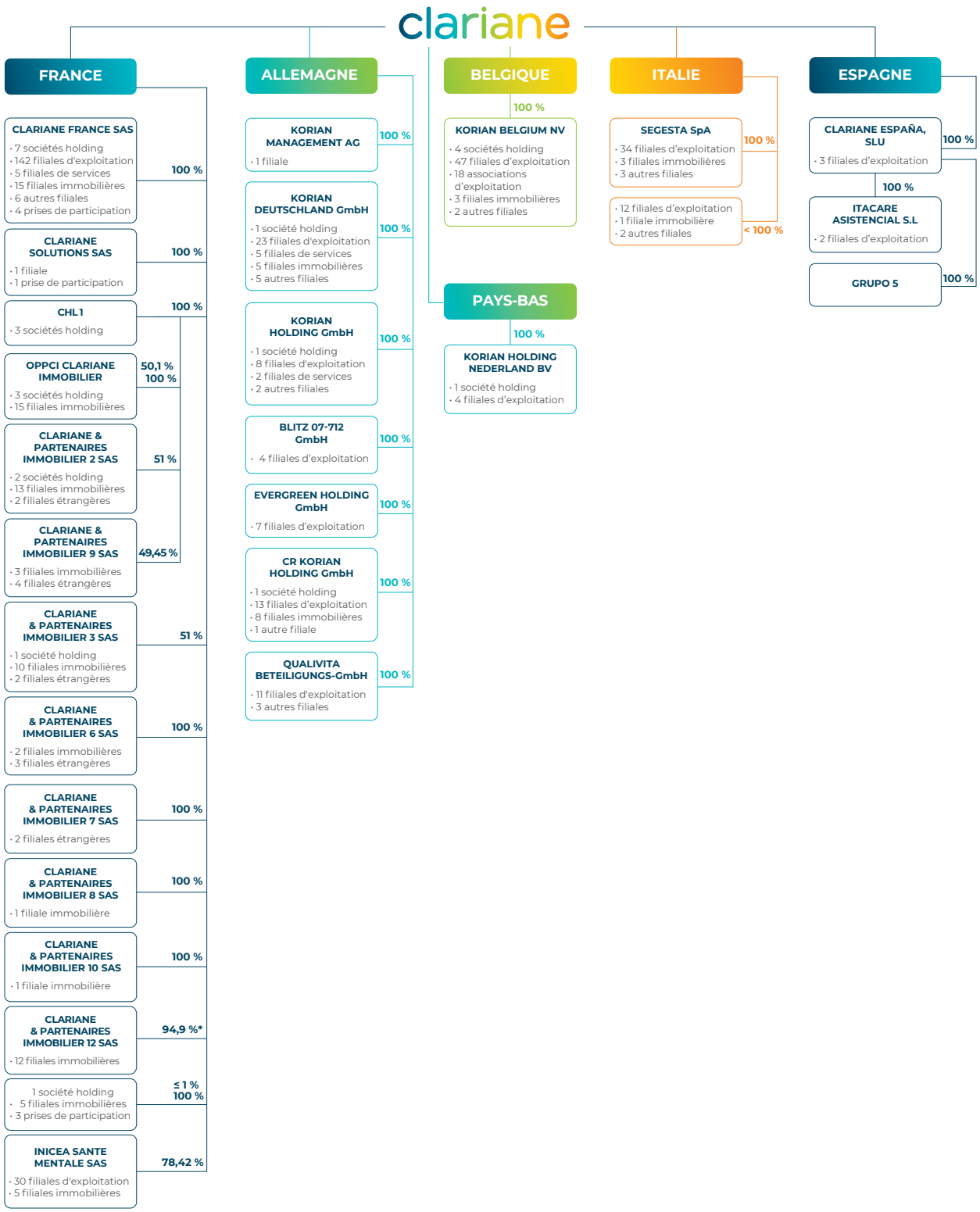
7.1.3 Organigrammes juridiques

7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2025



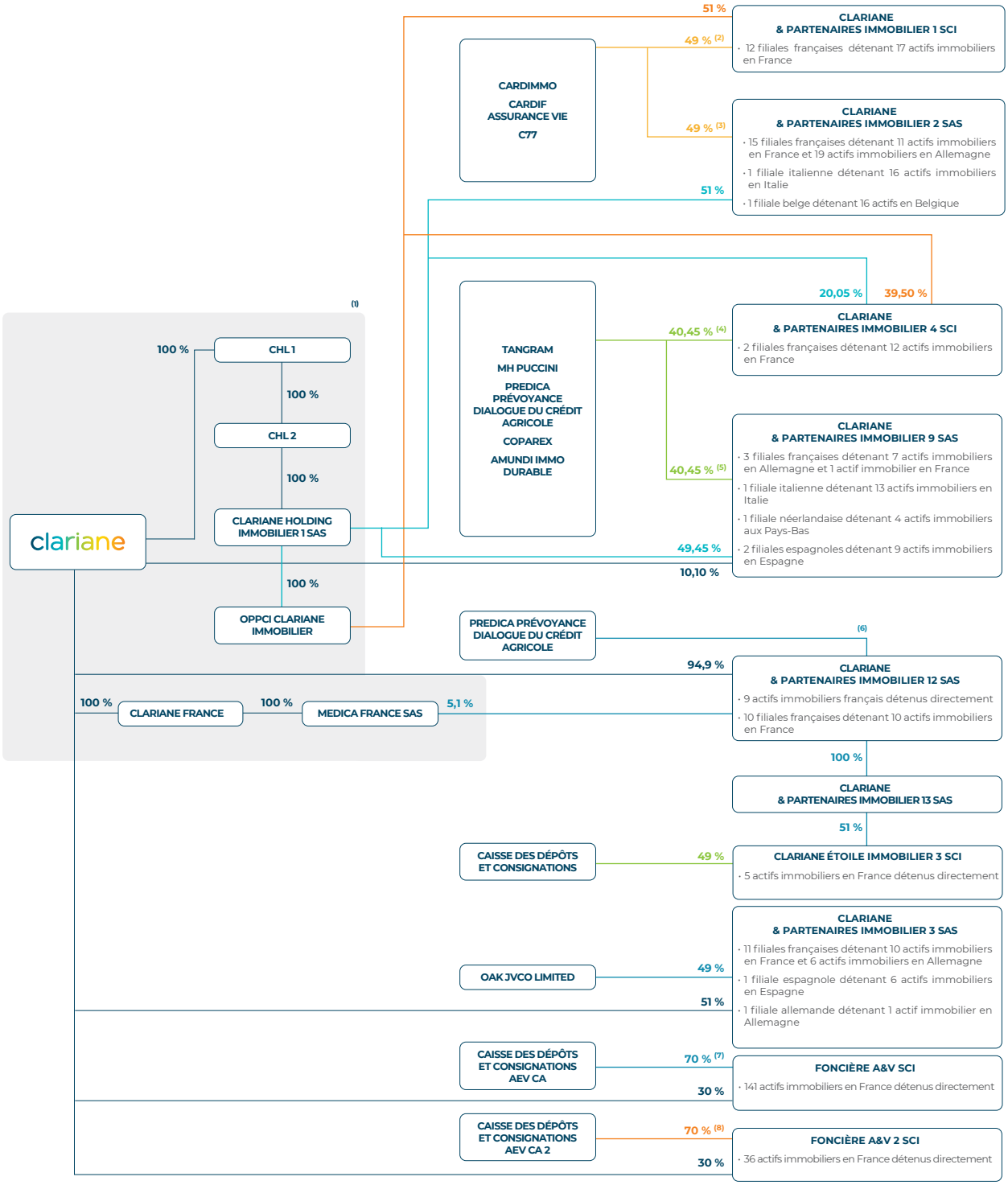
* : Predica détient des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 12 (« **CPI 12** ») et remboursables en actions de préférence de CPI 12.

7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 27 février 2026



* : Predica détient des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 12 (« **CPI 12** ») et remboursables en actions de préférence de CPI 12.

7.1.3.3 Organigramme juridique simplifié des véhicules immobiliers de Clariane SE au 27 février 2026



(1) Sociétés du Groupe Clariane.
(2) Le capital social de Clariane & Partenaires Immobilier 1 est détenu à 49 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 12,25 % par Cardimmo, 12,25 % par Cardif Assurance Vie et 24,50 % par C77.
(3) Le capital social de Clariane & Partenaires Immobilier 2 est détenu à 49 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 12,25 % par Cardimmo, 12,25 % par Cardif Assurance Vie et 24,50 % par C77.
(4) Le capital social de Clariane & Partenaires Immobilier 4 est détenu à 40,45 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 24,50 % par Coparex, à 6,65 % par Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, à 3,32 % par Tangram, à 3,32 % par Amundi Immo Durable et à 2,66% par MH Puccini.
(5) Le capital social de Clariane & Partenaires Immobilier 9 est détenu à 40,45 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 24,50 % par Coparex, à 6,65 % par Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, à 3,32 % par Tangram, à 3,32 % par Amundi Immo Durable et à 2,66 % par MH Puccini.
(6) Predica détient des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 12 (« CPI 12 ») et remboursables en actions de préférence de CPI 12.
(7) Le capital social de Foncière A&V est détenu à 70 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 35 % par Caisse des Dépôts et Consignations et à 35 % par AEV CA.
(8) Le capital social de Foncière A&V 2 est détenu à 70 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 35 % par Caisse des Dépôts et Consignations et à 35 % par AEV CA 2.

