clariane

Document d'enregistrement universel 2024

Rapport financier annuel et Rapport intégré



Sommaire

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

1 Un groupe 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 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) 34

2 Facteurs de risques RFA 39

2.1 Risques opérationnels 41
2.2 Risques stratégiques 46
2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires 48
2.4 Risques économiques et financiers 50
2.5 Environnement de contrôle (ESRS 2 GOV-5 § 36) 54

3 État de durabilité et plan de vigilance 61

3.1 Informations générales sur l'État de durabilité (ESRS 2) 63
3.2 Informations relatives aux enjeux environnementaux 103
3.3 Informations relatives aux enjeux sociaux 141
3.4 Informations relatives aux enjeux de gouvernance et de conduite des affaires (ESRS G1) 221
3.5 Note méthodologique 229
3.6 Table de concordance avec le standard SASB – *Health Care Delivery* 243
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) 2020/852 247
3.8 Plan de vigilance 252

4 Gouvernement d'entreprise 265

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société 267
4.2 Rémunération 321
4.3 Gouvernance de la rémunération 345

5 Activités et analyse de la performance RFA 349

5.1 Faits marquants de l'exercice 2024 350
5.2 Évolution de l'activité 354
5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2024 355
5.4 Proposition d'affectation du résultat 363
5.5 Procédures judiciaires et arbitrages 363
5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice 363
5.7 Événements importants survenus depuis la clôture 364
5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir 364

6 États financiers au 31 décembre 2024 RFA 367

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2024 368
6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 437
6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2024 442
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 463

7 Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat RFA 469

7.1 Informations sur la Société 470
7.2 Informations sur le capital social 475
7.3 Actionnariat 484
7.4 Marché du titre Clariane 489
7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales 491

8 Informations complémentaires 493

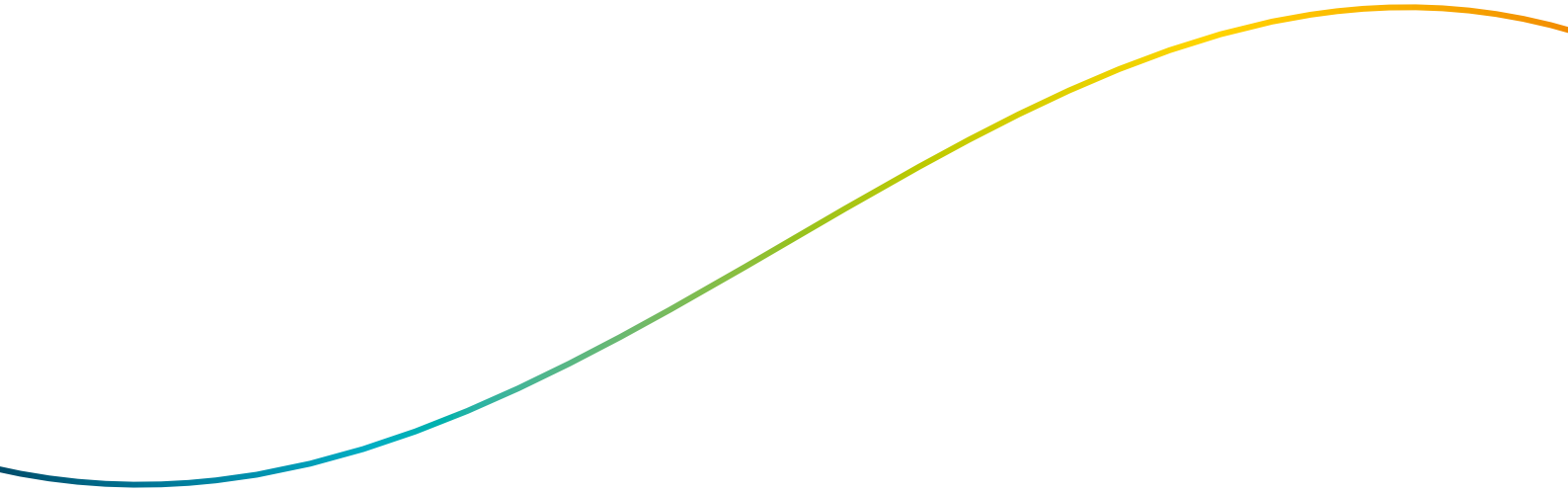
8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel RFA 494
8.2 Responsable du contrôle des comptes 494
8.3 Des activités fortement réglementées 495
8.4 Tables de concordance 502

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

clariane

Document d'enregistrement universel 2024

Rapport financier annuel et Rapport intégré



AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 31 mars 2025 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.



JEAN-PIERRE DUPRIEU

Président
du Conseil d'administration

En 2024, le Conseil d'administration s'est tout particulièrement mobilisé.

Mesdames et Messieurs,
chers actionnaires,

Je voudrais dans un premier temps réaffirmer l'engagement de votre Conseil d'administration, qui s'est tout particulièrement mobilisé en 2024 pour suivre tant l'exécution de la stratégie de Clariane par la Directrice générale et ses équipes sur le plan opérationnel, que la mise en œuvre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe annoncé le 14 novembre 2023.

Lors de l'Assemblée générale du 10 juin 2024, vous avez, à la très grande majorité, approuvé les modalités d'exécution des opérations majeures d'augmentation du capital de Clariane d'un montant cumulé de 329 millions d'euros constituant le troisième volet de ce plan. En renforçant le tour de table actionnarial de la Société, ces augmentations de capital ont contribué à donner au Groupe la solidité et la visibilité nécessaires pour lui permettre d'exécuter sereinement son plan de désendettement et reprendre son développement au bénéfice de l'ensemble de ses parties prenantes.

Sur le plan de la gouvernance, l'année 2024 a été marquée par la nomination, dans le contexte du renforcement du tour de table, de trois nouveaux administrateurs institutionnels, dont deux représentant le groupe HLD, M. Jean-Bernard Lafonta et HLD Europe représentée par M^me^ Julie Le Goff, et un représentant Leima Valeurs, M. Ondřej Novák. Deux nouvelles administratrices indépendantes, M^me^ Patricia Damerval et M^me^ Sylvia Metayer, ont également été nommées.

En 2024, votre Conseil s'est également consacré à renforcer la revue approfondie de certains sujets clés pour Clariane parmi lesquels les indicateurs de la qualité des soins, la stratégie RSE et la situation financière du Groupe.

Du fait de mon souhait de ne pas voir renouveler mon mandat d'administrateur arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 14 mai 2025 par application anticipée de la limite d'âge statutaire fixée à 75 ans pour la fonction de Président, le Conseil d'administration a engagé une réflexion sur la succession de la présidence du Conseil. À l'issue de ses travaux, le Conseil d'administration a décidé que M^me^ Sylvia Metayer, administratrice indépendante, me succédera à la présidence du Conseil à l'issue de cette Assemblée.

Alors que mon mandat de Président du Conseil touche à sa fin, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance pour la confiance que vous m'avez accordée tout au long de ces années.

Enfin, je remercie l'ensemble des membres du Conseil pour leur engagement, le management pour sa rigueur et son dévouement et l'ensemble des collaborateurs du Groupe pour leur mobilisation quotidienne.



SOPHIE BOISSARD

Directrice générale

> Clariane a réalisé en 2024 une performance opérationnelle solide tout en renforçant sa structure financière.

Mesdames et Messieurs,
chers actionnaires,

Grâce à l'engagement des 63 000 collaborateurs du Groupe et au soutien de l'ensemble de ses parties prenantes, Clariane a réalisé en 2024 une performance opérationnelle solide tout en renforçant sa structure financière. L'activité a été soutenue dans tous les pays et dans tous les métiers, comme en témoigne la croissance organique à 6,6%, ce qui porte notre chiffre d'affaires à 5,282 milliards d'euros.

Le taux d'occupation de nos maisons de retraite médicalisées a continué de s'améliorer pour s'établir à 90,6% en moyenne sur l'année 2024, contre 88,5% en 2023 ; sur deux ans, depuis 2022, la progression est de 4 points.

Cette dynamique se reflète aussi dans l'évolution de nos indicateurs extra-financiers : pour la quasi totalité d'entre eux (22 sur 23), les objectifs ont été atteints ou dépassés. Le score de recommandation (NPS) des patients et des proches s'établit cette année encore à +44, un niveau significativement supérieur à la moyenne du secteur.

Parallèlement, notre politique active de promotion professionnelle par la formation diplômante porte ses fruits : 12,1% de nos collaborateurs ont participé à un parcours de formation diplômante, ce qui est un niveau record.

Sur le plan de la performance financière, après deux exercices marqués par une forte inflation qui a fortement entamé nos marges, notamment en Allemagne, 2024 marque les premiers signes de redressement de la performance. L'EBITDA (pré-IFRS16 et *pro forma* des cessions) s'est inscrit en progression de +1,2% sur l'exercice, là où nous visions initialement une stabilité.

> Plus de 12% de nos collaborateurs bénéficient désormais d'un parcours de formation diplômante.

Ces résultats témoignent de l'ambition qui est la nôtre de créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. La marge opérationnelle s'améliore grâce à une gestion rigoureuse des coûts et une adaptation efficace à un environnement économique complexe.

Parallèlement, nous avons activement travaillé au renforcement de notre bilan. Lancé en novembre 2023, le plan de 1,5 milliard d'euros de renforcement de notre structure financière est désormais réalisé aux deux tiers. Les trois premiers volets de ce plan ont pu être menés à bien, dont les augmentations de capital réalisées avec succès au premier semestre 2024 pour un montant total de 329 millions d'euros. Le quatrième et dernier volet, qui consiste en des cessions d'actifs, est en bonne voie : 504 millions d'euros de cessions ont été finalisées en 2024, dans de bonnes conditions de valorisation, et nous poursuivons plusieurs projets de cessions ciblées d'actifs « non core » dans nos différentes géographies afin de finaliser ce plan d'ici à fin 2025. Ces efforts ont d'ores et déjà permis de réduire la dette financière nette de 409 millions d'euros sur l'année.

Enfin, grâce au soutien de nos partenaires bancaires, nous avons pu revoir nos conditions de financement et en étendre la maturité. Un accord portant sur un montant total de 775 millions d'euros a été conclu avec vingt-deux banques partenaires.

Forte de ces réalisations et portée par la dynamique de notre projet d'entreprise « *À vos côtés* », Clariane aborde 2025 avec confiance et détermination.

Je tiens une nouvelle fois à remercier chaleureusement nos équipes pour leur dévouement et nos partenaires pour leur appui constant tout au long de cette année de transformation. C'est en restant fidèles à notre raison d'être – « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » – que nous continuerons à guider nos actions et à donner tout son sens à la performance de Clariane.

> Je tiens une nouvelle fois à remercier chaleureusement nos équipes pour leur dévouement et nos partenaires pour leur appui constant tout au long de cette année de transformation.

FAITS MARQUANTS 2024

JANVIER

• Clariane devient 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 dans cinq pays : Allemagne, France, Belgique, Italie et Royaume-Uni.

• La Fondation Clariane en France publie une étude sur l'**attractivité des métiers de la santé et du soin**. Elle révèle que les jeunes Européens montrent un fort intérêt pour ces métiers – qu'ils classent en troisième position au niveau européen – motivés par la quête de sens et l'utilité sociale.

• Lancement du **programme WAYS** (*We Are at Your Side*) pour former les directeurs d'établissement. Ce parcours, évalué et personnalisé, couvre les fondamentaux du secteur, les pratiques de gestion, le management et la communication. Il s'adresse aux directeurs en poste et futurs directeurs, renforçant les compétences et la culture de leadership au sein du Groupe.

FÉVRIER

• Clariane **cède sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier** aux Pays-Bas à Aedifica pour 25 millions d'euros, dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe annoncé le 14 novembre 2023. Aedifica, partenaire de Clariane depuis 2020, détient désormais 100 % des six établissements de soin et d'hébergement pour personnes âgées, exploités par Clariane.

• Signature d'un accord pour la **cession des actifs au Royaume-Uni** à Elevation Healthcare Properties pour 243 millions d'euros. Cette opération, visant à réduire l'endettement du Groupe, s'inscrit dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe.

• Publication des résultats 2023 : une croissance organique de + 8,4 % et un EBITDA de 614 millions d'euros. Le levier financier est à 3,8x. **Les objectifs ESG sont dépassés** avec un NPS de + 44 et 12 % des salariés engagés dans un parcours de formation diplômante ou qualifiante.

MARS

• En France, quarante maisons de retraite médicalisées Korian reçoivent le **label Gault & Millau 2024**. Ce partenariat, initié en 2018, évalue la qualité de la restauration et du service. Trois établissements se distinguent particulièrement : Korian La Croisée Bleue (meilleure cuisine), Korian Samarobriva (meilleur service) et Korian Les Saules (meilleure expérience client).



• **Clariane et Doctolib s'allient** pour faciliter l'accès aux soins et améliorer le quotidien des soignants en France et en Italie. Ce partenariat intègre les solutions Doctolib dans les établissements Clariane, améliorant la gestion des consultations et la coordination médicale. En Italie, une version personnalisée de Siilo facilite la coordination des soins.

AVRIL

• Premiers ***Innovation Days*** à Biarritz et Cambo-les-Bains, axés sur la rééducation de la marche assistée par la robotique et les exosquelettes. L'événement réunit des spécialistes en neurologie, médecine physique et réadaptation, avec des ateliers, séminaires et réflexions philosophiques.



• Clariane devient **mécène du nouvel institut hospitalo-universitaire (IHU) HealthAge** à Toulouse, dédié au vieillissement. L'IHU, soutenu par le CHU de la ville, se concentre sur la longévité en santé et la prévention du déclin lié au vieillissement. Clariane s'engage notamment dans le programme ICOPE de l'OMS.

• Lancement d'une campagne pour **recruter 1 000 apprentis** en France d'ici à la fin de l'année dans les métiers de santé, du soin et de la restauration. Cette initiative, soutenue par deux centres de formation des apprentis (CFA) du Groupe, vise à répondre aux besoins croissants du secteur et à promouvoir la formation professionnelle et l'alternance. En moyenne, 80 % des jeunes recrutés poursuivent leur parcours professionnel au sein du Groupe une fois leur apprentissage achevé.

MAI

• Le Groupe annonce avoir reçu une promesse d'achat de la part de la Fondation Santé Service en vue de la **cession de l'ensemble de ses activités d'hospitalisation à domicile (HAD) et de services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) en France**. Cette opération, finalisée en décembre, s'inscrit dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe.

• **Annonce des opérations d'augmentation de capital** dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe pour un montant total maximum d'environ 329 millions d'euros, sous la forme d'une augmentation de capital réservée, suivie d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription.

JUIN

• Création de l'Executive Master **MEOS, un programme de formation 100 % digital** pour devenir directeur d'établissement de santé. Ce parcours de 14 mois, en collaboration avec l'Inseec et l'IFG Executive Education, délivre un titre RNCP (Répertoire national de la certification professionnelle) reconnu par l'État.

• **L'Assemblée générale approuve l'ensemble des résolutions** agréées par le Conseil d'administration dont l'augmentation de capital réservée d'environ 92,1 millions d'euros au bénéfice de HLD Europe, Flat Footed et Leima Valeurs, qui a été réalisée le 12 juin 2024.

• **Lancement d'une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription** des actionnaires d'environ 237 millions d'euros dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe.

• Nouvelle édition du **« Mois des valeurs »**, pendant lequel, dans les six pays du Groupe, les collaborateurs célèbrent les trois valeurs (confiance, responsabilité, initiative) qui les unissent, autour de concours, conférences, vidéos…
En France, plus de 200 collaborateurs des sièges se rendent en établissement pour un « Vis ma vie ».



JUILLET

• **Finalisation de l'augmentation de capital** avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant d'environ 237 millions d'euros et un taux de sur-souscription de 168 % pour l'opération avec DPS.

• Signature de la **charte d'engagement du Collectif de lutte contre la dénutrition**. L'entreprise s'engage à sensibiliser tous les acteurs sur ce sujet, pour prévenir et lutter contre la dénutrition. Clariane France organise également des événements comme le concours des plaisirs de la table et relaie l'opération « Cuisines ouvertes » pour promouvoir une alimentation de qualité.



AOÛT

• Le conseil d'administration annonce le renouvellement pour une durée de cinq ans du mandat de Sophie Boissard directrice générale jusqu'au 31 décembre 2029.

• Publication des résultats semestriels. Progression de 6,8 % du chiffre d'affaires sur le premier semestre 2024 en base organique, soutenu par l'ensemble des activités et des régions. Le Groupe confirme ses objectifs 2024.

SEPTEMBRE

• Clariane intègre l'indice **SBF 120** et l'indice **CAC® SBT 1.5°.**

OCTOBRE

• Publication du chiffre d'affaires au 30 septembre 2024 : **confirmation de la dynamique de croissance organique** (+ 6,3 %) ; 48 % du plan de cession d'actifs prévu dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe est déjà réalisé ou sécurisé.

NOVEMBRE

• À Barcelone, nouvelle édition des *Innovation Days*, axée cette fois 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**, avec des sessions plénières, des présentations et des tables rondes.

• Cérémonie de **remise des diplômes** pour les collaborateurs formés au sein de l'Université Clariane au cours de l'année, en présence du Premier ministre français. Parmi les diplômés, plusieurs sont issus du dispositif « Passerelles » (reconversion de salariés en cours de carrière), lancé en 2021 par l'État français.



• Korian, le réseau de maisons de retraite médicalisées de Clariane en France, est **élu Service client de l'année 2025** pour la sixième année consécutive. Cette distinction souligne l'engagement de Korian dans l'accompagnement des aînés et de leurs aidants face à la perte d'autonomie.