7.2 Informations sur le capital social

7.2.1 Capital social de la Société

Au 31 décembre 2025, le capital social de Clariane était divisé en 356 754 459 actions de 0,01 euro de valeur nominale, soit 3 567 544,59 euros. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Conformément à l'article 9 des statuts de la Société, il n'existe pas de droit de vote double.

Cette structure du capital social au 31 décembre 2025 est le résultat des opérations sur le capital suivantes, intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 :

- le 21 mars 2025, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant de 528,86 euros, par émission de 52 886 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (voir section 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le 22 juin 2025, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant de 7 208,12 euros, par émission de 720 812 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales (voir section 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel).

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de Clariane est divisé en 356 754 459 actions de 0,01 euro de valeur nominale, soit 3 567 544,59 euros.

7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation ou réduction de capital (montant nominal)	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital social
13 juillet 2023	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	323 300	1 616 650 €		5 €	106 828 536	534 142 680 €
15 mars 2024	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2021 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	140 693	703 465 €		5 €	106 969 229	534 846 145 €
25 avril 2024	Décision du Conseil d'administration de réaliser une réduction de capital en vertu de la 1re résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024	N/A	- 533 776 452,71 €		0,01 €	106 969 229	1 069 692,29 €

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation ou réduction de capital (montant nominal)	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital social
12 juin 2024	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation du capital social en numéraire avec suppression du droit préférentiel de souscription conformément aux 19e et 20e résolutions de l'Assemblée générale du 10 juin 2024	35 423 076	354 230,76 €	91 745 766,84 €	0,01 €	142 392 305	1 423 923,05 €
5 juillet 2024	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation du capital social en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription, décidée conformément à la 2e résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024	213 588 456	2 135 884,56 €	234 947 301,60 €	0,01 €	355 980 761	3 559 807,61 €
21 mars 2025	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2021 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	52 886	528,86 €		0,01 €	356 033 647	3 560 336,47 €
22 juin 2025	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions 2022 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	720 812	7 208,12 €		0,01 €	356 754 459	3 567 544,59 €

7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis)

7.2.3.1 Délégations et autorisations financières en cours de validité et utilisées au cours de l'exercice 2025 et jusqu'au 27 février 2026

Un tableau récapitulatif des délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation et de réduction de capital, ainsi que des utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2025 et jusqu'au 27 février 2026, figure ci-après.

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (n° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2025 ou au début de l'exercice 2026	Montant résiduel d'augmentation de capital au 27 février 2026
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	14 mai 2025 (14e)	**10 % du capital social** (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : **20 €** par action	18 mois (14 novembre 2026)	254 189 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (237 473) et du rachat d'actions (16 716 actions) représentant 0,07 % du capital social au 31 décembre 2025.	-
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions détenues en propre par la Société (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions)	14 mai 2025 (15e)	**10 % du capital social** par période de 24 mois	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 mai 2025 (16e)	**50 % du capital social** **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [1]	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 mai 2025 (17e)	**30 % du capital social** **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [1]	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 mai 2025 (18e)	**30 % du capital social** **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [1]	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (n° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2025 ou au début de l'exercice 2026	Montant résiduel d'augmentation de capital au 27 février 2026
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter, hors période d'offre publique, le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 mai 2025 (19e)	**15 % de l'émission initiale**	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Autorisation à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	14 mai 2025 (20e)	**20 % du capital social** **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital (1)	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 mai 2025 (21e)	**30 % du capital social** **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital (1)	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet de décider, hors période d'offre publique, de l'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou assimilés	14 mai 2025 (23e)	**533 776 452,71 €**	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et de ses filiales	14 mai 2025 (24e)	**2,97 % du capital social (et 0,29 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)**	38 mois (14 juillet 2028)	Attribution de 6 774 047 actions le 29 juillet 2025 (dont 1 032 497 actions à la Directrice générale) et 3 475 000 le 2 octobre 2025 (aucune action à la Directrice générale)	0,09 % du capital social (et 0 % pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (n° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2025 ou au début de l'exercice 2026	Montant résiduel d'augmentation de capital au 27 février 2026
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou du Groupe	14 mai 2025 (25e)	**5 % du capital social**	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	14 mai 2025 (26e)	**1 % du capital social,** ce plafond s'imputant sur le plafond global de 5 % du capital social prévu à la 25e résolution de l'Assemblée générale du 14 mai 2025	18 mois (14 novembre 2026)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet de décider, hors période d'offre publique, toute opération de fusion-absorption, scission ou apport partiel d'actifs	14 mai 2025 (27e)	**N/A**	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'augmenter le capital par émission de titres de capital en cas d'usage de la délégation de compétence à l'effet de décider toute opération de fusion-absorption, scission ou apport partiel d'actifs	14 mai 2025 (28e)	**30 % du capital social**	26 mois (14 juillet 2027)	Néant	-

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale n° 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 décrites dans le présent tableau.

7.2.3.2 Délégations et autorisations financières proposées à l'Assemblée générale 2026

Il est essentiel que le Conseil d'administration dispose de toute la flexibilité nécessaire dans le choix des émissions envisageables et des possibilités offertes par les marchés financiers. Cela permet en effet de doter la Société d'une certaine souplesse pour mener des opérations en fonction de ses besoins et du contexte. Les délégations financières qui seront proposées à l'Assemblée générale 2026 seront décrites dans la brochure de convocation à cette Assemblée générale 2026.

7.2.3.3 Titres non représentatifs du capital

Il n'existe pas de titres non représentatifs du capital.

7.2.4 Capital potentiel

7.2.4.1 ODIRNANE émises en 2021

Le 1er septembre 2021, Clariane a annoncé le succès du placement d'une nouvelle émission de 7 508 009 obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) de rang non subordonné, non sécurisées, sans droit préférentiel de souscription, pour un montant nominal d'environ 332,5 millions d'euros (les « **ODIRNANE** »).

L'émission des ODIRNANE a eu pour objet de financer le rachat de 100 % des ODIRNANE préexistantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 ainsi que les besoins généraux de la Société.

Les ODIRNANE ont été émises à une valeur nominale unitaire de 44,28 euros et à un prix d'émission de 100 % de la valeur nominale unitaire des ODIRNANE. Les ODIRNANE porteront intérêts à un taux fixe de 1,875 % jusqu'à la première date de remboursement optionnel prévue à la fin d'une période d'environ cinq années, puis, à compter de cette première date de remboursement optionnel, à un taux annuel égal au taux Euribor six mois majoré de 900 points de base. Le règlement-livraison des ODIRNANE a été effectué le 8 septembre 2021.

Les ODIRNANE ont été proposées dans le cadre d'un processus accéléré de construction d'un livre d'ordres par voie de placement auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, en France et/ou hors de France (à l'exception des États-Unis, du Canada, de l'Australie et du Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier, sur la base de la 20e résolution approuvée lors de l'Assemblée générale du 22 juin 2020. Les ODIRNANE ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext Paris dans le délai d'un mois à compter de la date d'émission.

Après les ajustements du ratio de conversion à la suite des augmentations de capital du 2 novembre 2020 et du 5 juillet 2024, la dilution potentielle maximale de l'ensemble des ODIRNANE représente 3,8 % du capital au 31 décembre 2025, correspondant à une parité de 1,788 actions Clariane pour 1 ODIRNANE.

7.2.4.2 OCEANE émises en 2020

Le 3 mars 2020, Clariane a annoncé le succès du placement de l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant nominal d'environ 400 millions d'euros (les « **OCEANE** »).

Le produit net de l'émission a eu pour objet de financer les besoins généraux de la Société et sa croissance, incluant des investissements immobiliers et des acquisitions, y compris le refinancement des acquisitions réalisées au cours du premier trimestre 2020. Les OCEANE ont été émises au pair et leur valeur nominale unitaire a été fixée à 61,53 euros, faisant ressortir une prime de conversion de 55 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. À compter de la date d'émission, le 6 mars 2020, et jusqu'à leur date de maturité, le 6 mars 2027, les OCEANE portent intérêt à un taux nominal annuel de 0,875 %, payable annuellement à terme échu le 6 mars de chaque année.

Les porteurs d'OCEANE disposent d'un droit à l'attribution/échange d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société, à raison d'un ratio de conversion/échange initial de 1 action pour 1 OCEANE, qui a fait l'objet d'ajustements ultérieurs. Le règlement-livraison des OCEANE a été effectué le 6 mars 2020.

Le placement a été réalisé auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, en France et/ou hors de France (à l'exception des États-Unis, du Canada, de l'Australie et du Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sur la base de la 17e résolution approuvée lors de l'Assemblée générale du 14 juin 2018. Les OCEANE ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext Paris à compter de la date d'émission.

Au cours de l'année 2022, un montant nominal d'environ 39,4 millions d'euros, correspondant à 640 000 OCEANE, a été racheté par Clariane. Les titres rachetés ont fait l'objet d'une annulation sur Euronext en date du 20 juin 2022.

Après les ajustements du ratio de conversion du 2 novembre 2020 et du 5 juillet 2024, la dilution potentielle maximale de l'ensemble des OCEANE en circulation représente 3,2 % du capital au 31 décembre 2025, correspondant à une parité de 1,972 actions Clariane pour 1 OCEANE.

7.2.4.3 Plans de rémunération long terme

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2025, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au sein de la Société.

TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS (NOMENCLATURE AMF)

Informations sur les options de souscription ou d'achat	Plan
Date de l'Assemblée générale	-
Date du Conseil d'administration	-
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	-
Mandataires sociaux	-
Point de départ d'exercice des options	-
Date d'expiration	-
Prix de souscription ou d'achat	-
Modalités d'exercice	-
Nombre d'actions souscrites	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, la Société confirme qu'il n'y a pas de plan d'options de souscription et/ou de rachat d'actions en cours attribuées et exercées par les dix premiers salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'options.

TABLEAU 9 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS (NOMENCLATURE AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/ d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par la Société et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-	-
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de la Société et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	-	-	-

Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance

L'Assemblée générale du 14 mai 2025 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration à attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre au profit d'une part, des salariés, ou certaines catégories d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et, d'autre part, des mandataires sociaux, ou certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, le Conseil d'administration a fixé une obligation de conservation de 25 % de ces actions au nominatif pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société et 5 % pour les dirigeants mandataires sociaux des filiales de la Société, jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le détail des plans attribués et des actions en circulation figure dans le tableau ci-après.

TABLEAU 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2025 (NOMENCLATURE AMF)

Informations sur les actions de performance attribuées	Plan 2022 [a]	Plan 2022 [a]	Plan 2023 [a]	Plan 2023 [a]	Plan 2024	Plan 2025	Plan 2025
Date de l'Assemblée générale	22 juin 2022	22 juin 2022	15 juin 2023	15 juin 2023	10 juin 2024	14 mai 2025	14 mai 2025
Date du Conseil d'administration	22 juin 2022	22 juin 2022	15 juin 2023	15 juin 2023	5 août 2024	14 mai 2025 29 juillet 2025	2 octobre 2025
Nombre total d'actions de performance et d'actions attribuées gratuitement	1 024 774	184 272	1 438 185	258 060	6 880 814	6 774 047	3 475 000
dont le nombre attribué à M[me] Sophie Boissard, Directrice générale	60 497	N/A	84 456	N/A	414 814	1 032 497	0
Date d'acquisition des actions et actions de performance [b]	22 juin 2025	22 juin 2025	15 juin 2026	15 juin 2026	5 août 2027	29 juillet 2028	2 octobre 2028
Conditions de performance	Chiffre d'affaires, bénéfice par action et indicateurs RSE	N/A	Chiffre d'affaires, bénéfice par actions et indicateurs RSE	N/A	Chiffre d'affaires, cash-flow libre, ratio de levier financier et indicateurs RSE	Chiffre d'affaires, cash-flow libre, ratio de levier financier, EBITDA Groupe et indicateurs RSE	NPS
Nombre d'actions et d'actions de performance acquises au 27 février 2026	603 548	120 056	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance annulées ou caduques au 27 février 2026 [c]	249 916	64 216	434 791	75 735	887 000	108 750	0
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance restantes en cours d'acquisition au 27 février 2026	N/A	N/A	1 003 394	182 325	5 993 814	6 665 297	3 475 000

(a) À la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription réalisée le 5 juillet 2024, le nombre d'actions attribuées a été ajusté conformément à la décision du Conseil d'administration du 5 août 2024. Cet ajustement a eu pour objet de maintenir les droits des bénéficiaires d'actions gratuites en assurant à leur égard la neutralité de l'augmentation de capital susvisée, conformément aux règlements des plans concernés et aux dispositions applicables.

(b) Les dirigeants mandataires sociaux de la Société sont tenus de conserver au nominatif 25 % des actions de la Société jusqu'à la cessation de leur fonction. Les dirigeants mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce sont tenus de conserver au nominatif 5 % des actions de la Société jusqu'à la cessation de leur fonction.

(c) En raison du départ du bénéficiaire.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce :

- à la suite de l'attribution définitive de 52 886 actions à certains salariés et mandataires sociaux (plans d'attribution gratuite d'actions approuvés par le Conseil d'administration du 24 février 2021), la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 21 mars 2025, en application de la 27e résolution de l'Assemblée générale du 22 juin 2020, a décidé, le 21 mars 2025, d'augmenter le capital social de la Société d'un montant de 528,86 euros, par l'émission de 52 886 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune ;
- à la suite de l'attribution définitive de 723 604 actions à certains salariés et mandataires sociaux (plans d'attribution gratuite d'actions approuvés par le Conseil d'administration du 22 juin 2022), la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 22 février 2025, en application de la 28e résolution de l'Assemblée générale du 22 juin 2022, a décidé (i) le 22 juin 2025, d'augmenter le capital social de la Société d'un montant de 7 208,12 euros, par l'émission de 720 812 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune et (ii) le 22 octobre 2025, de prélever les 2 792 actions acquises sur les actions autodétenues par la Société et de les attribuer à un bénéficiaire dudit plan.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2025 se sont vu octroyer 2 700 000 actions de performance, évaluées à 5,08 euros par action, sur la base de la moyenne des cours de clôture de l'action Clariane sur le marché réglementé Euronext Paris des vingt séances de Bourse précédant la réunion du Conseil d'administration du 29 juillet 2025 ayant décidé des attributions. Ces 2 700 000 actions de performance ont représenté, en 2025, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 13 743 000 euros.

7.2.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital et les participations directes ou indirectes au capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites aux sections 7.2.1, 7.2.3 et 7.3.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce sont décrites dans les statuts de la Société ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées dans les statuts de la Société. Les statuts de la Société peuvent être modifiés dans les conditions prévues aux articles L. 225-96 et suivants du Code de commerce ;
- les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits à la section 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration » ainsi qu'à la section 7.3.2.3 du présent Document d'enregistrement universel s'agissant de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;
- les accords prévoyant des indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux en cas de cessation des fonctions notamment en raison d'une offre publique sont exposés à la section 4.2.1.1 au titre « Indemnité de départ » du présent Document d'enregistrement universel ;
- les contrats de financement prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société sont exposés à la section 5.3.2.2 et à la note 8 de la section 6.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- conformément à l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, les Conseils de surveillance des fonds communs de placement des salariés de la Société (« Korian Actionnariat » et « Korus ») décident de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

7.2.6 Prises de participation significatives ou de contrôle

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participation significatives et de contrôle dans d'autres sociétés ayant leur siège social en France intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025 sont présentées à la note 2 de la section 6.1 du présent Document d'enregistrement universel.

7.3 Actionnariat

7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2023 et le 31 décembre 2025 est présentée dans le tableau ci-après.

	31.12.2025			31.12.2024			31.12.2023		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote (1)**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote (1)**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote (1)**
Predica	92 645 141	25,97 %	25,97 %	92 645 141	26,03 %	26,03 %	26 358 073	24,67 %	24,67 %
HLD Europe (2)	91 853 238	25,75 %	25,75 %	89 781 310	25,22 %	25,22 %	N/A	N/A	N/A
Flat Footed LLC	35 699 090	10,01 %	10,01 %	45 847 722	12,88 %	12,88 %	N/A	N/A	N/A
Holding Malakoff Humanis	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	8 048 260	7,53 %	7,53 %
Leima Valeurs	19 940 797	5,59 %	5,59 %	19 940 797	5,60 %	5,60 %	N/A	N/A	N/A
Investissements PSP	0	0 %	0 %	0	0 %	0 %	6 839 996	6,40 %	6,40 %
Clariane (3)	254 189	0,07 %	0,07 %	263 588	0,07 %	0,07 %	301 049	0,28 %	0,28 %
Flottant (4)	116 362 004	32,6 %	32,6 %	107 502 203	30,20 %	30,20 %	65 281 158	61,10 %	61,10 %
TOTAL	**356 754 459**	**100 %**	**100 %**	**355 980 761**	**100 %**	**100 %**	**106 828 536**	**100 %**	**100 %**

(1) % des droits de vote = droits de vote bruts, y compris ceux attachés aux actions auto-détenues. Les actions auto-détenues sont privées de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Nombre de droits de vote exerçables au 31 décembre 2025 : 356 500 270.
(2) Via la société Ker Holding, société à responsabilité limitée de droit luxembourgeois dont le siège social est situé 9b boulevard Prince Henri – L1724 Luxembourg (Grand-Duché de Luxembourg) immatriculée auprès du Registre du Commerce et des Sociétés de Luxembourg sous le numéro B286532.
(3) Actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (237 473 actions au 31 décembre 2025) et du programme de rachat d'actions (16 716 actions au 31 décembre 2025).
(4) Le flottant est défini par différence avec les autres actionnaires détenant 5 % ou plus du capital et des droits de vote.