DÉCEMBRE

• Premier **webinaire européen pour la Journée internationale sur le handicap**. L'événement interne regroupe des directeurs et collaborateurs RH de tous les pays du Groupe, et donne lieu à la création d'une charte du manager pour soutenir l'emploi des personnes en situation de handicap.



1

Un groupe 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 l'accompagnement 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

1.7.1 Objectifs 2025 20

1.7.2 Perspectives 2023-2026 20

1.8 Études 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 Maintien à domicile 23

1.9.4 Digitalisation 23

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

1.10.1 Recruter et former 24

1.10.2 Financer les dépenses de santé 24

1.10.3 Vers des soins personnalisés 25

1.10.4 Prévenir et maintenir les capacités 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 Maisons de retraite médicalisées 27

1.11.3 Établissements de santé spécialisés 30

1.11.4 Domicile et habitat partagé 32

1.12 Gouvernance (ESRS 2 GOV-1, § 21) 34

1.12.1 Conseil d'administration 34

1.12.2 Clariane SE : comité exécutif 35

1.12.3 Comité de direction générale du Groupe 36

1.12.4 Comité de mission 37

1.1 Histoire

Depuis le début des années 2000, les effets du vieillissement de la population deviennent un sujet de société central à l'échelle européenne, qu'il s'agisse de l'accompagnement sanitaire comme de la prise en charge de la dépendance. Grâce à sa présence européenne et ses différentes activités, le groupe Clariane entend jouer un rôle majeur dans la transition démographique, en se fondant sur une expertise de plus de vingt ans.

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 trois 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

- Former et se former. Créé dès 2003, le premier centre de formation du Groupe s'est structuré et professionnalisé pour devenir l'Académie Korian. En 2016, celle-ci prend une nouvelle dimension et devient **un réseau d'académies à travers l'Europe.** Réseau qui préfigure l'Université Clariane de 2023.

2017

- Création d'une **fondation d'entreprise,** dédiée aux sujets du grand âge, qui élargit la démarche engagée quatre ans plus tôt avec l'Institut du bien-vieillir. En 2023, l'objet de la fondation 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) et avec les **services d'aide à domicile** (acquisition de Petits-fils).
- Adhésion au **Collectif d'entreprises** pour une économie plus inclusive.

2019

- Avec *Le Soin à cœur*, son nouveau projet d'entreprise, le Groupe définit pour les parties prenantes **une feuille de route ESG** (environnement, social, gouvernance), structurée autour de cinq axes et de quinze engagements. 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.
- L'entreprise 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.
- Dans le domaine de la santé mentale, pour répondre aux besoins grandissants, **Clariane renforce sa présence dans le champ psychiatrique** en France (Inicea), en Italie (Sage), en Espagne (Ita Salud Mental).

2022

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

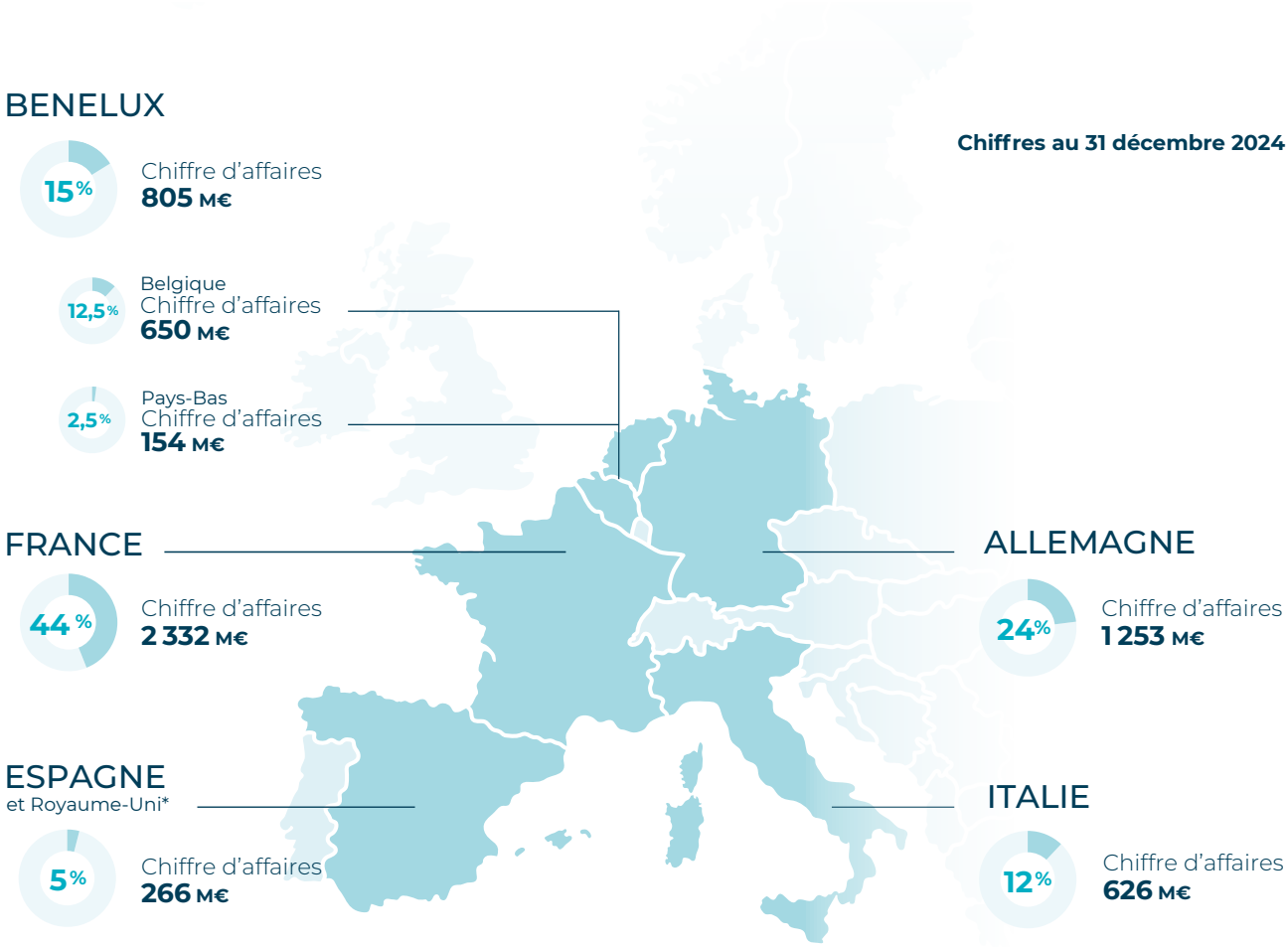
2023

- Lancement de *À vos côtés*, le nouveau projet d'entreprise 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** et dans la prise en charge de personnes fragiles. Clariane constitue ainsi, en Espagne, un réseau qui en 2024 compte 155 établissements.

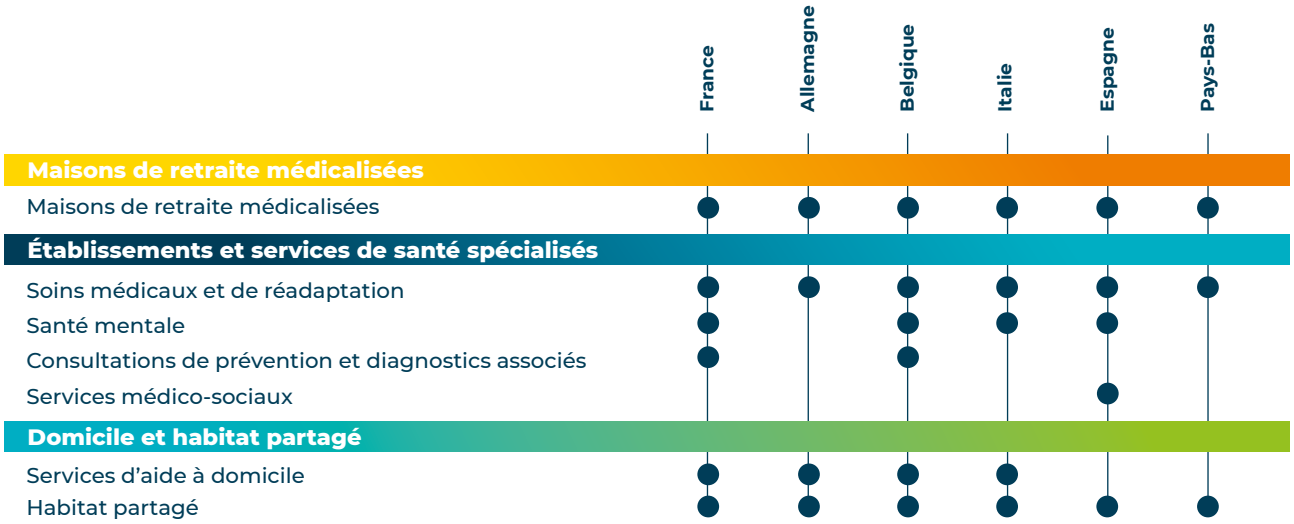
1.2 Présence européenne (ESRS 2 SBM-1 § 40.a)

Clariane représente la première communauté européenne de services de soins avec trois segments d'activité complémentaires (maisons de retraite médicalisées, établissements et services de santé spécialisés, domicile et habitat partagé). Forte de son réseau de plus de 1200 établissements implantés dans six pays, elle bénéficie d'une expertise reconnue dans le secteur du soin, de la santé et de l'accompagnement. La densité et la diversité de ses réseaux contribuent à l'attractivité de Clariane comme employeur de référence du secteur.

Chiffres au 31 décembre 2024



* Au Royaume-Uni, le chiffre d'affaires s'élève à 17 M€ au 9 avril 2024, date de la cession de l'ensemble des actifs et des activités du Groupe dans ce pays.



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 l'accompagnement des fragilités

Maisons de retraite médicalisées, établissements et services de santé spécialisés, domicile et habitat partagé, services d'aide ou de soins à la personne : la mission de Clariane est de « *Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité* ». Née en France il y a plus de 20 ans, devenue société à mission en 2023, présente dans près de 700 villes et bassins de vie, Clariane rassemble une communauté de 63 000 collaborateurs (ETP), engagés et guidés par un projet d'entreprise fédérateur : *À vos côtés*.

+ 6,6 %
croissance organique

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

63 086
collaborateurs (ETP)

1 220
établissements

Plus de **886 000** personnes accompagnées et soignées en 2024

Chiffre d'affaires
5 282 M€

62,1 % Maisons de retraite médicalisées

666 maisons
62 546 lits
98 729 résidents accompagnés

Activités
- prise en charge de longue durée
- séjours de répit en relais des aidants
- séjours de répit après une hospitalisation
- accueil de jour

Marques
Korian (France, Allemagne, Belgique, Italie), Seniors Residencias (Espagne), Hestia Zorg, Het Gouden Hart et Stepping Stones (Pays-Bas)

25,5 % Établissements et services de santé spécialisés

277 établissements
14 224 lits
707 500 patients accompagnés

Activités
- soins médicaux et de réadaptation (SMR)
- santé mentale
- médecine, chirurgie, obstétrique (MCO)
- hospitalisation de jour
- consultation et diagnostic associé
- hospitalisation à domicile et soins à domicile

Marques
Grupo 5, Cian, Ita Salud (Espagne), Korian (Italie), Inicea (France), Dores Herstelzorg (Pays-Bas), Orthoshop (Belgique), Lebenswert (Allemagne)

12,4 % Domicile et habitat partagé

277 implantations
13 730 lits
80 456 résidents et clients

Activités
- habitat partagé
- résidence services seniors
- agences de services d'aide à la personne
- services médico-sociaux (Espagne)

Marques
Korian (Allemagne, Italie), Grupo 5 (Espagne), Âges & Vie et Petit-fils (France), Rosorum et Het Gouden Hart (Pays-Bas), Korian Home Care et Cura (Belgique)

Nos marques en 2024

1.3.2 Un dialogue régulier avec les parties prenantes

Les échanges réguliers avec les parties prenantes à l'échelle de chaque commune ou territoire de santé sont indispensables à la qualité de l'accompagnement proposé. Les parties prenantes sont regroupées en dix catégories. Les modalités de dialogue avec chacune d'entre elles sont détaillées à la section 3.1.3.2 du chapitre 3 du présent document.

QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE CLARIANE ?



1.4 Stratégie (ESRS 2 SBM-1 § 40.g)

En 2023, Clariane a adopté la qualité de société à mission en introduisant dans ses statuts sa raison d'être, *Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité*, et en ouvrant sa gouvernance à ses parties prenantes à travers son Comité de mission.

Un projet d'entreprise, trois priorités

Le nouveau projet d'entreprise *À vos côtés* a été construit pour accompagner la transformation de Clariane en société à mission. Il s'articule autour d'une triple ambition :

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 devraient croître de 20 à 30 % d'ici à la fin de la décennie, du fait du vieillissement de la population. 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.

Une population plus âgée, et qui vit plus longtemps, fait de la prévention de la dépendance 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.

Trois segments d'activité

Pour répondre à ces enjeux de santé publique liés au vieillissement de la population et à la prévalence croissante des maladies chroniques, qui constituent les deux grands défis de santé à travers le monde selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), Clariane a développé depuis plusieurs années dans ses différentes géographies, des formes d'accompagnement et de prise en charge diversifiées et complémentaires. Celles-ci s'organisent autour de trois grands segments : les maisons de retraite médicalisées, métier historique du Groupe ; les établissements et services de santé spécialisés dans la réadaptation et la prévention ensuite, qui se sont fortement développés depuis cinq ans ; enfin les services à domicile et les différentes formes d'habitat partagé.

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.

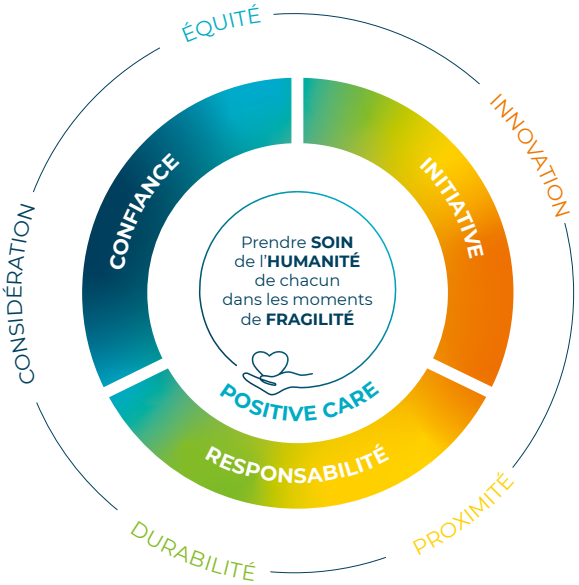
Chacune des activités s'appuie sur un socle qui associe expertise médicale rigoureuse, politique de qualité 360°, développement des compétences et virage ambulatoire.

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.

Plan de renforcement de la structure financière

Avec le plan de renforcement de sa structure financière lancé en novembre 2023, le groupe Clariane a mis en œuvre les mesures nécessaires pour surmonter les difficultés d'accès au financement privé qui ont affecté le secteur. Depuis 2023 la poussée d'inflation amorcée fin 2021 est en recul : le taux d'inflation dans la zone Euro (données Eurostat [2]) est ainsi passé, en deux ans, de + 9,2 % en décembre 2022 à + 2,4 % en décembre 2024. Dans ce triple contexte de vieillissement de la population, de renforcement de sa structure financière et d'un environnement économique moins inflationniste, le groupe Clariane dispose désormais d'une base solide pour reprendre une trajectoire de croissance maîtrisée, créatrice de valeur, avec une croissance organique d'au moins 5 %.



(1) *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, page 50.

(2) *https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/PRC_HICP_MANR__custom_120601/bookmark/table?lang=fr&bookmarkId=952bcf60-22e8-433b-ab93-fe85e2ab2367*

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 de durabilité, l'engagement de proximité et l'engagement d'innovation.

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 de durabilité : 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.
4. L'engagement de proximité : 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.
5. 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.

Dix initiatives

Ces engagements - considération, équité, durabilité, proximité, innovation - 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
DURABILITÉ	➜ Empreinte carbone liée à l'énergie
PROXIMITÉ	➜ Achats locaux et inclusifs
INNOVATION	➜ Recherche médicale ➜ Innovation en santé et en soin

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

RESSOURCES

FINANCIÈRES

- 5,3 Mds€ de chiffre d'affaires
- 183 M€ cash-flow libre opérationnel pré-IFRS 16 avant investissements (incl. maintenance)
- 3,45 Mds€ de dette financière nette
- Levier financier = 3,8x (Op Co) et 5,8x (Wholeco)

INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL

- 1220 établissements
- 90 500 places
- 24 % du réseau détenu en propre pour une valeur de 2,6 Mds€ d'actifs immobiliers

COLLABORATEURS

- **63 086 ETP** dont **50 256** effectifs permanents et **12 829** collaborateurs occasionnels
- **Âge moyen :** 45 ans (effectif permanent)
- **80 % de femmes** dont 53 % parmi les cadres dirigeants
- **4 filières principales de métiers :** médical et soignant (67 % des effectifs) ; restauration, animation, maintenance, nettoyage (21 %) ; management opérationnel et administratif sites (9 %) ; 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

- 720 697 kWh de consommation énergétique
- 614 kT CO_2e (scopes 1, 2, 3)
- 5 359 117 m^3 d'eau prélevée (dont > 90 % rejetée dans les réseaux d'eaux usées)
- 457 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

Maisons de retraite médicalisées

Établissements et services de santé spécialisés

Cliniques soins médicaux et de réadaptation
Cliniques en santé mentale
Consultations et diagnostics
Cliniques médecine et chirurgie

Domicile et habitat partagé

Services à domicile
Résidences seniors
Habitats partagés

Tendances

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

Nos engagements

Considération, équité, durabilité, proximité, innovation

Nos métiers

Le soin et la rééducation

Soins médicaux spécialisés, prévention et diagnostics, rééducation

L'hospitalité et les services à la personne

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

La formation

Former 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

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

VALEUR CRÉÉE/PRÉSERVÉE

RÉSIDENTS ET PATIENTS

- 886 685 patients et résidents accompagnés
- + 44 : score NPS résidents, patients et familles
- 8,3/10 : score de considération

COLLABORATEURS

- 79 % de taux d'engagement
- Top Employer Europe
- 819 670 heures de formation
- 12,1 % des collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant

ÉCONOMIQUE

- 2 254 M€ : dépenses de salaires et formation
- Chiffre d'affaires 5,3 Mds€
- 294 M€ d'investissements financiers, immobiliers et dans le réseau existant
- Empreinte économique en France : 5,41 Mds€, équivalent au chiffre d'affaires

ANCRAGE TERRITORIAL

- 700 bassins de vie desservis
- 800 partenariats locaux
- 78 % des achats réalisés/sourcés localement
- 17 % des achats alimentaires régionaux en France

IMPACT SOCIÉTAL

- Contribution à 105 publications médicales
- 5 partenariats de recherche (institutions/pays)
- 3 fondations d'entreprise Clariane (France, Allemagne, Espagne)
- 2 M€ philanthropie

EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

- - 11 % volume énergie (kwh) *vs* 2021
- - 15 % kT CO_2e liées aux énergies *vs* 2021
- Plan de transition 2031 aligné WB2°C
- 87 % de déchets valorisés dont 44 % de déchets réutilisés/recyclés

1.6 Performance

1.6.1 Performance financière

La performance du Groupe en 2024 confirme la pertinence de son modèle stratégique et économique qui s'appuie sur un portefeuille d'activités diversifié, tant en termes d'activités que de géographies.

Chiffre d'affaires
5 282 M€
vs 5 047 M€ en 2023
+ 4,6 % croissance publiée

Résultat net des opérations poursuivies pré-IFRS 16
5 M€
vs - 49 M€ en 2023

Croissance organique
+ 6,6 %

Résultat net part du Groupe pré-IFRS 16
- 20 M€
vs - 63 M€ en 2023

Levier Wholeco (1)
5,8 x
vs 6,2 x au 31 décembre 2023

EBITDA pré-IFRS 16
605 M€
+ 1,2 % en *pro forma*

Cash-flow opérationnel, pré-IFRS 16
400 M€
vs 288 M€ en 2023

Portefeuille immobilier
2,6 Mds€
vs 3 Mds€ en 2023 (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/EBITDA consolidé hors IFRS 16 et IAS 17.
(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* (2023-2028). En 2024, ces indicateurs ont dans leur grande majorité progressé.

Certification ISO 9001

98 %
des maisons de retraite médicalisées et des établissements de santé certifiés en 2024 et 64 % 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 **98 %** de plans personnalisés à jour.

Accidents et absentéisme

Taux de fréquence des accidents de **31** en baisse de 6 points par rapport à 2023.

Taux d'absentéisme de **10,4 %** (- 1 point *vs* 2023).

Diversité

53 %
de femmes dans le *Top Management* (stable *vs* 2023)

et **38 %**
dans les comités de direction Groupe et pays.

Formation

Plus de **7 700**
employés engagés dans des parcours qualifiants (+ 600 personnes *vs* 2023).

Recrutements internes et externes

50 %
des postes de directeurs d'établissement recrutés en interne (+ 20 points *vs* cible) et taux de turnover à 22 % en légère baisse *vs* 2023 (- 0,6 point).

Environnement

Réduction des émissions carbone liées aux énergies de **15 %** (- 2 points *vs* trajectoire SBTi).

Sensibilisation RSE

Près de **40** actions de sensibilisation et formation RSE.

1.7 Perspectives financières

1.7.1 Objectifs 2025

En 2025, le Groupe se fixe comme principaux objectifs la finalisation du plan de renforcement de sa structure financière et de réduction de sa dette financière, la poursuite de l'amélioration de ses performances opérationnelles, et un niveau de qualité élevé, en ligne avec ses engagements de mission.

Dans ce contexte, Clariane s'attend en 2025 à une croissance de l'EBITDA pré-IFRS 16 et pro forma des cessions comprises entre + 6 % et + 9 %, soutenue par une croissance organique de son chiffre d'affaires autour de + 5 %.

Ces objectifs s'appuieront sur :

- l'amélioration continue de ses taux d'occupation dans l'ensemble des pays, du développement de ses activités ambulatoires et des activités d'habitat alternatif ;
- des effets prix favorables reflétant les ajustements tarifaires et la prise en compte de la spécialisation croissante des soins dispensés ;
- une bonne maîtrise de ses coûts opérationnels ;
- la poursuite du redressement de ses activités en Allemagne ;
- la stabilisation du nouveau cadre réglementaire applicable aux soins médicaux et de réadaptation (SMR) en France.

Par ailleurs, le Groupe rappelle que dans la droite ligne du plan de renforcement de sa structure financière, l'amélioration de la génération de cash-flow et la maîtrise de son niveau d'endettement restent sa priorité. Ainsi, le Groupe maintiendra ses investissements de maintenance à un niveau normatif d'environ 100 millions d'euros et ses investissements de développement à environ 200 millions d'euros. Enfin, le Groupe se fixe un objectif de levier financier Wholeco, tel que défini dans l'extension du contrat de crédit syndiqué annoncée le 17 février 2025, inférieur à 5,5x fin 2025.

S'agissant des indicateurs extra-financiers et retraités des effets de périmètre liés au plan de cessions, le Groupe se fixe pour objectifs en 2025 de :

- conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles à un niveau supérieur ou égal à 40 ;
- maintenir à plus de 7 000 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 30 ;
- 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 - 22 % par rapport à 2021.

1.7.2 Perspectives 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 %, soutenue notamment par une augmentation progressive et régulière des taux d'occupation et des volumes d'activité, notamment ambulatoire, 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 et sur une base pro forma des cessions, par rapport au 31 décembre 2023, soutenu principalement par la croissance du chiffre d'affaires notamment à travers le taux d'occupation et le développement de services ambulatoires, ainsi que par des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux, sur les dépenses de loyer, sur les dépenses d'énergie, et enfin une amélioration de la performance en Allemagne ;
- le Groupe se fixe l'objectif de poursuivre ses efforts de réduction de sa dette financière nette en 2026, pré-IFRS 16, pour la ramener à un niveau inférieur à 3 milliards d'euros, et un levier Wholeco inférieur à 5x au 31 décembre 2026. Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'appuiera notamment sur :

  - la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle,

  - la finalisation en 2025 du volet « cessions » du plan de renforcement de sa structure financière,

  - des niveaux d'investissement maintenus à environ 100 millions d'euros par an pour l'entretien des bâtiments et environ 200 millions d'euros pour les investissements de développement.

1.8 Études

Pour mieux identifier les attentes de la société et mesurer ses évolutions, Clariane et sa Fondation Aimer soigner mènent régulièrement des enquêtes et des études d'opinion auprès d'un public européen sur les thématiques du soin et des soignants.

2025

Les leviers de la considération, pour les soignants

Cinq ans après la pandémie, comment les soignants européens se sentent-ils considérés ? Début 2025, Clariane et Ipsos ont interrogé 1600 soignants (médecins, infirmiers, aides-soignants, professions paramédicales) dans quatre pays d'Europe pour mesurer leur ressenti et connaître leurs aspirations.

Si la grande majorité des soignants s'estime « plutôt » considérée (66 %), 1 sur 3 affirme ne pas l'être (34 %). Surtout, pour 1 soignant européen sur 2, le sentiment de considération est en train de se détériorer (49 % contre 23 % qui estiment qu'il s'est amélioré). Une dégradation ressentie par toutes les catégories de soignants.

Néanmoins, la satisfaction professionnelle reste très largement majoritaire. Près de 8 soignants européens sur 10 se déclarent satisfaits de leur métier actuel (79 %), et la majorité d'entre eux (57 %) conseillerait son métier à un jeune. Et quand on leur demande ce qui selon eux pourrait améliorer la considération, les soignants évoquent la sensibilisation du public aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur quotidien. Ils attendent également des aides pour développer leurs compétences relationnelles, autre levier essentiel de la considération. Ils s'accordent ainsi (45 %) sur la mise en place de formations régulières sur l'écoute active et la communication empathique.

Ipsos- Clariane, *La considération des soignants en Europe.* Étude menée dans quatre pays (Allemagne, Espagne, France, Italie) auprès de 1 602 soignants âgés de 18 à 75 ans, du 10 janvier au 5 février 2025.

2024

Attractivité des métiers du soin

Quel regard les 16-20 ans portent-ils sur les métiers de la santé et du soin ? Menée auprès de 2 100 jeunes dans sept pays européens, l'enquête Ipsos-Fondation Clariane publiée en janvier 2024 révèle un attrait manifeste pour les métiers du secteur. Une étude qui détaille leurs motivations, entre désir d'aider l'autre et fierté.

Un métier utile, porteur de sens et source de fierté : les jeunes Européens plébiscitent les métiers de la santé et du soin. Selon une étude Ipsos menée pour la Fondation Clariane auprès des 16-20 ans dans sept pays, 8 jeunes sur 10 sont motivés par le sentiment d'utilité de ces professions, et 77 % les considèrent comme un choix dont on peut être fier. La passion d'aider les autres est citée par 63 % des sondés comme un moteur essentiel.

Le secteur de la santé se hisse en troisième position en matière d'attractivité parmi les 18 secteurs professionnels proposés, derrière le luxe et l'éducation, mais il occupe la première place aux Pays-Bas et la deuxième en France, en Belgique et au Royaume-Uni. Cette attractivité est encore renforcée lorsqu'un proche exerce déjà dans ce milieu ou a été confronté à la maladie.

Cependant, des freins subsistent : charge de travail (39 %), horaires irréguliers (35 %), faible rémunération (29 %) et confrontation à la souffrance (37 %). Pour répondre aux besoins croissants, élargir l'accès à la formation reste un enjeu majeur. Des initiatives comme l'alternance et la VAE, soutenues par Clariane, permettent déjà à 12 % des collaborateurs du Groupe d'accéder à une formation diplômante.

Ipsos-Fondation Clariane, *L'attractivité des métiers de la santé et du soin auprès des jeunes Européens.* Étude menée dans sept pays (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Royaume-Uni) auprès de 2100 jeunes – 300 par pays – âgés de 16 à 20 ans, du 16 octobre au 13 novembre 2023.

L'EMPREINTE ÉCONOMIQUE DE CLARIANE EN FRANCE EN 2024

Pour la troisième année consécutive, Clariane a mesuré son empreinte économique sur le territoire français, qui compte 558 établissements. L'étude du cabinet Asterès révèle que l'empreinte directe, indirecte et induite de Clariane dans l'Hexagone représente l'équivalent de plus de 5,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires et génère 44 150 emplois temps plein.

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

1.9.1 Maladies chroniques

Les maladies chroniques comme le cancer, les problèmes respiratoires chroniques et le diabète sont les principales causes de décès dans les pays de l'OCDE. Elles peuvent aussi entraîner des handicaps importants.

Selon l'OCDE (données 2021), plus d'un tiers des adultes déclarent vivre avec une maladie ou un problème de santé de longue durée. Dans les pays où le groupe Clariane est implanté, ce rapport varie de 19 % en Italie à 43 % en Allemagne.

Les décès causés par le cancer sont particulièrement importants ; en 2020, pour 100 000 habitants, ils s'élevaient à 186 en Espagne et 217 aux Pays-Bas.

Le diabète est une des maladies chroniques les plus importantes. En 2021, près de 7 % de la population adulte vivait avec le diabète en moyenne dans les pays de l'OCDE. Plusieurs dizaines de millions d'adultes peuvent aussi souffrir d'un diabète non diagnostiqué.

Mais de nombreuses maladies chroniques peuvent être évitées en modifiant des facteurs de risques majeurs comme le tabagisme, la consommation d'alcool, l'obésité et l'inactivité physique. C'est pourquoi, la prévention contre les maladies chroniques est un enjeu majeur de santé publique pour les prochaines années.

Par ailleurs, le vieillissement des populations entraîne une augmentation de la prévalence des maladies chroniques. Ce vieillissement va s'accélérer avec une hausse attendue, d'ici à 2040, de près de 40 % des individus âgés de 75 ans et plus dans les six pays d'implantation de Clariane. Aussi, les systèmes de santé doivent être de plus en plus préparés à gérer efficacement les soins de longue durée pour répondre aux besoins des populations vieillissantes.

1.9.2 Vieillissement de la population

Aborder la question démographique en Europe aujourd'hui, c'est évoquer un double sujet, celui du vieillissement de la population, et celui de la dépendance liée notamment aux maladies chroniques. Selon l'OCDE, le scénario démographique du vieillissement en Europe va 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.

Concrètement, pour de nombreux pays européens, cela signifie qu'il y a désormais davantage de seniors que de jeunes de moins de 20 ans. La population âgée de 85 ans et plus va progresser de façon continue jusqu'en 2050. Une population plus âgée, et qui vit plus longtemps, fait de la dépendance une réalité incontournable dans un avenir proche. 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.

(1) *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, page 50.



Salle de physiothérapie de l'établissement Korian Frate Sole, dans la commune de Figline e Incisa Valdarno, en Toscane (Italie), en mai 2024. La physiothérapeute (au premier plan) fait faire des exercices de rééducation à la patiente. Le site de Frate Sole propose des services de soins infirmiers et de récupération fonctionnelle à des personnes autonomes ou non. Ces activités sont accompagnées de services d'assistance hôtelière. La résidence propose également un service de réadaptation pour les personnes âgées non autonomes.

1.9.3 Maintien à domicile

En France, selon une étude conjointe de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV) et de l'Agence nationale de l'habitat (ANAH), plus de 80 % des seniors souhaitent vieillir chez eux, même en cas de dégradation de leur état de santé. Cette aspiration reflète la volonté de pouvoir décider de son rythme de vie, et de recevoir ses proches librement. Au-delà d'un lieu, le « chez soi » est d'abord la garantie d'un mode de vie. Toutefois, 38 % des plus de 75 ans se disent prêts à déménager dans une résidence adaptée, afin d'être mieux entourés. Pour répondre à la diversité des attentes et des situations, des solutions complémentaires sont indispensables et se développent : aides à domicile, colocations, ou maisons de retraite médicalisées. L'enjeu est de parvenir à ce que chacun puisse se sentir chez soi quel que soit l'endroit où il réside.

1.9.4 Digitalisation

La transformation digitale est au cœur du projet d'entreprise du groupe Clariane et l'innovation au cœur de ses engagements de mission.

Les technologies numériques innervent les organisations de soins et de santé et apportent de nouvelles réponses en matière de qualité.

Qualité des soins d'abord : la digitalisation des dossiers patients et résidents permet une meilleure traçabilité et une meilleure coordination entre professionnels de santé, favorisant ainsi une prise en charge encore plus précise et personnalisée. À cela s'ajoute le développement de dispositifs médicaux connectés qui permettent de réduire, voire de prévenir les principaux risques auxquels sont confrontés nos patients et résidents comme la chute et l'escarre.

Qualité de l'expérience collaborateur ensuite. En effet, le digital et aujourd'hui l'intelligence artificielle bouleversent l'organisation de travail des services de soin et de santé, en automatisant des tâches administratives et chronophages. Il s'agit pour Clariane d'accompagner cette révolution en offrant une expérience collaborateur moderne et efficace, grâce à un accès simple et en mobilité aux principaux outils métier pour libérer du temps soignant et faire rejaillir toute l'humanité de nos métiers.

Qualité de l'expérience résident, patient et famille enfin. C'est sans doute dans ce domaine que la technologie offre le plus de promesses. Il s'agit à la fois d'offrir la meilleure qualité des soins, ainsi que plus de confort et de sécurité en établissement. Il s'agit également d'élargir l'accès aux soins grâce à la télémédecine mais aussi d'ouvrir, pour Clariane, de nouveaux champs d'intervention, comme par exemple le suivi populationnel des facteurs de risque de fragilité dans le cadre du programme ICOPE, positionnant Clariane comme un acteur majeur de la prévention de la dépendance.

Ainsi, la feuille de route digitale de Clariane a pour ambition de redéfinir les standards du secteur en menant une transformation technologique volontariste et responsable au service de l'excellence opérationnelle, de la qualité des soins et de l'innovation en santé.

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

1.10.1 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 récente de la DREES [1] soulignait ainsi qu'en France les personnes âgées de 60 ans ou plus ont recours 20 fois plus aux soins infirmiers que les moins de 35 ans ; en 2018, les seniors français concentraient 84 % de la consommation de soins infirmiers, lorsqu'ils ne représentaient que 27 % de la population totale.

Ces données illustrent l'impact majeur que va avoir le vieillissement de la population européenne sur la demande en soins. En effet, la consommation en soins ne dépend pas seulement de la taille de la population, mais aussi de sa composition, plus particulièrement en âge.

Le vieillissement de la population européenne va nécessiter une augmentation rapide du nombre de soignants et d'aidants professionnels. D'ici 2030, plusieurs centaines de milliers de médecins, infirmiers, aides-soignants ou encore aides à domicile supplémentaires seront ainsi nécessaires. À cela s'ajoute le remplacement d'un nombre important de professionnels de santé qui partent actuellement à la retraite.