À la connaissance de la Société, aucun autre actionnaire ne détenait plus de 5 % du capital social ou des droits de vote au cours de la période allant du 31 décembre 2023 au 31 décembre 2025.

Par ailleurs, les fonds communs de placement des salariés « Korian Actionnariat » et « Korus » détenaient respectivement 232 302 actions et 2 123 039 actions Clariane au 31 décembre 2025.

Clariane n'est pas contrôlée au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

À la connaissance de Clariane, il n'existe :

- aucun accord ou pacte d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de Clariane ; et
- aucune personne physique ou morale agissant de concert.

7.3.2 Actions propres de la Société

7.3.2.1 Auto-contrôle

Aucune action d'auto-contrôle n'est détenue par le biais d'aucune des filiales de la Société.

7.3.2.2 Auto-détention

Au 31 décembre 2025, la Société détenait 254 189 actions en auto-détention, représentant 0,07 % du capital social, répartis comme suit :

- 237 473 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec BNP Paribas ; et
- 16 716 actions auto-détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions.

Ces actions sont privées de droits de vote et ne donnent pas droit aux distributions de dividende, ni au remboursement de prime d'émission.

Bilan du contrat de liquidité

Le contrat de liquidité a été confié à la société BNP Paribas Arbitrage qui intervient en qualité de prestataire de services d'investissement (PSI) afin de réaliser des achats de titres au nom et pour le compte de la Société, dans le respect des articles 5 et 13 du règlement n° 596/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, et conformément à la Charte de déontologie de l'AMAFI du 8 mars 2011, reconnue par l'AMF par décision du 21 mars 2011.

La Société effectue auprès de l'AMF les déclarations mensuelles relatives aux achats et ventes de titres dans le cadre du contrat de liquidité, diffuse des bilans semestriels du contrat de liquidité et les publie sur son site Internet.

Au titre du contrat de liquidité confié à BNP Paribas Arbitrage portant sur les actions Clariane, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité en date de négociation du 31 décembre 2025 :

- 237473 actions Clariane ;
- 606 033 euros.

Pour mémoire, lors de la mise en place du contrat, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité dédié :

- 219 607 actions Clariane ;
- 348 335 euros.

Sur la période du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025, ont été exécutées :

- 4 190 transactions à l'achat ;
- 3 984 transactions à la vente.

Sur cette même période, les volumes échangés ont représenté :

- 4 111 542 actions et 15 283 780 euros à l'achat ;
- 4 115 348 actions et 15 330 633 euros à la vente.

Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2025

Les Assemblées générales 2024 et du 14 mai 2025 ont autorisé le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Par ailleurs, les Assemblées générales 2024 et du 14 mai 2025 ont autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois.

Les caractéristiques de ces autorisations sont détaillées à la section 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Le tableau ci-dessous, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2025.

En nombre d'actions sauf indication contraire	Contrat de liquidité	Objectif : programmes d'actionnariat salarié et plans d'attribution gratuite d'actions de performance	Total
Solde au 31 décembre 2024	**244 080**	**19 508**	**263 588**
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2024	*0,07 %*	*0,01 %*	*0,07 %*
Du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2025			
Achat	4 111 542	-	4 111 542
Cours moyen (en euros)	*3,72 €*	-	*3,72 €*
Montant des frais de négociation (en euros)	-	-	-
Ventes	4 115 348	-	4 115 348
Cours moyen (en euros)	*3,73 €*	-	*3,73 €*
Montant des frais de négociation (en euros)	-	-	-
Annulations	-	-	-
Solde au 31 décembre 2025	**237 473** (1)	**16 716**	**254 189**
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2025	*0,07 %*	*0,01 %*	*0,07 %*
Valeur évaluée aux cours d'achat (en euros)	*883 400 €*	-	-
Valeur nominale (en euros) (2)	*2 374,73 €*	*167,16*	*2541,89*

(1) Position incluant les opérations en cours de règlement au 31 décembre 2025.
(2) Sur la base d'une valeur nominale de l'action Clariane de 0,01 euro.

Aucune action allouée à un objectif prévu du programme de rachat d'actions n'a été réaffectée à un autre objectif de ce programme au cours de l'exercice 2025.

7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale 2026 le renouvellement de la 14e résolution de l'Assemblée générale du 14 mai 2025 autorisant le Conseil d'administration pour une durée de 18 mois à acheter ou faire acheter des actions à la Société (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité).

Cette autorisation se substituera à celle autorisée par la 14e résolution de l'Assemblée générale du 14 mai 2025.

Établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, ainsi que du règlement délégué n° 2016/1052 complétant le Règlement européen n° 596/2014 par des normes techniques de réglementation concernant notamment les conditions applicables aux programmes de rachat d'actions et des pratiques de marché admises par l'AMF, le tableau ci-après indique les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions qui sera soumis à l'Assemblée générale 2026.

Titres concernés	Actions ordinaires
Part maximale du capital dont l'achat serait autorisé par l'Assemblée générale	Le nombre des actions rachetées dans le cadre de cette autorisation serait encadré dans une double limite de sorte que : **a)** le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté pour prendre en compte les opérations sur le capital éventuellement effectuées postérieurement à l'Assemblée générale 2026, étant précisé que : (i) lorsque les actions de la Société seront achetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10 % susvisée correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la durée de l'autorisation et (ii) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport n'excède pas 5 % de son capital social ; **b)** le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse en aucun cas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.
Prix maximum de rachat	20 € (hors frais d'acquisition) (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).
Objectifs :	• l'attribution ou la cession d'actions aux salariés, au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; et/ou • l'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe ; et/ou • la remise d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans assimilés au bénéfice de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe directement ou par l'intermédiaire de toutes sociétés dont les actions sont détenues par ces derniers ; et/ou • la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; et/ou • l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; et/ou • la conservation et la remise d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et/ou • l'achat de toute action à la suite d'un regroupement des actions de la Société, afin de faciliter les opérations de regroupement et la gestion des actions formant rompus ; et/ou • l'animation du marché secondaire et/ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation ; et/ou • tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur, y compris toute pratique de marché qui est ou qui serait admise par l'Autorité des marchés financiers postérieurement à l'Assemblée générale 2025. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué de presse.
Modalités de rachat	L'acquisition, la cession, le transfert ou l'échange des actions pourront être réalisés à tout moment, hors période d'offre publique initiée sur le capital de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou qui viendraient à l'être, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous les marchés, y compris sur les marchés réglementés, un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme ou contrats à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.
Durée du programme	18 mois à compter de la date de l'Assemblée générale 2026.

La Société est autorisée à opérer en Bourse ou autrement sur ses propres actions, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, dans les limites et les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par l'Assemblée générale.

Au cours de l'exercice 2025, la Société confirme qu'elle a effectué des rachats d'actions dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec BNP Paribas Arbitrage (voir le paragraphe 7.3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel).

La Société n'a utilisé aucun produit dérivé dans le cadre de son programme de rachat d'actions et n'a pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2025.

7.3.3 Participation des salariés au capital

La participation des salariés et anciens salariés de Clariane s'établit au 31 décembre 2025 à 0,66 % du capital, soit 2 372 140 actions, dont 232 302 actions dans le cadre du fonds commun de placement des salariés « Korian Actionnariat » et 2 123 039 actions dans le cadre du fonds commun de placement des salariés « Korus ».

7.3.4 Accord d'actionnaires sur les titres composant le capital de la Société

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou pacte d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société.

7.3.5 Personnes physiques ou morales agissant de concert

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune personne physique ou morale agissant de concert.

7.3.6 Politique de distribution de dividendes

Le paiement de dividendes ou de toute autre distribution est fonction de l'environnement général, de la situation financière du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

Pendant plusieurs années et jusqu'en 2019, la Société distribuait un dividende de 0,60 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Face à l'ampleur de la crise sanitaire et par solidarité avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe, le Conseil d'administration, réuni le 29 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2020 d'affecter la totalité du bénéfice distribuable au compte report à nouveau. Il n'y a donc pas eu de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019.