Au-delà de l'augmentation sensible de formations initiales que doivent engager les pouvoirs publics de différents pays européens (le nombre d'infirmiers nouvellement diplômés en proportion de la population est ainsi inférieur à la moyenne de l'OCDE en France, en Espagne et en Italie [2]), 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 le groupe Clariane depuis plusieurs années en conduisant une politique très active de formation continue et de reconversion professionnelle. En 2024, 7 780 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 près de 820 000 heures de formation délivrées en 2024, 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 », les centres de formation internes.

En créant des opportunités de carrière attractives et en misant sur la montée en compétence, 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 le premier employeur d'apprentis du secteur avec 864 nouveaux recrutements en 2024. L'apprentissage chez Clariane a connu une forte expansion en France, passant de quelques dizaines d'apprentis avant 2019 à 1 728 alternants en 2024. 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, 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 salariés en VAE, passant de 400 en 2019 en France à 1 116 en 2024.

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.

1.10.2 Financer les dépenses de santé

Soixante-six milliards d'euros. Selon le Synerpa, le syndicat professionnel du secteur médico-social en France, c'est le montant des investissements nécessaires en France pour la décennie 2040 sur le parc médico-social. Des investissements nécessaires pour la rénovation et l'adaptation des Ehpad, l'ouverture de places supplémentaires, la rénovation énergétique. Ces investissements dans les infrastructures sont indispensables pour assurer la permanence des soins et la prise en charge de proximité des personnes âgées et vieillissantes. Soixante-six milliards d'euros, c'est autant que ce qu'il faut investir dans les types d'énergie renouvelable pour tenir ses engagements en matière énergétique.

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 trois 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

(1) *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*
(2) *https://www.oecd.org/fr/publications/panorama-de-la-sante-2023_5108d4c7-fr/full-report/component-73.html#indicator-d1e33019-beaef478ea*

opérateurs à travers l'Europe, tous secteurs confondus. Plus largement, il se confirme que le secteur privé est incontournable. À titre d'illustration, en France, au cours des 25 dernières années, les Ehpad privés commerciaux ont réalisé près de 40 % des investissements liés aux ouvertures de lits dans les maisons de retraite médicalisées, lorsque leur part de marché était significativement moindre (17 % en 1996, 23 % en 2023).

1.10.3 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 une 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.

1.10.4 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.

L'avènement de la géroscience, qui démontre que le vieillissement en santé est possible et scientifiquement étayé et que des actions efficaces existent en matière de perte d'autonomie, rend cela de l'ordre du possible.

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 psychiatriques, en réhabilitation, d'accompagnement à domicile ou autres, Clariane souhaite s'affirmer comme un acteur central de la prévention dans les territoires en parfaite intelligence avec les acteurs publics et privés.

---

(1) Mieux connaitre 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.

1.11 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-vingt 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.



9 170
collaborateurs

BENELUX

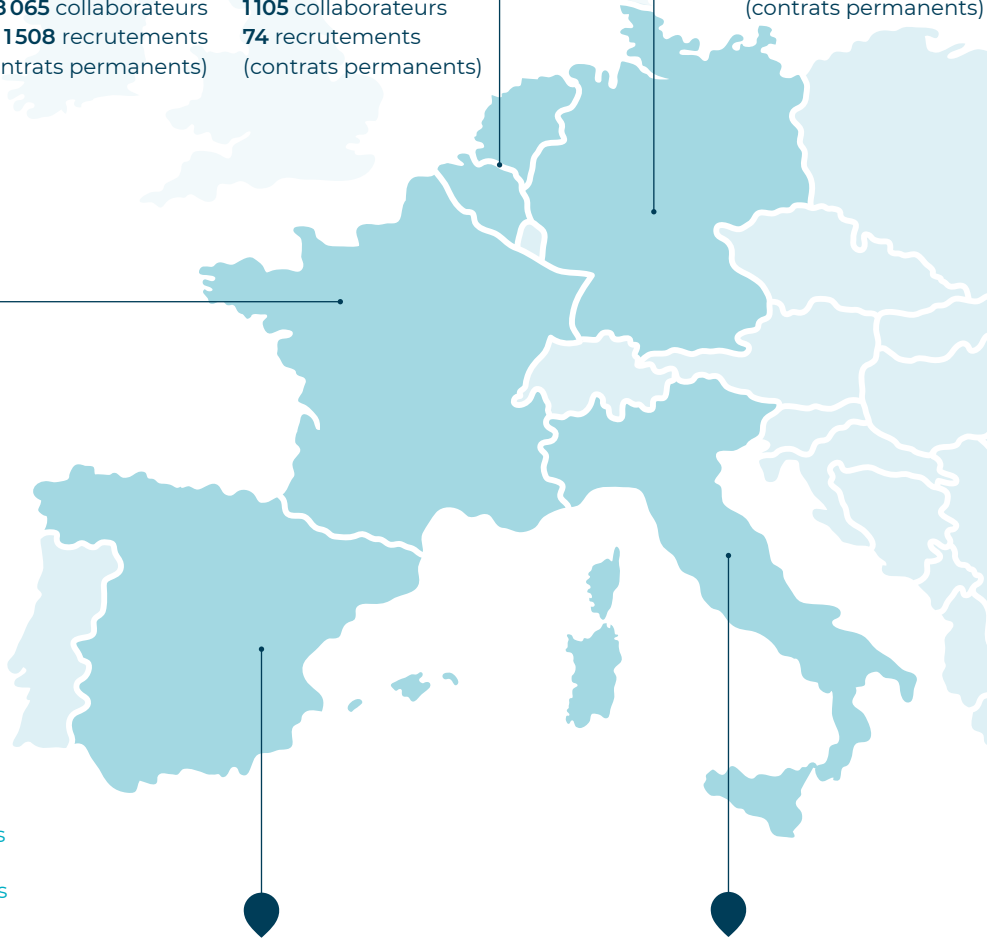
BELGIQUE
117 établissements
12 596 lits
8 065 collaborateurs
1 508 recrutements
(contrats permanents)

PAYS-BAS
55 établissements
1 672 lits
1 105 collaborateurs
74 recrutements
(contrats permanents)

17 495
collaborateurs

ALLEMAGNE

233 établissements
26 853 lits
3 109 recrutements
(contrats permanents)



25 257
collaborateurs

FRANCE

558 établissements
33 872 lits
1 823 recrutements
(contrats permanents)

6
partenariats

En moyenne, chaque établissement du Groupe noue **six partenariats** avec des organisations locales ou des bénévoles, formalisés par une convention de partenariat. Des partenariats ayant pour but de réaliser des actions communes régulières avec des impacts positifs sur les résidents ou patients, et leurs familles, mais aussi sur les communautés locales. **97 %** des établissements déclarent avoir au moins un partenariat local.

ESPAGNE

5 448
collaborateurs

155 établissements
6 512 lits
573 recrutements
(contrats permanents)

ITALIE

5 715
collaborateurs

102 établissements
8 995 lits
283 recrutements
(contrats permanents)

1.11.2 Maisons de retraite médicalisées



Les maisons de retraite médicalisées sont des établissements spécialisés dans l'hébergement et la prise en charge des personnes âgées fragilisées. Au 31 décembre 2024, Clariane compte 666 établissements sous différentes marques : Korian en Allemagne, Belgique, France et Italie, Seniors Residencias en Espagne, Hestia Zorg, Het Gouden Hart et Stepping Stones aux Pays-Bas. Chacune de ces structures propose une prise en charge de longue durée, des courts séjours de répit – en particulier en relais des aidants ou après une hospitalisation. Certaines d'entre elles proposent également un accueil de jour.

FRANCE

L'activité maisons de retraite médicalisées en France est opérée sous la marque **Korian**. Le réseau compte 269 établissements, localisés pour 20 % dans les grands centres urbains. La médicalisation constitue aujourd'hui une dimension majeure de l'activité des établissements accueillant les personnes âgées, où de nombreux résidents souffrent d'une pathologie neuro-dégénérative de type Alzheimer. Une situation à mettre en relation avec l'âge de plus en plus avancé d'arrivée dans les établissements. Les maisons de retraite médicalisées Korian proposent plusieurs types d'hébergement : longue durée, courts séjours, et accueil de jour pour certaines d'entre elles. Les maisons de retraite médicalisées Korian s'appuient sur une promesse : « *Construire ensemble un accompagnement qui intègre la qualité des soins et l'humanité des liens* ». Cette promesse repose sur quatre piliers : considération, soin, lieu de vie, ouverture.

En chiffres

269 maisons de retraite médicalisées

22 703 lits

35 733 résidents accompagnés

ALLEMAGNE

L'activité est opérée sous la marque **Korian** en Allemagne avec plusieurs types d'hébergement adaptés aux besoins de chacun : séjours de longue durée avec la prise en charge des personnes atteintes par la maladie d'Alzheimer ou apparentée, courts séjours, accueil de jour. Particularité de l'activité en Allemagne, certains établissements sont exclusivement dédiés à l'accueil de jour.

Au sein des maisons de retraite médicalisées Korian, les patients atteints de démence peuvent bénéficier de « soins encadrés » (*behütende Pflege*). Un dispositif qui concerne également les jeunes adultes souffrant de démence, accueillis dans les établissements, et qui bénéficient d'un programme spécifique baptisé Young Care. Par ailleurs, les résidents qui souffrent de troubles mentaux nécessitant des soins spécifiques peuvent être accueillis dans les établissements dédiés aux comorbidités.

En chiffres

160 maisons de retraite médicalisées et établissements pour adultes handicapés

17 617 lits

24 091 résidents accompagnés

ZOOM SUR...

LABEL GAULT & MILLAU

En 2025, trente-quatre maisons de retraite médicalisées ont été récompensées par le célèbre guide pour leur démarche de restauration et les services associés. Comme chaque année depuis sept ans, Gault & Millau mène un audit rigoureux, dans le cadre d'un partenariat avec Korian. Un audit fondé sur plus de 245 critères, couvrant la qualité des plats (goût, texture, préparation des produits frais), le service (dressage, vaisselle, nappage) et l'environnement global du repas. Au cours de visites inopinées, les enquêteurs indépendants examinent l'ensemble des repas (petit-déjeuner, déjeuner, goûter et dîner). Les labels décernés mettent en valeur la cuisine maison, à base de produits frais et de saison, et soulignent l'importance de la restauration pour maintenir le lien social et intergénérationnel. Trois établissements ont été particulièrement salués cette année : Korian L'Air du temps à Strasbourg (prix de la meilleure cuisine), Korian Le Solidor à Saint-Malo (prix du meilleur service) et Korian Villa Saint-Antoine au Chesnay (prix de la meilleure expérience client).

ZOOM SUR...

PROJET « PFLEGE 2030 »

À travers le projet pilote « Pflege 2030 » (Soins 2030), Korian Allemagne et la Fondation Korian Allemagne se sont associés avec l'Université de Brême et l'Institut Fraunhofer pour les circuits intégrés (IIS) d'Erlangen pour tester des formes innovantes d'organisation de soins. Ce projet, qui bénéficie du soutien du ministère bavarois de la Santé, des Soins et de la Prévention, se concentre sur deux axes principaux : la pluridisciplinarité des équipes d'une part ; l'intégration des technologies numériques et de la robotique (notamment la planification numérique des services, la gestion numérique des médicaments, la documentation par commande vocale, les détecteurs de chute et la téléconsultation) d'autre part. L'objectif est de parvenir à une nouvelle organisation de soins plus efficace et de mieux utiliser les compétences des experts.

BELGIQUE

En Belgique, le Groupe opère sous la marque **Korian** 110 maisons de retraite médicalisées, qui proposent différents types d'hébergement (séjours de longue durée, courts séjours). L'autonomie des résidents est la priorité : ils définissent eux-mêmes ce qui est important pour eux. Ces établissements proposent également des chambres de convalescence et des centres de soins de jour, qui favorisent les interactions sociales et les activités récréatives. En Belgique, Korian est le premier opérateur privé de services de soins pour les seniors et les personnes fragiles. Toutes les maisons sont certifiées ISO 9001.

En chiffres

110 maisons de retraite médicalisées

12 216 lits

19 034 résidents accompagnés

ITALIE

L'Italie compte, en 2024, cinquante-huit 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

58 maisons de retraite médicalisées

6 327 lits

13 938 résidents accompagnés

ZOOM SUR...

ZOOTHÉRAPIE

Les maisons de retraite médicalisées mettent de plus en plus l'accent sur les effets positifs pour les résidents des interactions avec les animaux. Des espaces dédiés sont ainsi aménagés pour les chiens. Complémentaires des thérapies traditionnelles, les interactions avec un animal favorisent la socialisation, réduisent le sentiment de solitude, réactivent les capacités motrices et stimulent profondément les fonctions cognitives.

PAYS-BAS

Aux Pays-Bas, l'activité maisons de retraite médicalisées de Clariane est exercée sous trois marques suivantes : **Het Gouden Hart, Hestia Zorg, Stepping Stones.**

Hestia Zorg et **Stepping Stones** 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 maisons de retraite médicalisées **Het Gouden Hart** concernent les 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

49 maisons de retraite médicalisées

3 ouvertures en 2024

1 385 lits

2 280 résidents accompagnés

ZOOM SUR...

JOURNÉES PORTES OUVERTES

En 2024, les deux journées portes ouvertes organisées dans les établissements ont eu pour conséquence de faciliter l'intégration des futurs résidents et de nouer des liens avec les familles. Ces événements permettent de découvrir l'environnement de soins personnalisés des maisons de retraite médicalisées. Visites des lieux et des installations, rencontres avec les équipes, découverte de l'approche sur mesure de la vie des seniors : en mettant en avant de façon transparente les soins et services, les établissements améliorent la gestion de l'intégration, assurant une transition en douceur pour les futurs résidents dans leurs nouveaux foyers.

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 Senior Residencias proposent un accueil de jour.

En chiffres

20 maisons de retraite médicalisées

3 ouvertures en 2024

2 298 lits

280 places en accueil de jour

3 078 résidents accompagnés



Maison de retraite médicalisée Korian Lindenhof de Mönchengladbach (Allemagne) : mai 2024, célébration des anniversaires du mois dans la salle à manger. L'établissement fraîchement rénové accueille 123 résidents.

1.11.3 Établissements de santé spécialisés



Le groupe Clariane exploite des cliniques et établissements de santé spécialisés essentiellement en Espagne, en France et en Italie. 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. La majorité des pays où le Groupe opère a par ailleurs une offre de services de soins à domicile. Spécificité de l'Espagne, Clariane gère des activités médico-sociales par délégation de service public.

ESPAGNE

Clariane, leader de la prise en charge de la santé mentale en Espagne, réunit les marques **Ita Salud Mental, Grupo 5** et **Cian.** Clariane offre ainsi 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, de troubles du comportement. Cette prise en charge s'effectue dans divers environnements : cliniques, hôpitaux de jour, centres de réhabilitation psychosociale, centres de réhabilitation professionnelle, centres de réhabilitation et d'intégration sociale, consultations externes. L'approche est centrée sur la continuité des soins, en mettant l'accent sur l'autonomie des individus. Particularité de l'Espagne, Clariane, en plus de ses structures propres, développe et gère des établissements publics, sous forme de délégation de service public avec une forte empreinte sociale.

En chiffres

135 établissements, dont 126 cliniques de santé mentale

4 004 lits dont 3 733 lits en santé mentale

104 286 patients accompagnés

ZOOM SUR...

UNE OFFRE RENFORCÉE

Santé mentale Ouverture de la clinique Grupo 5 Pinar de Chamartín, située à Madrid. Elle dispose de trente-huit lits pour accueillir des personnes souffrant de troubles mentaux nécessitant une réhabilitation psycho-sociale. **Grupo 5** gère désormais quinze centres de ce type, offrant des services destinés à améliorer la qualité de vie de ces personnes tout en favorisant leur autonomie et leur réinsertion.

Neuroréhabilitation Ouverture du centre Grupo 5 CIAN Séville, le quatrième de ce type en Espagne. Il accueille en hospitalisation complète, en ambulatoire ou en consultations externes des patients ayant subi un dommage cérébral acquis et se consacre à l'amélioration de leurs capacités résiduelles.

ITALIE

Les activités en santé du Groupe en Italie sont portées par la marque **Korian.** 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...). Particularité de l'Italie, ces différentes activités et ces différents services peuvent être parfois regroupés, en partie ou en totalité, au sein d'une seule et même structure – une polyclinique Korian en Italie propose également des services de soins à domicile et des services de soins palliatifs à domicile.

En chiffres

39 établissements dont :

- 9 cliniques de santé mentale
- 16 cliniques SMR
- 14 hôpitaux de jour

1 925 lits dont :

- 1 558 lits en SMR et MCO
- 367 lits en santé mentale

494 754 patients accompagnés

ZOOM SUR...

SANTÉ ET INNOVATION

Le robot ExcelsiusGPS équipe les trois établissements Korian Casa di Cura Kinetika en Sardaigne. Ce robot fonctionne comme un GPS : il combine des images et des tests préopératoires avec des références dynamiques positionnées directement sur le patient pendant l'opération, guidant le chirurgien. ExcelsiusGPS est particulièrement adapté aux pathologies nécessitant une stabilisation vertébrale.

Rosa Knee Robot est la plateforme robotique qui assiste les chirurgiens lors des interventions de remplacement total du genou. Le système combine des données précises et un bras robotique, un procédé qui assure une position d'implant plus précise que les méthodes traditionnelles.

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

103 établissements dont :

- 35 cliniques de santé mentale
- 68 cliniques SMR

8 255 lits dont :

- 2 066 lits en santé mentale
- 6 189 lits en SMR

107 932 patients accompagnés

ZOOM SUR...

THÉRAPIE DE LA VAGUE, EXOSQUELETTE

Santé mentale Le centre ambulatoire de Bénesse-Maremne – Inicea innove avec « Thérapie de la vague », un programme destiné aux adolescents souffrant de troubles de santé mentale tels que l'anxiété ou la dépression. Alliant surf adapté, ateliers créatifs et exercices de respiration, cette thérapie exploite les bienfaits de l'océan pour reconnecter les jeunes à leurs émotions et renforcer leur résilience. Grâce à des sessions progressives et à un accompagnement personnalisé, les participants apprennent à dépasser leurs peurs et à gérer les imprévus. Les résultats sont significatifs : une réduction de l'anxiété de 25 % et une nette amélioration de l'estime de soi.

SMR En 2024, les exosquelettes ont été déployés dans cinq établissements Inicea. Ces dispositifs, tels qu'Atalante X et EKSO Bionics, sont utilisés pour la rééducation neurologique, notamment pour les patients post-AVC et ceux atteints de lésions de la moelle épinière. Ils permettent des séances dynamiques de station debout et de marche assistée, favorisant la neuroplasticité et le renforcement musculaire. L'intégration de ces technologies vise à optimiser la prise en charge des patients et à évaluer leur impact sur la réadaptation fonctionnelle.

PAYS-BAS

Les deux établissements **Dores Herstelzorg,** nom sous lequel Clariane déploie son activité en santé aux Pays-Bas, sont des établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR) permettant aux personnes de se rétablir après une opération. En complément des traitements médicaux, les résidents bénéficient notamment de services thérapeutiques et de programmes de rééducation, pour accélérer le rétablissement et restaurer l'autonomie du patient.

En chiffres

2 établissements

40 lits

528 patients accompagnés

BELGIQUE

Korian Home Care et **Cura,** les marques qui portent l'activité de Clariane en santé en Belgique, sont des services de soins infirmiers 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. Par ailleurs, avec l'enseigne **Orthoshop by Korian** (trois magasins et un site de vente en ligne), Clariane est distributeur d'équipements paramédicaux et médicaux.

ALLEMAGNE

Le Groupe opère sous la marque **Lebenswert** sept unités de soins de longue durée destinées à des personnes lourdement handicapées à la suite d'un accident de santé.

En chiffres

7 unités de soins de longue durée

1.11.4 Domicile et habitat partagé



Les nouvelles générations de seniors souhaitent maintenir une vie sociale active et préserver leur autonomie le plus longtemps possible. Pour répondre à leurs aspirations en termes d'accueil et d'accompagnement, Clariane a développé des formes d'hébergement alternatives, comme les maisons partagées Âges & Vie en France. Les résidences services seniors et des services d'aide à domicile complètent le dispositif.

ALLEMAGNE

L'offre domicile et habitat partagé en Allemagne se compose de soixante-six établissements. Ces résidences seniors **Korian** offrent aux résidents indépendance et assistance. La gamme de services proposés comprend notamment des services de soins infirmiers, une conciergerie, l'entretien et le ménage des appartements, la livraison de repas et de nombreuses activités sociales, pour allier l'autonomie des résidents, leur confort et leur sécurité. Korian Allemagne compte par ailleurs vingt-six agences de services d'aide à domicile pour 2 480 personnes autonomes.

En chiffres

66 établissements

2 992 appartements

ZOOM SUR...

COMBINER SOINS ET SERVICES

En 2024, un nouveau centre de soins a ouvert à Riegelsberg. L'établissement de cinq étages compte 111 chambres individuelles, 40 appartements et 20 places de soins de jour. Soixante collaborateurs accompagnent les résidents seniors. Riegelsberg illustre la manière dont les soins de longue durée se combinent avec les résidences services pour garantir aux résidents les soins et le soutien dont ils ont besoin, quelle que soit l'évolution de leur état au fil du temps.

ESPAGNE

Acteur du secteur social en Espagne, **Clariane** gère par délégation de service public des établissements et différents services sociaux ou médico-sociaux, incluant de l'hébergement d'urgence ou temporaire. Ainsi, Clariane prend en charge des enfants en situation de vulnérabilité, en soutenant leur famille et en veillant au respect des droits de l'enfance. Par ailleurs, des équipes portent assistance aux personnes sans domicile fixe, soit dans des centres d'hébergement, soit par l'intermédiaire des équipes mobiles qui interviennent dans la rue. Le Groupe mène également des actions spécialisées dans le domaine de l'accompagnement psychosocial lors de situations d'urgence, qu'elles soient collectives ou individuelles. Enfin, Clariane 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.

ZOOM SUR...

INONDATIONS : GRUPO 5 MOBILISÉ

Octobre 2024, Valence est frappée par un phénomène météo violent « Dana » (dépression isolée en haute altitude), qui fait de nombreuses victimes et provoque des dégâts considérables. Des familles se retrouvent isolées, sans abri et privées de biens de première nécessité. L'équipe du SAUS[6] (Service d'assistance aux urgences sociales) de la mairie de Valence, géré par **Grupo 5,** s'est immédiatement mobilisée en intégrant la commission d'urgence. Ce service a apporté un soutien psychologique et social crucial aux personnes touchées, dès les premiers instants.

FRANCE

Habitat partagé Les maisons partagées **Âges & Vie** sont des lieux de vie de plain-pied, composés de huit studios et d'un espace de vie commun, qui bénéficient de la présence d'auxiliaires de vie qui se relaient sur place. Ces colocations à taille humaine répondent à un besoin jusque-là mal couvert en ruralité. Elles permettent aux seniors autonomes de maintenir le lien avec leurs proches et de vieillir au pays. Elles participent aussi à la lutte contre la solitude.

Services d'aide à domicile En France, c'est **Petits-fils,** premier réseau privé français d'aide à domicile pour personnes âgées, qui porte l'offre de services d'aide à domicile de Clariane. Les 292 agences apportent une assistance de proximité pour des besoins du quotidien. Ces services permettent aux seniors de continuer à vivre chez eux tout en étant suivis et accompagnés.

En chiffres

Âges & Vie :

186 implantations, pour 373 maisons partagées de 8 chambres

2 951 colocataires

Petits-fils :

292 agences

19 ouvertures

39 192 clients

(6) SAUS : Servicio de Atención a las Urgencias Sociales.

ZOOM SUR...

CONCOURS CULINAIRE DES MAISONS ÂGES & VIE

Le concours « Déjeuner Âges & Vie » a été lancé début 2024 au sein du réseau des 180 maisons Âges & Vie. Le principe ? À partir d'un même thème, le casino en 2024, les habitants de chaque maison ont été invités à concevoir un menu, une ambiance, et des animations. C'est la maison d'Ahuy en Bourgogne-Franche-Comté qui a remporté le concours.

Résidences seniors et maisons partagées

BELGIQUE

La Belgique dispose d'une offre de résidences seniors sous la marque **Korian** ainsi qu'un réseau d'aide à domicile.

Résidences seniors Les résidences seniors **Korian** sont conçues pour les personnes indépendantes mais qui apprécient de pouvoir bénéficier de services et d'une assistance en cas de besoin. Les repas, les soins à domicile ou l'entretien figurent parmi les services proposés. Les personnes nécessitant des soins supplémentaires temporaires sont prioritaires pour rejoindre les maisons de retraite médicalisées Korian. Par ailleurs, les résidences Korian Ramen & Poel à Gand et Sint-Lenaertshof à Brecht proposent des appartements de convalescence, spécialement équipés et avec des services adaptés pour les personnes en convalescence.

Services d'aide à domicile Pour les personnes qui, en raison de l'âge, d'un handicap ou de raisons de santé, ne peuvent pas entretenir comme elles le souhaitent leur domicile, **Korian Home Care** propose un service de nettoyage complet. **Cura Services** délivre pour sa part un appui au quotidien (rendez-vous chez le notaire, l'avocat, l'assureur, déménagement, sortie d'hospitalisation).

En chiffres

7 résidences services

380 lits

ITALIE

L'Italie compte plusieurs **résidences services,** intégrées dans des polycliniques ou plates-formes, un dispositif propre à l'Italie. Ces établissements offrent une expérience semblable à celle du domicile particulier, avec accès à des espaces communs et une gamme de services toujours disponibles. Les résidences fournissent un soutien quotidien pour les besoins pratiques et une assistance socio-sanitaire lorsque nécessaire.

Par ailleurs, l'Italie compte quelques **maisons partagées.** Ce sont des solutions de logement en unités individuelles avec des espaces communs où les résidents peuvent partager des moments de socialisation. Elles sont dédiées aux personnes de plus de 65 ans, autonomes ou avec des limitations mineures, qui souhaitent vivre leur quotidien avec leurs pairs tout en conservant leur espace personnel.

En chiffres

5 établissements

743 lits

ZOOM SUR...

AUX CÔTÉS DES FEMMES

La Residenza Vittoria à Brescia a mis un appartement à la disposition de femmes victimes de violences. Un projet monté en partenariat avec les centres antiviolence de Casa delle Donne, la Coopérative Butterfly et en collaboration avec la Fondation Lonati, et l'association D.I.R.E, réseau de femmes managers et dirigeantes.

PAYS-BAS

Les résidences **Rosorum** sont destinées aux seniors indépendants qui souhaitent bénéficier de services sur mesure selon leurs besoins. Les résidences accueillent également les seniors atteints de troubles cognitifs. Chaque résident bénéficie d'un plan de soins personnalisé, conçu pour respecter ses préférences et son mode de vie.

En chiffres

4 résidences Rosorum

1.12 Gouvernance (ESRS 2 GOV-1, § 21)

1.12.1 Conseil d'administration

Administrateurs indépendants



Jean-Pierre Duprieu[1]
Président du Conseil d'administration



Guillaume Bouhours



Dr Jean-François Brin



Patricia Damerval



Anne Lalou



Philippe Lévêque



Dr Markus Müschenich



Sylvia Metayer[1]

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



Marie-Christine Leroux



Gilberto Nieddu

Quatre comités spécialisés

Comité d'audit
présidé par
Guillaume Bouhours

Comité des rémunérations et 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

16 administrateurs
57 % d'indépendants
43 % de femmes
56 ans âge moyen
73 % d'expériences internationales

6 nationalités
15 réunions en 2024
92 % taux d'assiduité
1 session exécutive
2 séminaires stratégiques

COMPÉTENCES

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

(1) Comme annoncé le 24 mars 2025, M^me^ Sylvia Metayer succédera à M. Jean-Pierre Duprieu à la présidence du Conseil d'administration de Clariane à l'issue de l'assemblée générale du 14 mai 2025.

1.12.2 Clariane SE : comité exécutif



Sophie Boissard
Directrice générale



Rémi Boyer
Directeur général adjoint et directeur général Allemagne



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



Charles-Antoine Pinel
Directeur général Revenus et développement Groupe



Nadège Plou
Directrice Ressources humaines Groupe

Guillaume Appéré
assure le secrétariat exécutif du Comité exécutif

CHIFFRES CLÉS

7 membres

1 nationalité

43 % de femmes

49 ans âge moyen

RÉUNION HEBDOMADAIRE, PRINCIPALES ATTRIBUTIONS

Mise en oeuvre du programme « Mieux vous soutenir »

Préparation 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 et directeur général Allemagne

Directions opérationnelles Pays/Activités



Dominiek Beelen
Directeur général Benelux



Marion Cardon
Directrice Korian France



Federico Guidoni
Directeur général Italie



Nicolas Mérigot
Directeur général France



Charles-Antoine Pinel
Directeur général Revenus et développement Groupe

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



Nadège Plou
Directrice Ressources humaines Groupe



Guillaume Appéré
Secrétaire général Groupe

CHIFFRES CLÉS

51 ans
âge moyen

14
membres

29 %
de femmes

3
nationalités

26
réunions en 2024

Participation aux comités spécialisés du Conseil d'administration et aux séminaires stratégiques du Conseil

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

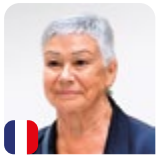
Cadre de réhabilitation au sein du service de l'hôpital de jour d'une clinique de soins médicaux et de réadaptation

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 (1)

Président du Comité de mission, ancien président 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

62 ans
âge moyen

14
membres

36 %
de femmes

6
nationalités

4
réunions plénières et **5** groupes de travail en 2024

COMPÉTENCES

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

(1) *Au 1er janvier 2025, M. Nicolas Truelle a succédé, comme président du Comité de Mission, au Dr Françoise Weber, qui a souhaité être déchargée de ses fonctions pour des raisons personnelles.*



2

Facteurs de risques

2.1 Risques opérationnels 41

2.1.1 Soins et prise en charge 41
2.1.2 Recrutement et fidélisation des collaborateurs 42
2.1.3 Atteinte à la réputation 43
2.1.4 Maladie infectieuse 44
2.1.5 Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles 44
2.1.6 Sécurité des personnes 46

2.2 Risques stratégiques 46

2.2.1 Développement immobilier et construction 46
2.2.2 Risque lié à l'exécution du plan de cession d'actifs 47

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires 48

2.3.1 Réglementation 48
2.3.2 Changement climatique 48
2.3.3 Éthique des affaires 49

2.4 Risques économiques et financiers 50

2.4.1 Risque de liquidité et risque de bris de *covenants* 50
2.4.2 Gestion des coûts et inflation 52

2.5 Environnement de contrôle (ESRS 2 GOV-5 § 36) 54

2.5.1 La définition et les objectifs du contrôle interne 54
2.5.2 Les acteurs du contrôle interne 55
2.5.3 Les dispositifs de contrôle interne des informations de durabilité 56
2.5.4 Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière 57
2.5.5 Démarche qualité et gestion des risques opérationnels 58
2.5.6 Politique assurantielle 59

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 au sein du Groupe s'appuie sur un processus de veille et d'identification des risques, une analyse de ces risques ainsi que la mise en place de mesures préventives ou correctives pour réduire leur criticité potentielle.

Veille et identification des risques

Les équipes en charge de la gestion des risques s'appuient sur un processus de veille et d'analyse documentaire, sur un *benchmark* des meilleures pratiques et sur des avis d'experts afin de définir une bibliothèque de risques. Cette bibliothèque est mise à jour chaque année afin de prendre en compte les risques émergents et les nouveaux risques.

La bibliothèque de risques est validée lors du Comité risque éthique et conformité présidée par la Directrice générale du Groupe en amont de la mise à jour 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 également par chaque responsable de département lors d'une campagne digitalisée de pré-évaluation. L'évaluation des risques bruts est compensée par les dispositifs de maîtrise en place afin de prévenir, détecter, traiter ou transférer les risques pour définir l'évaluation des risques nets.

La criticité du risque dépend de son impact et de sa potentialité de survenance nets. L'impact net est défini selon une échelle comportant des facteurs financiers et extra-financiers. La potentialité de survenance nette est définie en tenant compte de la fréquence et de la probabilité de survenance.

Mise en place de mesures préventives ou correctives

L'analyse de criticité des risques est complétée par l'évaluation de la marge d'amélioration pour chaque risque. Cette marge d'amélioration représente la capacité à agir afin de réduire la criticité du risque soit par l'impact soit par la potentialité de survenance.

Les risques prioritaires sont ceux qui ont à la fois une criticité et une marge d'amélioration significatives. Ils 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 propriétaire pour chaque risque au niveau du Comité de direction générale (ou GMB : *General Management Board*) et de propriétaires pour chaque plan d'action. Elle s'exerce par la tenue de comités en charge du pilotage, et d'un Comité risque, éthique et conformité qui est dédié à la gestion des risques et présidé par la Directrice générale du Groupe. Ce schéma de gouvernance au niveau du Groupe est décliné au sein de chaque pays.

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
	• Recrutement et fidélisation des collaborateurs		ESG
	• Atteinte à la réputation		
	• Maladie infectieuse		ESG
	• Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles		ESG
	• Sécurité des personnes		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 des 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 dans le cadre 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.

Un outil digital permet une gestion partagée des risques par les propriétaires de risque désignés. Ce système d'information soutien la démarche de gestion des risques et permet notamment de monitorer 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.

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 2024, environ 900 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des 1 220 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 ;
- acte de soins ;
- risques de chutes, de perte d'autonomie, de lésions traumatiques et cutanées (escarres) ;
- risques 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, à l'occasion des interactions avec le personnel soignant ou entre les personnes prises en charge, il peut exister des défauts de diligence ou des cas de prise en charge inappropriée, pouvant entraîner des situations de maltraitance.

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 majeur 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 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 du *Positive Care* (+C), le standard de soin construit et mis en œuvre au sein du Groupe, les collaborateurs sont formés à une approche globale de la prise en soins et 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 par ailleurs 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, comme détaillé ci-après.

Des audits internes (tels que les audits qualité dits 360°) et externes ainsi que des programmes d'auto-évaluation sont réalisés annuellement. Des indicateurs de qualité des

soins et de mise en œuvre effective du *Positive care* (+C) sont également mesurés en continu à travers différents outils décrits plus bas.

Des 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 afin d'évaluer, par un regard externe, neutre et objectif, la mise en place et l'efficacité du système de management de la qualité ;
- afin de vérifier 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.

Le système de gestion de la qualité intègre en outre :

- 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 la mise en œuvre des mesures appropriées ;
- le suivi des indicateurs de performance des soins ;
- la mise en place d'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 ;
- 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 à la section 3.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

La Direction médicale, éthique et innovation en santé Groupe assure le suivi de ces politiques et la coordination de ces actions. Des informations complémentaires relatives à la gestion des risques opérationnels sont présentées aux sections 2.5.4 et 3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.2 Recrutement et fidélisation des collaborateurs

ESG

2.1.2.1 Description du risque

Pour assurer leurs missions, les établissements du Groupe emploient quelque 63 000 collaborateurs, auxquels s'ajoutent, pour certaines catégories de soins spécialisés, 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 croissance continue des besoins de prise en charge, lié à la démographie et à la situation épidémiologique, et compte tenu des règles contraignantes régissant la formation de professionnels de santé supplémentaires, le secteur des services de santé doit faire face à des tensions structurelles sur l'accès aux ressources humaines.