Le Conseil d'administration du 24 février 2021 a proposé à l'Assemblée générale 2021 de distribuer un dividende de 0,30 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Le Conseil d'administration du 25 avril 2022 a proposé à l'Assemblée générale 2022 de distribuer un dividende de 0,35 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Le Conseil d'administration du 21 février 2023 a proposé à l'Assemblée générale 2023 de distribuer un dividende de 0,25 euro par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Le 25 juillet 2023, Clariane a annoncé la signature de l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 505 millions d'euros. La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit notamment une interdiction de distribution de dividendes tant que le levier financier reste au-dessus de 3,5x et une limitation à 40 % du résultat net dans tous les cas. L'Assemblée générale du 12 mai 2025 a constaté que la perte de l'exercice 2024 s'élevait à 97 785 195,57 euros et a décidé d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 sur le compte « Report à nouveau ».

Le Conseil d'administration du 26 février 2026 a constaté que la perte de l'exercice 2025 s'élevait à 129 458 037,62 euros et a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2026 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025 d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025 sur le compte « Report à nouveau ».

Le tableau de la section 5.4.1 du présent Document d'enregistrement universel récapitule la distribution de dividendes sur les trois derniers exercices.

7.3.7 Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder le nombre d'actions ou de droits de vote dépassant les seuils prévus par la réglementation en vigueur (article L. 233-7 du Code de commerce) doit respecter les obligations d'information prévues par celle-ci. La même information est due lorsque la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils prévus par la réglementation en vigueur.

Les déclarations de franchissements de seuils faites par les actionnaires de la Société et les déclarations faites par les dirigeants à l'occasion des opérations qu'ils effectuent sur les actions de la Société sont disponibles sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Les franchissements de seuils légaux suivants ont été notifiés par des actionnaires à la Société et à l'AMF au cours de l'exercice 2025 :

Déclarant	Date du franchissement de seuil	Date de la déclaration	Sens	Seuil franchi	Nombre d'actions [a]	% du capital social [b]	% des droits de vote [c]	Référence de la publication AMF
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

(a) Nombre d'actions détenues par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.
(b) Pourcentage du capital détenu par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.
(c) Pourcentage des droits de vote détenus par l'actionnaire déclarant à la suite de la déclaration.

7.4 Marché du titre Clariane

7.4.1 Place de cotation et indices

L'action Clariane est cotée sur Euronext – compartiment B de la Bourse Euronext Paris et est éligible au service de règlement différé (SRD).

Fiche signalétique de l'action Clariane

CLARI LISTED EURONEXT	**Code valeur ISIN**	**FR0010386334**
	Places de cotation	Négociation en continu sur Euronext – compartiment B de la place de cotation Euronext Paris Ticker CLARI.PA (Euronext), CLARI.PA (Reuters), CLARI.FP (Bloomberg)
	Présence dans les principaux indices	SBF 120, CAC Health Care, CAC Heath Care & Equipment & Services, CAC Mid & Small et MSCI Global Small Cap, CAC® SBT 1.5°
	Éligibilité de l'action	SRD (service de règlement différé) et PEA (plan d'épargne en actions)
	Valeur nominale	0,01 euro
	Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2025	356 754 459
	Cours au 31 décembre 2025	3,93 euros
	Capitalisation boursière au 31 décembre 2025	1 402 045 023,87 euros

7.4.2 Cours de bourse de l'action Clariane et volume des transactions

Évolution de la valeur retraitée

	Cours (en euros)			Nombre de titres échangés	Capitaux (en euros)
Mois	**Moyen (clôture)**	**Le + haut**	**Le + bas**	**Volumes mensuels**	**Volumes quotidiens**
Janvier 2025	2,07 €	2,26 €	1,85 €	28 672 836	2 724 071 €
Février 2025	2,86 €	3,68 €	2,26 €	49 727 945	7 335 216 €
Mars 2025	4,09 €	4,49 €	3,55 €	34 497 301	6 592 990 €
Avril 2025	3,82 €	4,23 €	3,58 €	18 530 176	3 501 284 €
Mai 2025	3,80 €	4,08 €	3,65 €	9 494 382	1 735 787 €
Juin 2025	4,44 €	5,32 €	3,81 €	21 194 682	4 708 210 €
Juillet 2025	5,03 €	5,36 €	4,40 €	15 039 895	3 166 137 €
Août 2025	4,52 €	4,85 €	4,27 €	9 200 942	1 975 533 €
Septembre 2025	4,20 €	4,73 €	3,91 €	18 316 668	3 558 675 €
Octobre 2025	4,39 €	4,74 €	3,73 €	12 595 871	2 330 785 €
Novembre 2025	3,45 €	3,73 €	3,32 €	8 323 837	1 442 167 €
Décembre 2025	3,76 €	3,93 €	3,58 €	7 894 877	1 408 061 €
Extrêmes et moyennes de la période	**3,87 €**	**4,28 €**	**3,49 €**	**19 457 451**	**3 373 243 €**
TOTAL				**233 489 412**	**40 478 917 €**

Source : Euronext Paris (Informations mensuelles, extrêmes et moyennes de la période).

Gestion du registre des titres nominatifs

La gestion du registre des titres inscrits en nominatif pur est assurée par l'établissement :

UPTEVIA

90-110, Esplanade du Général-de-Gaulle –
92931 Paris La Défense Cedex.

Gestion du contrat de liquidité

Au 31 décembre 2025, la gestion du contrat de liquidité est assurée par BNP Paribas Arbitrage.

Suivi analystes

Alpha Value

Bernstein Société Générale

CIC Market Solutions

BNP Paribas

Gilbert Dupont

Kepler Cheuvreux

ODDO BHF

Portzamparc

7.4.3 Politique d'information des actionnaires

7.4.3.1 Calendrier de communication financière 2026

26 février 2026 : Chiffre d'affaires et résultats annuels 2025.

23 avril 2026 : Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2026.

12 mai 2026 : Assemblée générale 2026.

29 juillet 2026 : Chiffre d'affaires et résultats du 1er semestre 2026.

28 octobre 2026 : Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2026.

Ce calendrier est purement indicatif et peut être modifié.

Les publications auront lieu après la clôture du marché Euronext Paris.

7.4.3.2 Information auprès des actionnaires individuels et investisseurs institutionnels

Depuis son introduction en Bourse, Clariane entretient avec ses actionnaires, tant individuels qu'institutionnels, une relation de confiance fondée sur le dialogue et la transparence.

Clariane s'est engagée à informer ses actionnaires sur son activité, sa stratégie et ses perspectives de développement de manière transparente, précise et dans la durée.

Les supports d'information

À cette fin, Clariane met à la disposition du public l'ensemble des informations financières publiées (communiqués de presse, Document d'enregistrement universel, présentations financières…) sur son site Internet www.clariane.com (en français et en anglais).

Document d'enregistrement universel, rapport financier annuel et rapport intégré

Ces documents sont téléchargeables sur le site Internet de Clariane et disponibles gratuitement en version imprimée sur simple demande.

Les rencontres avec les actionnaires

Soucieuse de nouer un dialogue permanent avec ses actionnaires individuels et institutionnels, Clariane participe toute l'année à de nombreuses manifestations.

Assemblée générale annuelle

Moment d'écoute et de dialogue avec le Conseil d'administration, l'Assemblée générale de Clariane est un événement fort et récurrent dans la relation entre la Société et ses actionnaires. C'est aussi l'occasion de revenir sur les faits marquants et la stratégie mise en œuvre au cours de l'exercice écoulé. Tout actionnaire peut ainsi prendre part aux décisions importantes concernant le Groupe en s'exprimant au travers des résolutions soumises au vote.

Rencontres investisseurs

Clariane participe à de nombreuses rencontres avec des investisseurs institutionnels sous forme d'entretiens en tête à tête, de conférences sectorielles ou de tournées, en France et à l'étranger.

Réunions d'information et visites de sites

Le Groupe organise une réunion SFAF dans le cadre de la publication de ses comptes annuels à laquelle est conviée la communauté financière (investisseurs, analystes, presse financière). Par ailleurs, le Groupe organise une conférence téléphonique à l'occasion de la publication de ses comptes semestriels, du chiffre d'affaires du 1er et du 3e trimestres.

Clariane organise également des visites d'établissements en France en petit comité d'investisseurs.

7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales

La participation des actionnaires aux Assemblées générales est régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur applicables aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, ainsi que par l'article 16 des statuts de la Société.