Ce manque de ressources disponibles pourrait dégrader la qualité des prises en charge et les conditions de travail des collaborateurs présents. Il est également susceptible de limiter le niveau d'activité de certains établissements implantés dans des zones géographiques particulièrement tendues ou difficiles d'accès.

2.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre du projet d'entreprise « À vos côtés » (décrit à la section 3.3 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 (infirmiers et aides-soignants, rééducation, management, techniques, hébergement et services, restauration). Grâce aux universités Clariane, 12,1 % 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 et micro-certification). L'université a de plus développé un système de tutorat pour maximiser les chances de succès des collaborateurs en cours de formation, ce qui garantit des taux de succès 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 motivante et la promotion du dialogue social ;
- un investissement spécifique sur les managers de proximité et en particulier sur les directeurs d'établissement, à travers le parcours de formation dédié WAYS, pour promouvoir un leadership de service, au service de l'équipe et de son développement, fondé sur l'écoute active et l'empathie ;
- une priorité donnée à la santé et de la sécurité au travail des salariés ;
- des politiques pro-actives permettant d'anticiper les besoins de recrutement des compétences clés (médecin, cadre de santé, directeur).

Cette politique a valu à Clariane d'être certifiée en 2023 et en 2024 *Top Employer* Europe. Cette distinction est décernée par un organisme tiers indépendant à l'issue d'un audit des politiques RH. En Allemagne, l'entreprise est distinguée *Top Employer* pour la 5e année consécutive, en France pour la 4e année consécutive, en Belgique et en Italie pour la troisième fois 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 l le niveau d'engagement des salariés.

En 2024, la participation a été de 70 %, soit plus de 40 000 réponses dont 83 % en provenance des premiers et deuxièmes collèges (employés, techniciens et agents de maîtrise). L'enquête a confirmé le niveau élevé du taux d'engagement des salariés de 79 %. Les salariés sont satisfaits à 86 % de leur travail, soit 10 points de plus que la moyenne des comparables établie par IPSOS.

Le *Net Promoter Score* (recommandation de Clariane en tant qu'employeur) est + 5, soit plus de 17 points par rapport à la moyenne des comparables établie par IPSOS.

La politique ressources humaines, le baromètre *Community Pulse* 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 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 peut être 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 investissements, et partant 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 de 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 (cf. § 2.1.1). 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 avec ses établissements des indicateurs simples permettant de retracer leur activité et d'apprécier la qualité de celle-ci. Ces indicateurs sont publiés régulièrement sur le site web de chaque établissement. Ceux-ci 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 maison ou clinique afin de répondre aux préoccupations des proches et d'assurer un dialogue constructif.

Des instances collégiales associant direction de l'établissement, représentant 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 médicalisée 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 fonction pour un mandat de 3 ans, renouvelé en 2024. Des dispositifs de médiation analogues ont été mis en place dans la plupart des pays du Groupe (cf. § 3.2.6). 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 Maladie infectieuse

ESG

2.1.4.1 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) et dans le réseau Clariane sont des points d'attention particuliers.

2.1.4.2 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 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 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 bio-nettoyage.

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

ESG

2.1.5.1 Description du risque

a) Un contexte international et cyber extrêmement tendu

L'année écoulée a été marquée par une recrudescence des tensions internationales. Dans ce contexte général de pression accrue, les cybercriminels ont multiplié leurs attaques, n'épargnant aucun secteur économique. Le domaine de la santé a été particulièrement touché, suivant une tendance en cybersécurité qui se confirme et qui fait du secteur le deuxième plus attaqué. Les équipes de la sécurité informatique du Groupe et des pays ont constaté une augmentation des tentatives de cyberattaques, notamment des attaques par ingénierie sociale.

Dans ce contexte, le groupe Clariane a fait du renforcement de la sécurité de ses systèmes d'information (SI) une priorité dans sa stratégie informatique. Cette priorité donnée est d'autant plus nécessaire en raison de la nature des données personnelles et de santé que le Groupe traite dans le cadre de ses activités.

Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la gestion des dossiers administratifs et médicaux des résidents et patients et dans celles des collaborateurs du Groupe (paie, planning, gestion de carrière). Ils permettent aussi d'assurer au quotidien la gestion des flux financiers, la comptabilité, etc.

De fait, tout dysfonctionnement significatif, qu'il résulte de causes internes (systèmes obsolètes, infrastructures non maintenues, projets informatiques non maîtrisés, malveillance, etc.) ou externes (virus, cybercriminalité, etc.) pourrait impacter l'activité et les résultats du Groupe.

b) Les risques liés au traitement de données personnelles

Les activités de Clariane nécessitent la collecte et le traitement de données à caractère personnel, dont certaines sont qualifiées de sensibles, comme les données de santé des résidents et patients. Le Groupe est soumis au règlement général sur la protection des données (« RGPD »), en vigueur depuis le 25 mai 2018, ainsi qu'aux différentes législations régissant le traitement de données personnelles et le traitement de données de santé dans ses différents pays d'implantation. Le Groupe s'assure de respecter l'ensemble de ces réglementations à travers la mise en place d'un processus de revue « Privacy by Design » (prise en considération de la protection des données personnelles dès la conception) conforme aux dispositions du RGPD ainsi que par la mise en place et le suivi des exigences réglementaires, notamment en termes de documentation. Des procédures visant à assurer le respect de ces dispositions par l'ensemble de ses services sont également déployées au niveau du Groupe et dans chaque pays.

2.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

a) Gestion du risque cyber

La prévention des risques liés aux cybermenaces est un objectif majeur au cœur de nos préoccupations comme en témoigne la cartographie des risques du groupe Clariane.

En effet, 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 la lutte contre la cybercriminalité. Elle définit, met en œuvre et fait évoluer les politiques SSI Groupe. Elle initie et coordonne les projets Groupe 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. Elle regroupe le *Chief Information Security Officer* d'information 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 ; et
- les actions de remédiations engagées à la suite d'audit cyber.

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 (ex. : mise en œuvre d'un EDR Groupe).

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

Depuis septembre 2024, le Groupe a initié son programme de mise en conformité à la directive européenne NIS 2 (*Network & Information Security* – v2) qui sera divisé en deux phases :

- phase d'évaluation durant le premier semestre 2025 afin d'établir la feuille de route par pays et un schéma directeur global ;
- phase de lancement des projets de mise en conformité aux transpositions par chaque État membre à la directive européenne, à compter du second semestre 2025.

L'avancement de ce programme, essentiel pour le Groupe, sera reporté à fréquence régulière auprès de la Direction générale.

b) Gestion du risque lié aux données personnelles

Chaque pays dispose d'un délégué à la protection des données (« DPD »), animé au niveau Groupe par un DPD rattaché à la Direction juridique Groupe. Le Groupe a également déployé des politiques internes visant à mettre en œuvre le RGPD et les outils et organes de gouvernance internes adaptés. Ce référentiel s'applique dans chaque pays en fonction des spécificités et des langues. Conformément aux recommandations des autorités locales de régulation (*e.g.* la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) en France), tous les traitements de données personnelles figurent dans un registre et font l'objet d'une analyse préliminaire et le cas échéant d'une analyse d'impact lorsqu'ils sont susceptibles de présenter un risque pour les droits des personnes concernées. Par ailleurs, des actions de prévention et de formation sont menées régulièrement afin de sensibiliser les collaborateurs aux risques liés aux technologies numériques et à la réglementation sur les données personnelles ainsi qu'aux bonnes pratiques à respecter dans leurs activités quotidiennes. Des audits ciblés sont réalisés pour évaluer le degré de sécurité et de conformité des dispositifs en place et déployer des plans d'action le cas échéant.

2.1.6 Sécurité des personnes

ESG

2.1.6.1 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 :

- préjudicier 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.

2.1.6.2 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, en 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.

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.

2.2 Risques stratégiques

2.2.1 Développement immobilier et construction

2.2.1.1 Description du risque

Le groupe Clariane est propriétaire de 24 % du parc immobilier opéré et est locataire de 76 % de ce parc. La partie détenue en propre représente une valeur de 2 612 millions d'euros *pro forma* des cessions déjà effectuées en 2024. 71 % 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 agissant 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 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 ;
- 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 ;
- les démarches d'obtention de permis de construire ;
- le suivi 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.

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 mis en place avec des partenaires institutionnels de long terme, tels que Predica, la Banque des Territoires, Cardiff ou Covea.

Au total le pipeline de nouveaux lits à développer en propre, dans le cadre de ces partenariats, représente à date 3 862 nouveaux lits d'ici 2028.

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

Les risques pour le Groupe sont :

- de ne pas réaliser le plan annoncé dans sa totalité et/ou dans le calendrier annoncé ;
- de le réaliser dans des conditions qui ne permettront pas l'atteinte des objectifs financiers associés ; et/ou
- de le réaliser dans des conditions qui nuiraient à son image.

En effet, les conditions d'exécution du plan sous soumises aux plusieurs facteurs :

- de la bonne négociation avec les parties prenantes dont les acquéreurs potentiels mais également les partenaires stratégiques et les employés ;
- conditions de marché telles que la liquidité des actifs, le taux de financement, l'évolution économique globale et les changements de politiques publiques ;
- les transactions peuvent requérir des autorisations spécifiques de la part des régulateurs, des autorités de la concurrence pouvant engendrer des délais ou modifier les termes des opérations.

En outre, ces opérations de cession d'actifs doivent se dérouler dans les conditions qui permettent d'atteindre les objectifs de désendettement et de réduction du levier financier, tout en assurant les meilleures conditions de reprise et la continuité de la qualité de service.

À date, plus de 50 % de ce plan a d'ores et déjà été complètement exécuté.

Plusieurs processus différents, portant sur la cession potentielle de périmètres de taille variée et comprenant des actifs d'exploitation et/ou immobiliers situés dans les différentes géographies du Groupe, sont engagés.

2.2.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Clariane a chargé sa direction Corporate Development de piloter le plan de cession. Cette direction réalise une veille et une analyse régulière du marché et du portefeuille d'activités, en accord avec les critères définis par le conseil d'administration. Une fois identifiés les périmètres susceptibles d'être cédés, elle structure le processus de cession et conduit les négociations avec les acheteurs potentiels jusqu'à la finalisation de la transaction, y compris jusqu'à la phase de détourage et d'accompagnement de l'acquéreur dans son intégration de l'activité.

Elle travaille avec le soutien des équipes locales, tant durant la phase de la préparation des dossiers de cession que lors des opérations de détourage. Le cas échéant, elle fait appel à des experts externes pour la préparation et la gestion du projet.

Cette Direction utilise les méthodes les plus adaptées en matière de structuration et d'exécution des opérations de cession, en intégrant les meilleures pratiques du marché. Elle s'appuie sur des analyses financières, juridiques et stratégiques approfondies, ainsi que sur des outils d'évaluation et de modélisation avancés pour optimiser les conditions de cession et maximiser la création de valeur.

Le conseil d'administration, à travers son comité d'investissement, assure un suivi régulier de l'avancement de ce programme, dans le cadre plus large du suivi du plan de renforcement de la structure financière.

En particulier, des critères de sélection des actifs à céder ont été définis et sont régulièrement revus en fonction de l'évolution des conditions de marché.

Par ailleurs, toute cession d'un actif avec une valeur d'entreprise supérieure à 15 millions d'euros est soumise à l'approbation du conseil d'administration, sur recommandation du comité d'investissement.

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 font l'objet d'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 est revu régulièrement, notamment à l'occasion de l'adoption des budgets annuels de financement des régimes de sécurité sociale.

Dans la plupart des pays, les règles diffèrent selon la nature de l'opérateur concerné (public, privé, associatif). L'instabilité ou la complexité du cadre réglementaire applicable peuvent fragiliser 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 pourrait 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 bonne application des règles applicables et de se prémunir contre les conséquences négatives d'un changement de réglementation ou des règles tarifaires, le Groupe assure, directement et *via* les organisations professionnelles dont il est membre, une veille réglementaire active dans chacun des pays d'implantation.

Il veille par ailleurs à la correcte application des règles régissant l'utilisation des financements publics alloués à chaque établissement pour son fonctionnement. À cet effet, Clariane a mis à disposition des établissements des systèmes d'information qui permettent de suivre la bonne affectation des ressources selon la catégorie de dépense concernée (soin et dépendance, hôtellerie) et selon la nature de celles-ci (personnel, matériels et dispositifs médicaux, autres achats). Les comptes de régulation qui sont ensuite produits et adressés chaque année à l'autorité de tarification compétente font l'objet de contrôles de conformité au niveau de l'établissement puis au niveau central.

Par ailleurs, la présence du Groupe dans différents pays et marchés ainsi que la diversification de ses activités limitent les risques découlant d'une évolution réglementaire 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 augmentent, pouvant entraîner des dommages aux biens, une difficulté à assurer la continuité d'activité, à maintenir la qualité des soins des résidents et patients et à garantir 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 émissif, 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 mise en œuvre 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 3.2.2.3.2.

  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 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 chaque établissement ainsi que la définition et la mise en œuvre d'un plan d'adaptation du parc immobilier. Le Groupe a réalisé en 2024 une analyse de son exposition aux aléas climatiques sur la base de la localisation de ses établissements. Cette première analyse, mise à jour annuellement et dont les résultats sont détaillés dans la section 3.2.2.3.2, sera complétée en 2025 pour évaluer la résilience des actifs immobiliers en prenant en compte leurs caractéristiques bâtimentaires. Conjointement à cette initiative, le Groupe engage en 2025 un travail d'identification et de chiffrage technique des leviers d'amélioration de la résilience des actifs, afin de pouvoir prioriser leur mise en œuvre suivant le niveau de risque de chaque actif avec une approche différenciée suivant que le Groupe est propriétaire ou locataire de l'établissement. Ces travaux permettront d'élaborer d'ici fin 2026 le 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 3.2.2.5. 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 couvrant notamment ses plus gros postes d'émission : énergie, restauration, construction et déplacements domicile-travail, qui constituent 66 % de l'empreinte carbone du Groupe en 2024. 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 3.2.2.3.1 ;
- 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 3.1.2.1 ;
- a intégré depuis 2020 des critères de réduction des émissions carbone en objectifs de rémunération variable des cadres dirigeants.

Le Groupe s'est doté en 2024 d'une instance de gouvernance – le Comité climat – dédié à la mise en œuvre des objectifs relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique et qui réunit les fonctions Groupe plus particulièrement en charge 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 3.2.2.2 et 3.2.2.3.

2.3.3 Éthique des affaires

ESG

2.3.3.1 Description du risque

Le Groupe emploie environ 63 000 collaborateurs répartis sur 1 220 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. Quelle que soit la vigilance 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) ;
- la violation des politiques du Groupe (notamment le Code de conduite anti-corruption, la politique cadeaux et invitations, la politique 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 la mise en œuvre 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 ;
- une cartographie des risques de corruption mise à jour régulièrement permettant d'identifier les scénarios à risque et de mettre en place les mesures 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 consacrées 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 référentiel 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'activités de Clariane se caractérise par des revenus régulés, une structure de coûts fixes importante, 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 et partant, à un risque de liquidité.

Le Groupe a mis en place des sources de financement diversifiées dont une présentation figure dans la note 9 aux états financiers.

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 3 445 millions d'euros au 31 décembre 2024 (hors engagements de loyers), et la maturité moyenne de la dette financière du Groupe est de 3,3 ans avant les refinancements du début d'année 2025.

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

2.4.1.1 Description du risque

Risque de liquidité

Dans le contexte de forte accélération de l'inflation, de remontée des taux d'intérêt et d'accès réduit aux marchés obligataires en 2023, le Groupe a engagé le 14 novembre 2023 un Plan de renforcement 2024-25 de sa structure financière (cf. § 2.4.1.2).

Les différentes actions de ce plan, et notamment le renforcement de ses 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, combinées aux lignes de crédits négociées auprès du syndicat bancaire, permettent au Groupe de faire face à ses besoins de financement court terme.

Compte tenu du montant de ses liquidités à fin décembre 2024 de 518 millions d'euros et après prise en compte des échéances des nouveaux financements mis en place en février 2025, Clariane dispose d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois, tout en respectant la condition de liquidité minimum de 300 millions d'euros au jour de chaque renouvellement éventuel du tirage de sa ligne de *Revolving Credit Facility* (RCF) d'un montant de 492,5 millions d'euros, sachant que la prochaine date d'échéance est fixée le 4 juin 2025.

Les échéances de dette à 12 mois comprennent principalement 275 millions d'euros (hors programme de *factoring*) d'échéances de dettes immobilières et *Schuldschein*.

Risque de bris des *covenants* financiers du Groupe

En ligne avec sa stratégie de renforcement de bilan et de réduction de son endettement financier, le Groupe a annoncé le 17 février, 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*. Dans ce cadre, et à l'avenir, les objectifs de levier seront communiqués sur la base d'un levier « Wholeco » et correspondant au *covenant* de levier.

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 sera de 7,0x au 31 décembre 2024 et au 30 juin 2025, 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 2024, le levier est de 5,8x.

Le crédit syndiqué du Groupe de 883,1 millions d'euros à la clôture au 31 décembre 2024, 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 est soumis à un *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 à chaque tirage du prêt revolving 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. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à ne pas tirer le prêt revolving pour une période d'au moins 15 jours calendaires consécutifs avant le 30 juin 2026.

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 2024 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 7,0x. Cette marge est d'environ 100 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 700 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 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 2024 d'une marge par rapport au seuil de 4,5x. Cette marge est d'environ 65 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 300 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 liquidité du Groupe est assurée par :

- la finalisation des trois premiers volets du plan de renforcement de la structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets afin de faire face aux contraintes accrues rencontrées dans le cadre du refinancement de ses prochaines échéances de dettes (le « Plan de renforcement ») annoncé le 14 novembre 2023 (cf. section 6.1 « États financiers consolidés », Note 2.1) ;
- l'avancement du dernier volet constitué du plan de cession ;
- l'amendement et l'extension du crédit syndiqué, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit pour un montant total de 775 millions d'euros, aux échéances finales mai 2029, annoncés par le Groupe le 17 février 2025 (cf. section 6.1 « États financiers consolidés », Note 14).

Ce Plan de renforcement de la structure financière comporte les volets suivants :

- réalisation avec Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, de deux partenariats immobiliers en décembre 2023 (Crédit Agricole Assurances ayant été remboursée de ses 90 millions d'euros lors de la cession effective par Clariane en avril 2024 de son activité au Royaume-Uni) ;
- mise en place le 27 décembre 2023 d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros qui a été remboursé en intégralité en 2024 ;
- réalisation d'augmentations de capital pour un montant total maximum de 328 millions d'euros, consistant en une augmentation de capital réservée de 92,1 millions d'euros au profit de HLD, Flat Footed et Leima, et une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires de 237,1 millions d'euros avec un taux de souscription de 167,5 % ;
- mise en œuvre dès 2024 des premières étapes du programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers, et de partenariats en capital, d'un montant prévisionnel total d'environ 1 milliard d'euros. Le 5 février 2024, le Groupe a réalisé la cession de sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier portant sur six actifs immobiliers aux Pays-Bas. Le 28 février 2024, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs au Royaume-Uni, cession qui a été réalisée début avril 2024. Le 6 mai 2024, le Groupe a annoncé avoir reçu une promesse d'achat de la part de la Fondation Santé Service en vue de la cession de l'ensemble de ses activités d'hospitalisation à domicile et services de soins infirmiers à domicile (HAD/SSIAD) en France et cette transaction a été finalisée à la fin de l'année 2024. Au titre des opérations de cessions réalisées en 2024, le produit brut s'élève à 504 millions d'euros. Le Groupe poursuit actuellement une dizaine d'opérations de cessions complémentaires, sur l'ensemble de ses géographies, sur des actifs immobiliers, comme opérationnels, pour atteindre son objectif d'environ

1 milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin 2025, contribuant à l'amélioration de son levier financier, à son désendettement et à sa position de liquidité.

Clariane a annoncé le 17 février 2025 les signatures d'un avenant et d'une extension de son crédit syndiqué ne bénéficiant pas de sûretés (prêt à terme et prêt revolving) pour un montant de 625 millions d'euros et d'un nouveau prêt immobilier, à hauteur de 150 millions d'euros.

L'avenant au crédit syndiqué concerne notamment la clause de remboursement anticipée 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.

Compte tenu de ces remboursements anticipés, le crédit syndiqué sera réduit à un montant de 625 millions d'euros d'ici mai 2026 se décomposant ainsi :

- le prêt *in fine*, de 340 millions d'euros actuellement, ramené à 300 millions d'euros ;
- le prêt revolving, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros.

Concomitamment, Clariane a signé un nouveau prêt immobilier de 150 millions d'euros bénéficiant de sûretés avec des partenaires bancaires de long terme dont une partie vient rembourser des maturités futures.

Les maturités du crédit syndiqué et du nouveau prêt immobilier sont portées à mai 2029, à la main du Groupe, sous les conditions suivantes : le remboursement, le refinancement ou l'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 prêt revolving devra être intégralement non tiré aux dates d'extension.

Dans ce contexte, le Groupe examinera toute opportunité de continuer d'allonger 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 gérés par les services centraux, tandis que les filiales peuvent se financer principalement pour l'immobilier. 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 2024 même si elle reste élevée dans les services.

Les coûts salariaux représentent 60 % du chiffre d'affaires et sont exposés à l'inflation, soit à travers une indexation des salaires, comme en Belgique, soit à travers des négociations annuelles menant à des accords collectifs, comme en France.

En dehors des effets inflationnistes, les coûts salariaux peuvent également être exposés à des décisions législatives de revalorisation des salaires, comme cela a été le cas en France à partir de 2020 avec le « Ségur de la Santé », ou en 2022 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 compensées parfois avec retard par des financements publics dédiés ou des renégociations tarifaires.

Les loyers payés pour l'exploitation du parc immobilier non détenu représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. Clariane exploite 1 220 établissements dans six pays européens et est locataire de 76 % 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 % 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 18,5 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ils peuvent être touchés en priorité par l'inflation des prix. En 2024, l'énergie représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe dont la consommation globale a baissé de 2 % en 2024. 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, à compter du 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 un plan de performance, couvrant l'amélioration des conditions d'achats, la planification des ressources de personnel et le suivi de la masse salariale et la gestion de l'énergie.

S'agissant spécifiquement de la politique achat, Clariane 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 Allemagne et en Belgique sont couverts pour 2023.

Les aspects ESG de la politique achat sont décrits à la section 3.5.2 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.

Concernant le pilotage des effectifs et de la masse salariale dans les principaux pays où opère le Groupe, celui-ci s'effectue dans le cadre des règles relatives aux ratios de personnel applicables aux différentes activités du Groupe, règles qui assurent la qualité et la continuité des prises en charge. Les procédures de planification et de suivis mises en œuvre visent à assurer la pleine application des règles et l'exhaustivité des financements perçus par les établissements pour couvrir leurs dépenses de personnel. Elles visent également à réduire les coûts indus liés à l'absentéisme ou au manque d'anticipation des besoins en matière de remplacement.

S'agissant enfin de la gestion des coûts immobiliers, le Groupe s'appuie sur la Direction immobilier et développement du Groupe, qui est en charge du *property management* et de l'*asset management* du parc exploité. La politique active de gestion immobilière a notamment permis de réduire au minimum le nombre de baux indexés sur les indices les plus volatils et donc de diminuer le risque de décorrélation entre l'évolution des loyers et les revenus perçus par le Groupe.

Pour limiter le risque d'augmentation de loyer lors du renouvellement des baux, le Groupe procède à une analyse précise de chaque contrat et notamment le taux d'effort (EBITDAR/loyer), la date d'échéance et la présence de clauses de renouvellement, pour arbitrer le devenir de chaque contrat en amont.

Plus globalement, le Groupe mène une gestion active des baux en vigueur et anticipe les échéances ; il privilégie des négociations globales permettant d'ajuster les stipulations contractuelles et de bénéficier de franchises ou de plafonnement des indices, en contrepartie d'un allongement mesuré des durées de bail.

Concernant les coûts de construction de projets clés en main ou de rénovation, le Groupe fait porter le risque d'inflation par le promoteur. Lorsqu'il intervient comme promoteur, le Groupe favorise les concepts éprouvés permettant de commander les matières premières en avance pour un lot de projets et donc de maîtriser les coûts sur les prochaines livraisons. En outre, des contrats-cadres ont été mis en place pour garantir les prix sur des produits et services sur une période déterminée.

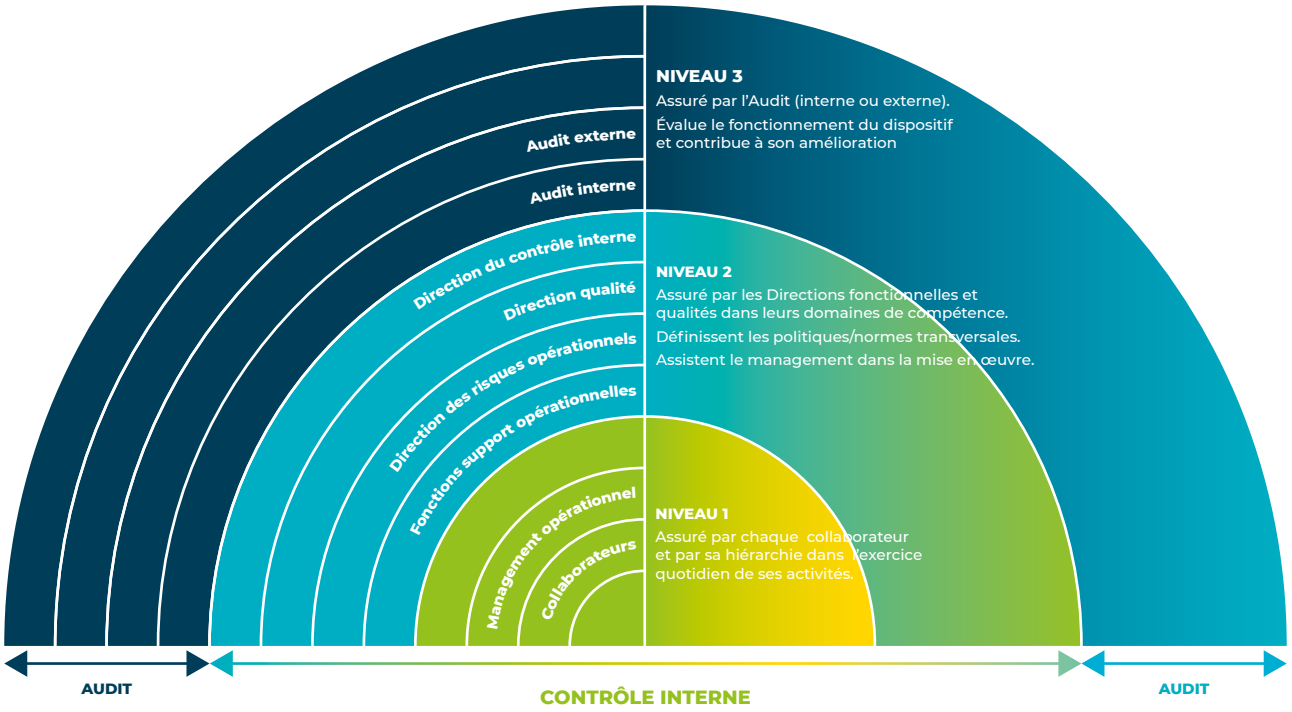
2.5 Environnement de contrôle (ESRS 2 GOV-5 § 36)

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 désigne 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, *Book of Rules*

Le *Book of Rules* 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 manager récipiendaire 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 ajoute ses exigences réglementaires locales tout en préservant 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 référentiel 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 métiers 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 du Contrôle interne

L'évaluation du contrôle interne se matérialise par une campagne ponctuelle 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 auto-évaluation pour des processus moins matures qui permettrait de comprendre le positionnement de la fonction contrôlée sur le degré de maîtrise de son environnement de contrôle ;
- une approche par « reliance » sur les travaux d'acteurs clés sur l'environnement de 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 manques en termes de couverture de risque. Ces restitutions permettent de cadrer la priorisation des plans d'action émis en fonction de leur criticité et de la stratégie opérationnelle de l'entité. Des réunions similaires sont réalisées à la maille Groupe avec les différents responsables des processus Groupe.

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

Le Comité d'audit du Conseil d'administration 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.

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 qu'elle a institués auxquels participent les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe ;
- le dialogue avec les Directions générales des pays d'implantations ;
- les temps d'échanges avec le département du Contrôle interne Groupe.

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 la mise en place 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 en charge de la trésorerie et du financement et de la Direction du contrôle financier du Groupe qui intègre les équipes consolidations.

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.

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 et procédures de gouvernance.

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

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 d'implantation du Groupe sont responsables, pour leurs périmètres respectifs, et avec l'assistance de leur Direction financière et juridique locales, 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 d'implantation du Groupe 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 avec les autorités de tutelle et un suivi de la réalisation des objectifs contractuels définis avec les tutelles.

Chaque pays d'implantation du Groupe dispose d'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 qu'il produit, 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 les reportings 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 en charge 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, rattaché à la Direction Financière du Groupe, dans chaque pays.

Processus budgétaire

Une fois par an au début du quatrième trimestre, chaque Direction en pays élabore un budget pour l'année suivante, basé sur les données financières réelles du troisième trimestre, et sur une estimation des données financières du dernier trimestre (*forecast 3*). Ce budget est communiqué à la Direction générale du Groupe pour validation. Une version définitive du budget est ensuite communiquée aux Directions pays, et comprend notamment des directives et objectifs pays 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 –, encours client, cash-flow, investissements).

La Direction financière de chaque pays a ensuite la charge de communiquer aux établissements un budget détaillé. Le budget définitif est ensuite consolidé au niveau du Groupe, et fait l'objet d'une révision trois fois dans l'année (milieu du premier trimestre, milieu du deuxième trimestre, et début du quatrième trimestre). Ces révisions budgétaires, 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 indicateurs financiers clés tels que le chiffre d'affaires, le taux d'occupation, le prix moyen d'hébergement, les charges significatives (dont les frais de personnel), l'encours client, le cash-flow, et les investissements, est remonté au Groupe par les Directions financières de chaque pays. Un *business review* a lieu pour la présentation de ces informations financières à la Direction générale et à la Direction financière du Groupe. Les écarts par rapport au budget ou au *forecast* ainsi que les variations par rapport à la période précédente sont identifiés, analysés et expliqués.

En parallèle, le département contrôle de gestion Groupe produit un reporting de gestion mensuelle consolidé, 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 et des actions correctives sont mises en œuvre si cela s'avère nécessaire.

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 (individuelles et consolidées) ainsi que ses principaux indicateurs de performance tels que le chiffre d'affaires, l'EBITDA 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. Ce manuel est régulièrement mis à jour par la Direction financière en fonction de l'évolution des normes IFRS ou de leurs interprétations.

Mensuellement, la Direction financière Groupe envoie 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, a la 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. 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. La Directrice générale propose la stratégie de financement au Comité d'audit du Conseil d'administration et au Conseil d'administration ; la mise en place des lignes de financement peut être soumise à l'autorisation du Conseil d'administration (en fonction des règles de gouvernance applicables).

La trésorerie disponible de la Société émanant de ces lignes de financement ou de la génération de cash-flow positif 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 parfois avoir un recours ponctuel à des emprunts bilatéraux localement, sous réserve de l'obtention de l'accord préalable de la Direction financière du Groupe et du Conseil d'administration (en fonction des règles de gouvernance applicables).

Par ailleurs, le Groupe a mis en place une gestion centralisée des moyens de règlement 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 la Directrice générale du Groupe, le Directeur financier du Groupe, le Directeur immobilier et développement du Groupe, le Directeur général développement et nouveaux pays et le Directeur M&A et *International business development* du Groupe.

Le secrétariat est assuré par la Direction financière, qui recueille les avis et recommandations des experts internes concernés.

Par ailleurs, le Comité d'investissement du Conseil d'administration est chargé d'examiner et d'émettre un avis préalable à la prise de décision du Conseil d'administration, sur des opérations d'investissements ou de désinvestissements significatifs (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 (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 se repose sur le référentiel harmonisé : le Standard Clariane.

La politique qualité précise les objectifs spécifiques pour les trois ans à venir. Elle part des enjeux qualité Clariane pour le Groupe, se décompose en objectifs personnalisés par marque et pays pour être ensuite plus spécifiques 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.

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 la mise en œuvre 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.

2.5.5.2 La gestion des risques opérationnels

Chaque pays assure la gestion des opérations et est responsable de leur finalité.

Le Groupe assure la supervision des incidents à travers un système de reporting et une méthode d'analyse qui permettent d'évaluer la criticité des risques opérationnels et de prioriser leur traitement.

Le reporting s'appuie 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).

Les résultats, analyses et propositions issus de ce reporting sont présentés et exploités 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 les 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 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.