Conformément à l'article 16 des statuts de la Société :

- tout actionnaire a le droit d'assister aux assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire dans les conditions légales et réglementaires, sur simple justification, dans les conditions légales et réglementaires applicables, de son identité et de l'inscription comptable des titres au nom de l'actionnaire ou d'un intermédiaire inscrit pour son compte ;
- tout actionnaire peut, si le Conseil d'administration le permet au moment de la convocation d'une Assemblée générale, participer par visioconférence et voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable au moment de son utilisation. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation ; et
- le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Tout actionnaire pourra transmettre, soit sous forme de papier, soit sur décision du Conseil d'administration, par voie électronique, des formulaires de procuration et de vote par correspondance avant toute Assemblée générale. Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin, dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par le Conseil d'administration et répondant aux conditions du deuxième alinéa de l'article 1367 du Code civil et aux articles R. 225-77 et R. 225-79 du Code de commerce et plus généralement, par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur, pouvant notamment consister en un code identifiant et un mot de passe. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique ainsi que l'accusé de réception qui en est donné seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous, étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le deuxième jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence, selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

La dernière Assemblée générale de la Société s'est tenue le 14 mai 2025 sur première convocation.



8

Informations complémentaires

8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel 486

8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel 486

8.1.2 Attestation du responsable 486

8.2 Responsable du contrôle des comptes 486

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires 486

8.2.2 Commissaire aux comptes suppléant 486

8.3 Des activités fortement réglementées 487

8.4 Tables de concordance 494

Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen 2019/980 494

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion 497

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel 499

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 499

8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

Personne responsable du Document d'enregistrement universel : Mme Sophie Boissard, Directrice générale.

8.1.2 Attestation du responsable

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, qu'à ma connaissance, les comptes annuels et les comptes consolidés, sont établis conformément au corps de normes comptables applicable et donnent une image fidèle et honnête des éléments d'actif et de passif, de la situation financière et des profits ou pertes de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport sur la gestion du Groupe, figurant au sein du présent Document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels ils sont confrontés et qu'il a été établi conformément aux normes d'information en matière de durabilité applicables.

Fait à Paris, le 27 février 2026

Mme Sophie Boissard

Directrice générale

8.2 Responsable du contrôle des comptes

Les Commissaires aux comptes sont sélectionnés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit chargé d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales et réglementaires, et nommés par l'Assemblée générale des actionnaires.

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires

Noms	Date de renouvellement	Date de fin de mandat
Forvis Mazars 45 rue Kléber 92300 Levallois-Perret	27 mai 2021	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026
Ernst & Young et Autres Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris La Défense	15 juin 2023	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028

Les cabinets Forvis Mazars et Ernst & Young et Autres respectent la réglementation relative à la rotation des associés signataires (articles L. 821-34 du Code de commerce et 17 du Règlement UE n° 537/2014) puisque :

- l'associé signataire de Forvis Mazars, M. Stéphane Marfisi, a certifié les comptes de la Société pour la première fois à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2023 ;
- l'associée signataire d'Ernst & Young et Autres, Mme Anne Herbein, a certifié les comptes de la Société pour la première fois à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

8.2.2 Commissaire aux comptes suppléant

La Société n'est pas dotée de Commissaire aux comptes suppléant.

8.3 Des activités fortement réglementées

Les activités relatives à l'accompagnement des fragilités sont très réglementées et encadrées.

Les processus pour l'obtention d'autorisations d'exploitation ainsi que le cadre réglementaire sont différents selon les pays et parfois même au sein des régions d'un même pays.

La tarification des établissements de prise en charge de la dépendance est encadrée dans tous les pays européens. Le cadre réglementaire distingue les soins et les dépenses médicales d'une part, financés par les régimes d'assurance maladie et l'hébergement et la restauration, d'autre part, à la charge du résident ou du patient ou couverts par l'aide sociale.

Les tableaux ci-après retracent la réglementation et les dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans les six pays où le Groupe est implanté.

FRANCE

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
Maisons de retraite médicalisées	Autorisation délivrée conjointement par l'Agence régionale de santé (ARS) et le Conseil départemental, valable 15 ans (renouvelable par tacite reconduction).	**Trois composantes du tarif :** • une dotation soins fixée par l'ARS ; • un forfait global dépendance fixé par le Conseil départemental ; • l'hébergement et les prestations annexes pour lesquels il existe une tarification libre à l'entrée, avec réévaluation annuelle fixée par arrêté ministériel ; • depuis le 1er juillet 2025, perception d'un Forfait global unique (FGU) dans le cadre d'une expérimentation dans 46 EHPAD et 1 USLD de la fusion des sections « soin » et « dépendance ».	Soins : financés par l'Assurance Maladie. Dépendance : prise en charge partielle *via* l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA). Hébergement : prise en charge possible par l'aide sociale sous conditions de ressources ou aide personnalisée au logement (APL).
Résidences services	Non soumises à autorisation.	**Deux composantes du tarif :** • le loyer, les charges locatives et les services non individualisables *via* bail d'habitation ; • les services individualisables *via* contrat de prestation.	Possibilité de bénéficier de l'aide au logement (APL ou ALS).
Maisons partagées	Pour l'intervention du service d'aide et accompagnement à domicile (SAAD) : autorisation délivrée par le Conseil départemental du lieu où les prestations seront délivrées.	**Deux composantes du tarif :** • les loyers et charges ; • les prestations relatives au service d'aide et d'accompagnement à domicile.	Prise en charge partielle *via* l'APA. Crédit d'impôts pour les services à la personne. Aide au logement sous condition de revenu.
Soins médicaux et de réadaptation (SMR)	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable à la suite du dépôt d'un dossier).	**Quatre composantes du tarif :** • des dotations populationnelles et/ou pédiatriques, MIGAC et IFAQ fixées par l'ARS ; • un financement lié à l'activité réalisée par la clinique (en fonction des pathologies, de la rééducation, de la dépendance et de la sévérité) ; • un forfait hospitalier (participation financière du patient aux frais d'hébergement et d'entretien entraînés par son hospitalisation) ; • les prestations annexes, en tarifs libres.	Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %. Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.
Clinique de santé mentale	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable à la suite du dépôt d'un dossier).	**Trois composantes du tarif :** • des dotations notamment populationnelles, à la file active, qualité du codage et IFAQ fixées par l'ARS ; • un forfait hospitalier (participation financière du patient aux frais d'hébergement et d'entretien entraînés par son hospitalisation) ; • les prestations annexes, en tarifs libres.	Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %. Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.

ALLEMAGNE

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
Maisons de retraite médicalisées	Une autorisation administrative suffit pour ouvrir une maison de retraite médicalisée. Pour obtenir un financement par les caisses de dépendance, un accord préalable sur la nature, le contenu et le volume des prestations avec l'organisme est nécessaire. Il existe une réglementation spécifique dans certains *Länder* sur le taux des chambres individuelles dans les maisons de retraite médicalisées avec des délais de mise en conformité qui peuvent être différenciés au cas par cas.	Les opérateurs négocient de manière indépendante certaines composantes de leurs tarifs avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Santé : • le soin : toutes les dépenses autres que l'hébergement et la restauration ; • les services : toutes les dépenses liées à l'hébergement et à la restauration ; • l'investissement : loyer et charges associés ; • la formation : financement de la formation des apprentis.	Distinction de trois types d'aides : • **prise en charge médico-sociale** (prestations de la dépendance, soins médicaux, accompagnement social) : assumée par les caisses d'Assurance Santé en fonction du degré de dépendance. La prise en charge est plafonnée, les frais restants sont à la charge du résident avec la possibilité d'obtenir des aides sociales ; • **dépenses d'investissement** (dépenses de construction ou rénovation des bâtiments, achat de biens d'équipements...) : financés en partie par des fonds publics des *Länder* ou des communes. Les frais restants sont à la charge du résident avec la possibilité d'obtenir des aides sociales ; • **hébergement et restauration** : à la charge du résident, avec possibilité d'obtenir des aides sociales pour les frais d'hébergement. Les établissements peuvent en outre proposer des prestations annexes qui sont à la charge du résident.
Résidences services/ maisons partagées	Réglementées par la *Landesheimgesetz* de chaque *Bundesland* de manière autonome.	Tarification librement fixée par les opérateurs, en considération des prix du marché. Si le résident a besoin d'une aide sociale, l'aide sociale peut plafonner les tarifs.	
Soins à domicile	Une autorisation administrative suffit pour exercer une activité de soins à domicile.		Financement par l'Assurance Santé en fonction du degré de dépendance. La prise en charge est plafonnée.

BELGIQUE

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
Maisons de retraite médicalisées (incluant les MRPA et MRS)	Une licence d'exploitation est obligatoire pour ouvrir une maison de repos et soins (MRS). Elle est délivrée en fonction de la programmation (quotas calculés au niveau régional, et soumis à l'accord de la région). Un agrément spécial est nécessaire pour ouvrir une MRS. Il relève de la compétence des régions qui effectuent aussi le suivi et le contrôle des établissements sous leur autorité.	Repas et hébergement : le prix journalier payé par les résidents est librement fixé à l'ouverture d'une maison de retraite médicalisée. Il est ensuite indexé sur l'indice des prix à la consommation avec des plafonds d'augmentation annuelle pour les régions de Bruxelles et Wallonie et sur l'indice de santé pour la Flandre. À noter qu'une augmentation importante du prix journalier est subordonnée à l'approbation des autorités régionales à la suite du dépôt d'un dossier spécifique argumenté.	Les remboursements de soins de la dépendance sont gérés par les trois régions. Environ 44 % du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale. Le remboursement des soins est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (Index Katz).
Résidences services/ maisons partagées	En Flandre, la construction de résidences services n'est plus régie par le biais d'une programmation. Un simple enregistrement suffit. En Wallonie, la construction n'est pas non plus régie par une programmation. Un agrément octroyé par les pouvoirs publics demeure toutefois indispensable.	La détermination du prix journalier est libre à l'ouverture d'une résidence, mais toute modification tarifaire est ensuite soumise à une réglementation stricte.	
Soins à domicile	Un diplôme d'aide-soignant est requis.	Les soins à domicile sont réglementés par les trois régions et peuvent être divisés en deux groupes : • interventions subventionnées par le gouvernement régional, sur la base d'un nombre limité d'heures allouées aux soignants ; • interventions payées par chèques-services pour les actes matériels.	Les soins médicaux effectués à la demande d'un médecin sont quasiment gratuits pour le patient. Ils sont remboursés par l'Inami selon la spécificité de l'intervention médicale.

PAYS-BAS

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
Maisons de retraite médicalisées	Licence d'exploitation délivrée par le ministère de la Santé.	Les prix des soins sont déterminés par le ministère de la Santé et les compagnies d'assurances maladie. Les prix de l'hébergement, de la restauration et des prestations annexes sont librement fixés et indexés annuellement sur la base d'accords contractuels. Pour les loyers, l'indexation annuelle est maximisée par le gouvernement jusqu'au 1er mai 2027.	Une partie du financement est assurée par le ministère de la Santé. Toute personne disposant d'une carte de soins peut en bénéficier. Le reste est à la charge de la compagnie d'assurances à laquelle le résident est affilié.
Résidences services	Licence d'exploitation délivrée par le ministère de la Santé.	Les prix des soins sont déterminés par le ministère de la Santé et les compagnies d'assurances maladie. Les prix de l'hébergement, de la restauration et des prestations annexes sont librement fixés et indexés annuellement sur la base d'accords contractuels. Pour les loyers, l'indexation annuelle est maximisée par le gouvernement jusqu'au 1er mai 2027.	Une partie du financement est assurée par le ministère de la Santé. Toute personne disposant d'une carte de soins peut en bénéficier. Le reste est à la charge de la compagnie d'assurances à laquelle le résident est affilié.
Soins médicaux et de réadaptation	Licence d'exploitation délivrée par le ministère de la Santé.	Les prix des soins, comprenant l'hébergement et la restauration, sont déterminés par le ministère de la Santé et les compagnies d'assurances maladie. Les prix des prestations annexes sont librement fixés et sont indexés annuellement sur la base d'accords contractuels. Pour les loyers, l'indexation annuelle est maximisée par le gouvernement jusqu'au 1er mai 2027.	Une partie du financement est assurée par le ministère de la Santé. Toute personne disposant d'une carte de soins peut en bénéficier. Le reste est à la charge de la compagnie d'assurances à laquelle le patient est affilié.

ITALIE

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
Maisons de retraite médicalisées	L'ouverture d'une maison de retraite médicalisée est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation, dont le cadre minimum a été fixé au niveau fédéral. Les régions peuvent, toutefois, poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).	Les services de soins sont délivrés gratuitement par les ASL (unités de soin locales) en établissement. Le tarif en maison de retraite médicalisée se décompose de la manière suivante : • tarif soin : 30 % à 50 % du tarif global ; • tarif d'hébergement : 50 % à 70 % du tarif global. Il est déterminé par les autorités de tutelle régionales. Mais certaines régions donnent la liberté aux opérateurs pour le fixer (Lombardie, Vénétie) ; • suppléments : liés des prestations de confort et payés par le résident qui en fait la demande.	Le financement par les autorités régionales territoriales est soumis à l'obtention de l'accréditation. Les régions ont introduit un système de budget des dépenses des maisons de retraite médicalisées, qui doit être fixé annuellement dans certaines régions et tous les trois ans dans d'autres. Les services de soins sont pris en charge intégralement par les ASL (unités de soin locales). Selon la situation du résident, les services d'hébergement peuvent être pris en charge par les municipalités ou les mutuelles.
Cliniques spécialisées	L'ouverture d'une clinique spécialisée est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre a été posé au niveau fédéral. Les régions peuvent toutefois poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).	Les tarifs sont fixés par les autorités régionales, mais les prestations de confort sont librement fixées par les opérateurs. Elles donnent lieu à un supplément qui est payé par le patient qui en fait la demande.	Le financement des cliniques spécialisées est basé sur la méthodologie « Diagnosis Related Group », qui est fixée par une loi nationale (avec des valeurs économiques légèrement différentes selon les régions). Les prestations de confort sont à la charge du patient qui en fait la demande.
Résidences services	Activité nécessitant une autorisation, mais il n'existe pas de réglementation spécifique à cette activité.	Les tarifs sont librement fixés par les opérateurs.	Il n'est possible d'obtenir un financement que dans certaines situations spécifiques notamment pour des projets expérimentaux.
Soins à domicile	Activité soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre minimal a été fixé au niveau national. Le système d'accréditation est revu tous les 3/5 ans.	Les tarifs sont fixés par chaque région en fonction des actes effectués.	Financement intégral par les ASL (unités de soin locales).

ESPAGNE

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
Maisons de retraite médicalisées	Permis d'ouverture délivré par la municipalité (durée indéterminée). Licence d'exploitation délivrée par chaque gouvernement régional (durée indéterminée) et accréditation (pour des lits supplémentaires) délivrée par le gouvernement régional (renouvelable tous les 5 ans).	Les tarifs des lits privés sont fixés par l'opérateur. Tous les tarifs pour les lits subventionnés, comprenant tous les services, y compris les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes.	3 modalités de financement : • privé : payé par le résident ; • subventionné : le gouvernement autonome paie un tarif réglementé par le gouvernement régional (services sociaux) et le résident paie 75 % de la pension de retraite qu'il reçoit. Les tarifs sont généralement mis à jour annuellement par décret ; • lié au service : le gouvernement verse au résident un montant contribuant à payer l'hébergement.
Cliniques de santé mentale (y compris résidences pour handicapés et appartements thérapeutiques) et de réhabilitation cérébrale	Permis d'ouverture délivré par la municipalité (durée indéterminée). Licence d'activité délivrée par la municipalité (durée indéterminée). Agrément pour les centres de santé, les hôpitaux, les hôpitaux de jour et toute autre activité sanitaire accordée par le gouvernement autonome, dont la durée est fixée par chaque communauté autonome.	Les tarifs des lits privés sont fixés par l'opérateur. Tous les tarifs pour les lits subventionnés, comprenant tous les services, y compris les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes.	Le financement peut être pris en charge par l'assurance santé privée à laquelle le patient est affilié.
Centres de jour	Licences et accréditations spécifiques accordées par les communautés autonomes.	Tous les tarifs pour les places subventionnées, comprenant tous les services, y compris les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes.	Une partie du financement des places subventionnées est prise en charge par le gouvernement autonome.
Centres et activités (santé mentale, handicap, urgences sociales) gérés dans le cadre d'un appel d'offres public	Licences et accréditations spécifiques accordées par les communautés autonomes.	Les prix de toutes les activités, y compris les services, les soins, l'hébergement et la restauration, sont fixés par les communautés autonomes dans le cadre de l'appel d'offres public.	Financement intégral par le gouvernement autonome.

8.4 Tables de concordance

Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen 2019/980

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations mentionnées par les différentes rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement (CE) n° 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019.

Informations		Sections
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	**8.1**
1.1	Personnes responsables de l'information	8.1.1
1.2	Attestation du responsable	8.1.2
1.3	Déclaration ou rapport d'expert	N/A
1.4	Informations provenant de tiers	N/A
1.5	Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	N/A
2	**Contrôleurs légaux des comptes**	**8.2**
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2.1
2.2	Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	N/A
3	**Facteurs de risque**	**2**
4	**Informations concernant la Société**	**7.1**
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1
4.4	Siège social, forme juridique et législation s'appliquant à la Société	7.1.1
5	**Aperçu des activités**	
5.1	Principales activités	1
5.1.1	Description de la nature des opérations effectuées par la Société et de ses principales activités	1
5.1.2	Nouveaux produits et/ou services	1
5.2	Principaux marchés	1
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1
5.4	Stratégies et objectifs de la Société	1
5.5	Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A
5.6	Position concurrentielle	N/A
5.7	Investissements	1
5.7.1	Description des investissements importants ayant été réalisés par la Société	1, 6.1, Note 2
5.7.2	Description des investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	N/A
5.7.3	Coentreprises et participations significatives	6.1, Note 2
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par la Société de ses immobilisations corporelles	3.2
6	**Structure organisationnelle**	
6.1	Description et organigramme du Groupe	7.1.3
6.2	Liste des filiales importantes	6.1
7	**Examen de la situation financière et du résultat**	
7.1	Situation financière	5.3.2
7.1.1	Analyse de l'évolution et du résultat des activités de la Société	5.2, 5.3, 6
7.1.2	Évolution future probable des activités de la Société et activités en matière de recherche et de développement	5.3.3.7
7.2	Résultat d'exploitation	5.2, 5.3, 6.1, Note 3
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.2, 5.3, 6.1, Note 2
7.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2

Informations		Sections
8	**Trésorerie et capitaux**	
8.1	Informations sur les capitaux	5.3.2, 6.1, 6.3
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description des flux de trésorerie	5.3.2, 6.1
8.3	Information sur les besoins de financement et structure de financement de la Société	5.3.2, 6.1, Note 1, Note 2, Note 9, Note 14
8.4	Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur la Société	5.3.2, 6.1, Note 1, Note 2, Note 9, Note 13, Note 14
8.5	Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	5.3.2, 6.1, Note 1, Note 2, Note 9, Note 13, Note 14
9	**Environnement réglementaire**	**1, 8.3**
10	**Informations sur les tendances**	
10.1	Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.7
10.2	Tendances et incertitudes susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de la Société, au moins pour l'exercice en cours	5.7, 5.8
11	**Prévisions et estimations du bénéfice**	
11.1	Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	N/A
11.2	Principales hypothèses	N/A
11.3	Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	N/A
12	**Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale**	
12.1	Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4.1.1-4.1.4
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.6
13	**Rémunération et avantages**	
13.1	Montant des rémunérations versées et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	4.2
13.2	Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1, Note 4
14	**Fonctionnement des organes d'administration et de direction**	
14.1	Date d'expiration des mandats actuels	4.1.2.1, 4.1.3.1.2
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.1.6.6
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	4.1.3.2.4, 4.1.3.3.1-4.1.3.3.3
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3.1.4
15	**Salariés**	
15.1	Nombre de salariés	3.3.1
15.2	Participation et stock-options	6.1, Note 4
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	7.2.4.3
16	**Principaux actionnaires**	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1
16.2	Existence de droits de vote différents	7.1.2.3
16.3	Détention ou contrôle de la Société	7.3.2
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.5
17	**Transactions avec des parties liées**	**6.1, Note 15**

Informations		Sections
18	**Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société**	
18.1	Informations financières historiques	
18.1.1	Informations financières historiques auditées	6.1, 6.3
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A
18.1.3	Normes comptables	6.1
18.1.4	Changement de référentiel comptable	N/A
18.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	N/A
18.1.6	États financiers consolidés	6.1
18.1.7	Date des dernières informations financières	6
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques	
18.3.1	Rapport d'audit	6.2, 6.4
18.3.2	Autres informations auditées	N/A
18.3.3	Informations financières non auditées	N/A
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes	
18.5.1	Description	7.3.6
18.5.2	Montant du dividende par action	5.4, 7.3.6
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.6
19	**Informations supplémentaires**	
19.1	Capital social	
19.1.1	Montant du capital émis et informations relatives à chaque catégorie d'actions	7.2.1
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.3
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société elle-même ou en son nom ou par ses filiales	7.3.2.1, 7.3.2.2
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2.4
19.1.5	Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé mais non émis ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2.3
19.1.6	Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.2
19.2	Actes constitutifs et statuts	
19.2.1	Objet social	7.1.2.2
19.2.2	Dispositions relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société	7.2.5
20	**Contrats importants**	**N/A**
21	**Documents disponibles**	7.4.3.2

Incorporation par référence

En application de l'article 19 du règlement CE n° 2017/1129, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2024 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel 2024 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 31 mars 2025 sous le numéro D.25-0209 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2023 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel 2023 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 30 avril 2024 sous le numéro D.24-0380.

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.clariane.com.

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes		Sections
1	**Informations sur l'activité de la Société**	
1.1	Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe	5.1, 5.2
1.2	Analyse de l'évolution des affaires, des résultats, de la situation financière et notamment de l'endettement de la Société et du Groupe	5.3, 6.1, Note 9
1.3	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.8
1.4	Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1, 3, 5.2, 5.3
1.5	Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.7, 6.1, Note 14
1.6	Indications sur ses objectifs et sa politique concernant la couverture de chaque catégorie principale de transactions prévues pour lesquelles il est fait usage de la comptabilité de couverture, ainsi que sur son exposition aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie. Ces indications comprennent l'utilisation par l'entreprise des instruments financiers	6.1, Note 9
1.7	Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1-2.4
1.8	Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	2.3.2, 3.2.2
1.9	Informations sur la R&D de la Société et du Groupe	5.3.3.7
1.10	Principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la Société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	2
1.11	Mention des succursales existantes	5.3.3.5
1.12	Activité et résultats de l'ensemble de la Société, des filiales de la Société et des sociétés qu'elle contrôle par branche d'activité	5.2, 5.3
2	**Informations juridiques, financières et fiscales de la Société**	
2.1	Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	7.3.1
2.2	Nom des sociétés contrôlées participant à un auto-contrôle de la Société et part du capital qu'elles détiennent	7.3.2.1
2.3	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6
2.4	Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	N/A
2.5	Rachat d'actions propres	7.3.2.3
2.6	Acquisition et cession par la Société de ses propres actions en vue de les attribuer à ses salariés (rachat d'actions)	7.3.2.3
2.7	État de la participation des salariés au capital social	7.3.3
2.8	Avis du Comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	N/A
2.9	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.3.3.6
2.10	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.4.2, 7.3.6
2.11	Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital : • indication des éléments de calcul de l'ajustement ; • et des résultats de cet ajustement.	7.2.4
2.12	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4.1, 7.3.6
2.13	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.4
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.3.3.3
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	4.1.6.3, 6.1, Note 15
2.17	Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	N/A

Thèmes		Sections
3	**Informations portant sur les mandataires sociaux**	
3.1	En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; • soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée).	N/A
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.1.6.1
3.3	En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; • soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée).	4.2.1.1, 6.1, Note 4, 7.2.4.3
4	**Rapport de la durabilité**	
4.1	Informations en matière de durabilité	3
4.2	Information sur les installations classées à risques	N/A
5	**Autres informations**	
5.1	Montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des microentreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A
5.2	Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires	N/A
5.3	Informations relatives à l'utilisation du CICE	N/A
5.4	Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	N/A
5.5	Rapport spécial sur les opérations d'attribution gratuite d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés, réalisées durant l'exercice	N/A
5.6	Plan de vigilance :	
	• une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;	2
	• des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;	3.4.3, 3.8
	• des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;	2.5
	• un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite Société ;	3.8
	• un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.	3.8
5.7	Incidences des activités sur la lutte contre l'évasion fiscale	5.1.3
5.8	Informations sur les actions visant à promouvoir le lien entre la Nation et ses forces armées	3.1.1.2
5.9	Actions visant à promouvoir l'engagement des citoyens dans la démocratie locale	N/A

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux articles L. 451-1-2 du Code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Thèmes		Sections
1	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**8.1**
2	**Rapport de gestion**	**Cf. table de concordance du rapport de gestion**
3	**États financiers et rapports**	
3.1	Comptes sociaux	6.3
3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4
3.3	Comptes consolidés	6.1
3.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport sur le gouvernement d'entreprise conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Thèmes		Sections
1	Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2.1, 4.1.3.1.1
2	Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires de plus de 10 % et une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital	4.1.6.3, 4.1.6.4, 6.1, Note 15
3	Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentations de capital et faisant apparaître l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	7.2.3.1
4	Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	4.1.1
5	Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1
6	Éléments de rémunération des mandataires sociaux	4.2.2
7	Informations à donner concernant les engagements de retraite	4.2.1.1, 4.2.2.1 - 4.2.2.3, 6.1, Note 4, 6.3, Note 6.3
8	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.3
9	Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1
10	Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4, 4.1.5
11	Modalités particulières de la participation aux Assemblées générales	7.5
12	Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5
13	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.1.3.1.2
14	Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	4.2.2.4

Conception graphique de ce document par PricewaterhouseCoopers Advisory
Contact : fr_content_and_design@pwc.com
Tél. : +33 (0)7 60 66 70 83

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

clariane

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