Cette politique s'inscrit dans une volonté de recherche constante de bientraitance afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques *a priori* par la promotion de la prévention. 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). 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 couvertures 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 ;
- le cas échéant, les pertes d'exploitation et les risques liés au parc automobile ;
- les risques liés à la cyber-sécurité 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) 63

3.1.1 Contexte, périmètre et circonstances particulières 64
3.1.1.1 Contexte et périmètre de l'état de durabilité (ESRS 2 BP-1) 64
3.1.1.2 Circonstances particulières lors de l'exercice (ESRS 2 BP-2) 66

3.1.2 Gouvernance en matière de durabilité 68
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) 68
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) 74
3.1.2.3 Processus de vigilance raisonnable (ESRS 2 GOV-4) 77
3.1.2.4 Gestion des risques et contrôle interne relatifs aux informations en matière de durabilité (ESRS 2 GOV-5) 79

3.1.3 Stratégie et enjeux matériels 80
3.1.3.1 Stratégie, modèle d'entreprise et chaîne de valeur (ESRS 2 SBM-1) 80
3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2) 86
3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 SBM-3) 89

3.1.4 Gestion des impacts, risques et opportunités 94
3.1.4.1 Processus d'identification des impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 IRO-1) 94
3.1.4.2 Exigences de publication couvertes par le présent État de durabilité (ESRS 2 IRO-2) 100

3.2 Informations relatives aux enjeux environnementaux 103

3.2.1 Taxonomie européenne (article 8 du Règlement (UE) 2020/852) 103
3.2.1.1 Contexte 103
3.2.1.2 Synthèse 103
3.2.1.3 Méthodologie 104

3.2.2 Changement climatique (ESRS E1) 114
3.2.2.1 Plan de transition et intégration des objectifs climatiques dans les dispositifs de rémunération variable et de financement (ESRS E1-1 et ESRS 2 GOV-3) 115
3.2.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique (ESRS 2 IRO-1 et SBM-3) 123
3.2.2.3 Politiques, actions, indicateurs et objectifs relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique (ESRS E1-2, E1-3, E1-4) 124
3.2.2.4 Consommation d'énergie et mix énergétique (ESRS E1-5) 127
3.2.2.5 Émissions de gaz à effet de serre (GES) (ESRS E1-6) 129
3.2.2.6 Projets d'absorption ou de compensation des gaz à effet de serre (ESRS E1-7) 132
3.2.2.7 Prix interne du carbone (ESRS E1-8) 133
3.2.2.8 Effets financiers des risques et opportunités liés au changement climatique (ESRS E1-9) 133

3.2.3 Gestion de l'eau (ESRS E3) 133
3.2.3.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs relatifs à la gestion de l'eau (ESRS E3-1, E3-2, E3-3) 133
3.2.3.2 Consommation d'eau (ESRS E3-4) 135

3.2.4 Gestion des déchets (ESRS E5) 137
3.2.4.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs relatifs à la gestion des déchets (ESRS E5-1, E5-2, E5-3) 138
3.2.4.2 Flux de ressources sortants (ESRS E5-5) 139

3.3 Informations relatives aux enjeux sociaux 141

3.3.1 Personnel de l'entreprise (ESRS S1) 142
3.3.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de l'entreprise (ESRS 2 SBM-3) 142
3.3.1.2 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour le personnel de l'entreprise (ESRS S1-2 et S1-3) 144
3.3.1.3 Introduction générale aux politiques RH, caractéristiques, attractivité et rétention des collaborateurs de l'entreprise (ESRS S1-1, S1-4, S1-6) 147
3.3.1.4 Rémunération et avantages sociaux : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-10, S1-11, S1-16) 153
3.3.1.5 Dialogue social : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-8) 155
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) 159
3.3.1.7 Formation et développement des compétences : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-13) 165
3.3.1.8 Égalité hommes-femmes : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-9, S1-16) 170
3.3.1.9 Diversité et inclusion : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-9, S1-12, S1-17) 171

3.3.2 Communautés locales (ESRS S3) 175
3.3.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés locales (ESRS 2 SBM-3) 175
3.3.2.2 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour les communautés locales (ESRS S3-2 et S3-3) 176
3.3.2.3 Achats locaux et inclusifs : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S3-1, S3-4, S3-5) 177

3.3.2.4 Partenariats locaux : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S3-1, S3-4, S3-5) 179
3.3.2.5 Partenariats associatifs et fondations d'entreprise : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S3-1, S3-4, S3-5) 181
3.3.3 Patients et résidents (ESRS S4) 185
3.3.3.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux patients et résidents (ESRS 2 SBM-3) 185
3.3.3.2 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour les patients, résidents et familles (ESRS S4-2, S4-3, S4-5) 187
3.3.3.3 Introduction générale aux politiques relatives aux patients et résidents (ESRS S4-1) 192
3.3.3.4 Conseils des parties prenantes et gouvernance inclusive (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) 193
3.3.3.5 Accessibilité financière de l'offre et transparence de l'information (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) 197
3.3.3.6 Éthique et qualité des soins (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) 199
3.3.3.7 Recherche médicale et innovation en santé et en soin (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) 214
3.3.3.8 Diversification de l'offre et des services : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) 219
3.3.3.9 Protection des données personnelles des patients et résidents : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S4-1, S4-4, S4-5) 220

3.4 Informations relatives aux enjeux de gouvernance et de conduite des affaires (ESRS G1) 221

3.4.1 Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise (ESRS G1-1) 222
3.4.2 Corruption et conflits d'intérêts : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1-3 et G1-4) 223
3.4.3 Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1-2 et G1-6) 224
3.4.4 Cybersécurité : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1) 228

3.5 Note méthodologique 229

3.6 Table de concordance avec le standard SASB – *Health Care Delivery* 243

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) 2020/852 247

3.8 Plan de vigilance 252

Gouvernance 252
Méthodologie d'élaboration 252
Charte éthique 253
Évaluation des tiers 253
Actions d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves 253
Mécanisme d'alerte 254
Dispositifs de contrôles et de suivi en place 254
Les risques identifiés au titre du devoir de vigilance 255

3.1 Informations générales sur l'État de durabilité (ESRS 2)

Clariane et ses filiales (Clariane par la suite) déclare que ce rapport relatif aux informations en matière de durabilité faisant partie intégrante du rapport de gestion du Groupe, tel que requis par l'article L. 233-28-4 du Code de commerce (ci-après « **l'État de durabilité** ») a été préparé et rédigé conformément aux exigences normatives fixées par les ESRS d'une part, et l'article 8 du Règlement (UE) 2020/852 pour les informations Taxonomie, d'autre part, qui sont applicables à la date d'établissement de ce premier État de durabilité.

Cet État de durabilité a été construit en tenant compte des informations et des connaissances disponibles à la date de son établissement et dans un contexte de première année d'application des dispositions relatives à la directive (UE) dite CSRD. Clariane pourra ainsi améliorer sa compréhension des exigences des normes ESRS lorsque des recommandations, des positions ou interprétations de place supplémentaires seront disponibles concernant leur mise en œuvre. Par ailleurs, les modifications possibles du texte et/ou de ces conditions de mise en application suite à la loi Omnibus en cours de définition au niveau européen en vue de simplifier la directive CSRD devront être prises en compte.

Afin de fournir une information la plus transparente possible, diverses sources d'incertitudes, approximations, interprétations et hypothèses prises par Clariane lors de l'élaboration des « points de données » sont explicitées, notamment dans les sections § 3.1.1.1 et § 3.1.1.2 du chapitre ESRS 2 de l'État de durabilité, et plus particulièrement concernant :

- l'exclusion des données du Royaume-Uni sur l'intégralité de la période malgré une cession en avril 2024 ;
- les données concernant les activités d'habitats partagés Âges et Vie et d'aide à domicile Petit-Fils uniquement partiellement intégrées, la majorité des données liées à leurs collaborateurs étant exclus ;
- les données environnementales liées aux contrats de gestion en Espagne non intégrées du fait d'absence de contrôle opérationnel sur ces postes ;
- un ajustement de la méthodologie de calcul des émissions de carbone liées aux énergies, pour une meilleure prise en compte de l'empreinte carbone amont.

Parmi les estimations utilisées lors de cette période de reporting, à noter plus particulièrement celles concernant :

- l'empreinte carbone liée à une partie du fret ou encore des trajets domicile-travail (cf. § 3.2.2.5) ;
- les données d'empreinte carbone 2024 qui lorsque non disponibles en données réelles du fait du temps nécessaire de collecte, ont été extrapolées à partir des données 2023, selon la croissance du chiffre d'affaires, des ETP ou du nombre de lits (cf. § 3.2.2.5) ;
- les données de volumes de déchets collectées par les collectivités publiques, ainsi que les modes de valorisation des différentes filières (cf. § 3.2.4.2) ;
- les données de consommation d'eau d'une partie des établissements ainsi que la part d'eau rejetée (cf. § 3.2.3.2).

Certaines estimations pourront également être affinées au cours des périodes de reporting futures lorsque des informations plus pertinentes seront disponibles. Certaines méthodes d'estimation pourront également être modifiées ou adaptées en fonction de l'évolution des pratiques habituellement reconnues par la place.

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, principalement concernant :

- le nombre d'employés ayant quitté l'entreprise et le taux de rotation *(turnover)* calculés sur la base des employés permanents (cf. § 3.3.1.3) ;
- 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) ;
- l'écart de rémunération hommes-femmes calculé sur la base des employés permanents présents dans l'entreprise depuis plus de 12 mois (cf. § 3.3.1.8).

Quand les points de données étaient disponibles sur les exercices précédents selon une méthodologie similaire ou très proche, ils ont été indiqués. Le cas échéant, les évolutions mineures de méthodologie sont précisées au cas par cas.

Certaines données feront l'objet d'une application progressive telle que le permettent les normes ESRS, soit parce que l'information n'est pas pertinente sur l'exercice, soit parce qu'elle n'est pas encore disponible dans un format compatible avec les exigences ESRS. À ce titre, certains points de données absents sur l'exercice 2024 pourront donc être publiés dans les rapports de durabilités ultérieurs. Un travail est engagé dès à présent 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 et apporter un éclairage le lecteur sur les enjeux de durabilité concernés.

Ainsi, 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.

Pour les points de donnée pouvant bénéficier d'une mesure transitoire de publication ultérieure, ceux-ci sont listés dans un tableau en fin de section § 3.1.1.2.

Parmi les autres points de donnée, obligatoires dès la première année de reporting, mais n'ayant pu être publiés ou seulement partiellement, et pour lesquels un plan d'action est mise en œuvre afin de publier les informations en 2025 :

- les dépenses et investissements liés au plan de transition au-delà de l'année 2025 (cf. § 3.2.2.1) ;
- la répartition par principale catégorie d'employés de l'écart de rémunération hommes-femmes ainsi que la publication de cet indicateur au niveau consolidé Groupe (cf. § 3.3.1.8) ;
- la répartition des employés (ETP) en temps plein et temps partiel, pour lesquels seules les données pour la France et l'Allemagne (68 % des ETP totaux Groupe) sont publiées pour cette période de reporting (cf. § 3.3.1.3) ;

- l'analyse confirmant l'alignement des premiers niveaux de salaire du Groupe avec un ou plusieurs référentiels de salaires décents dans les pays d'opération (cf. § 3.3.1.4) ;
- le délai de paiement fournisseurs et la part des factures échues non réglées (cf. § 3.4.3).

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.

Les dispositifs de contrôle interne de Clariane liés à l'élaboration de l'information en matière de durabilité seront progressivement renforcés sur la base de l'expérience acquise au titre des premières périodes de reporting et du déploiement progressif des activités de contrôle et d'audit des équipes des Contrôle Interne et Audit Interne sur les informations de durabilité.

Le Groupe s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue dans cet exercice de reporting et de communication.

3.1.1 Contexte, périmètre et circonstances particulières

3.1.1.1 Contexte et périmètre de l'état de durabilité (ESRS 2 BP-1)

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.
Période	Du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024. 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	**Six pays :** France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie et Espagne. • Suite à la cession de l'intégralité des activités du Royaume-Uni (12 établissements, 690 employés, 63 M€ chiffre d'affaires), en avril 2024, l'ensemble des données relatives à ces activités est exclu de l'état de durabilité. Il s'agit ici d'un cas exceptionnel par rapport aux principes généraux d'intégration des données de durabilité relatives à des cessions en cours de période décrits ci-dessous, cette zone géographique n'étant intégralement plus suivie depuis le début de l'année 2024. L'impact de cette exclusion est non significatif (< 0,5 % du chiffre d'affaires, du nombre de lits, des ETP ou encore des consommations énergétiques). **Note :** *au moment de l'établissement de cet état, plusieurs de ces pays n'ont pas encore transposés dans leur législation le texte de la CSRD. Néanmoins, aucun impact n'est à signaler, le présent état ayant été préparé sur la base de la transposition du texte dans le droit français.*
Activités	Maisons de retraite médicalisées. Établissements de santé : cliniques SMR, cliniques en santé mentale, cliniques MCO. Établissements d'accueil et de services sociaux. Habitats partagés. Soins à domicile (réseau de franchises).
Principales évolutions de périmètre au cours de l'année	En complément de la cession des activités au Royaume-Uni, les principales évolutions de périmètre suivantes ont eu lieu au cours de la période de reporting : • cession des Résidences Senior Services en France en juin 2024 (18 établissements) ; • cession de l'activité Hospitalisation à Domicile en France en septembre et décembre 2024 (11 établissements et agences, 300 employés, 47 M€ chiffre d'affaires). Ces activités restent intégralement consolidées sur le périmètre financier pour la période de reporting. Leur intégration dans l'état de durabilité est conforme aux principes d'intégration des données de durabilité relatives à des cessions survenues en cours de période de reporting décrites ci-dessous, sauf exception signalée. Par ailleurs, la pleine intégration des établissements de Grupo Cinco a été finalisée en matière de données quantitatives, notamment concernant les informations en matière d'énergie. Cela implique une variation des indicateurs concernés non représentative de l'évolution naturelle de l'activité mais intégrant une hausse ponctuelle liée à l'intégration. Au vu de l'impact des entrées/sorties de périmètre, il n'a pas été nécessaire de revoir en fin de période de reporting, les valeurs de l'année de référence (soit 2021 soit 2023) pour la détermination des cibles en matière de durabilité.
Établissements	Tous les établissements que Clariane exploite, que ce soit en tant que propriétaire ou locataire (hors établissements en contrat de gestion pour les données environnementales).
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, les autorités de régulation, et les investisseurs.
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 et consolidées intégralement financièrement :

Activité	Informations environnementales	Informations sociales	Informations de gouvernance/ conduite des affaires
Acquisitions en cours d'année	• Incluses dans les informations publiées, au prorata de leur temps de présence dans le Groupe pour les indicateurs de consommation.	• Incluses pour tous les indicateurs de type cumul annuel et les indicateurs de statut fin de période. • Incluses dans questionnaire satisfaction patients/ résidents et baromètre employés selon présence au moment du questionnaire.	• 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.			
Cessions en cours d'année	• Incluses dans les informations publiées, au prorata de leur temps de présence dans le Groupe pour les indicateurs de consommation.	• Incluses pour tous les indicateurs de type cumul annuel. • Non incluses pour les indicateurs de statut fin de période. • Incluses dans questionnaire satisfaction patients/résidents et baromètre employés selon présence au moment du questionnaire.	• Incluses dans la majorité des indicateurs car cumul tout au long de l'année.

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

Activité	Informations environnementales	Informations sociales	Informations de gouvernance/conduite des affaires
Habitats partagés => Âges et Vie (FRA)	• Énergie/GES : inclus. • Déchets : inclus (estimation). • Eau : inclus (estimation).	• Données RH en cours d'intégration. Majorité des informations non intégrées dans publication 2024. La remontée des données sur ce périmètre est attendue au plus tard pour la période de reporting 2026. L'impact est non significatif sur les indicateurs RH du Groupe (env. 1 700 ETP soit 2,5 % du total ETP Groupe). • Intégration dans baromètre employés et données couverture dialogue social/protection sociale. • Intégration dans le questionnaire *C-Satisfaction* en 2024 pour premier calibrage. Première publication lors de la période de reporting 2025. • Intégration dans les données relatives au certification ISO 9001 ou équivalent, aux Conseils de partie prenante locaux, aux réclamations et plaintes clients, aux montants de réinvestissement dans la mission de soin. • Les données concernant les fournisseurs ne sont pas encore intégrées aux données Groupe publiées.	• Données concernant les paiements fournisseurs pas encore intégrées aux données Groupe publiées. • Données relatives aux incidents, pénalités, amendes, formations de prévention intégrées dans la publication.
Soins à domicile => réseau de franchise Petit-Fils (FRA)	• Intégration des consommations en énergie, eau et déchets des agences détenues en propre. • 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 ».		
Établissements en contrat de gestion pour les services publics (DSP)	• Les consommations en énergie, eau et déchets ne sont pas intégrées dans les données publiées car intégralement suivies et pilotées par le gestionnaire public. • Une étude plus approfondie de ces contrats spécifiques sera menée en 2025 pour confirmer l'approche en matière de reporting. • Impact non significatif sur le total des consommations d'énergie et d'émissions carbone du Groupe.	• Données RH intégrées dans les informations publiées. • Questionnaire *C-Satisfaction* et certification ISO 9001 appliquées et intégrées aux informations publiées. • L'ensemble des événements, incidents, plaintes sont suivies et remontées comme sur les autres activités et pays.	• Intégration des données concernant les paiements fournisseurs, les incidents, pénalités, amendes, formations de prévention.

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 :

ESR \DR\Point de donnée	Référence de renvoi
Horizons temporels	Les horizons temporels tels que préconisés par l'ESRS 1 section 6.4 ont été utilisés à savoir : court-terme (1 an), moyen-terme (2 à 5 ans) et long-terme (> 5 ans).

Estimations concernant la chaîne de valeur et niveau d'incertitude	De façon générale, lorsque cela a pu être évité, les points de données nécessitant des estimations ne pouvant garantir un niveau d'incertitude raisonnable du fait de la non-disponibilité de données pouvant être considérées comme un proxy cohérent, ont été décalés, lorsque possible, sur les périodes de publication ultérieures selon les dispositions définies à l'ESRS 1, Appendice C.
	Parmi les points de donnée publiés, les éléments ci-dessous ont fait l'objet d'estimation selon les méthodologies respectives détaillées dans la note méthodologique présentée au § 3.5.
	• Données relatives aux émissions carbone :
	  • Pour les données réelles 2024 ne pouvant être remontées dans les temps compte tenu de la date de publication de l'état de durabilité, les données du Bilan Carbone 2023 ont été utilisées et extrapolées sur la base de l'évolution du chiffre d'affaires, des ETP ou encore des lits selon la catégorie de données.
	  • Lorsque des données sont manquantes sur certains établissements ou géographies, des estimations sont réalisées à l'aide de ratios établis sur la base des données existantes sur des établissements du même pays et, si nécessaire, de la même activité, ou bien d'autres pays du Groupe. Le Groupe a pour objectif de réduire à moyen terme la part des données estimées au fur et à mesure de l'amélioration des moyens de mesure et des outils de reporting.
	  • Concernant les déchets, au vu de la diversité des prestataires ainsi que de la proportion d'informations non disponibles dans le cadre des collectes publiques, les modes de valorisation des différentes filières de déchet ont été définis selon les pratiques nationales sur la base des recommandations d'un expert technique externe et d'études nationales et européennes dont Eurostat, tel que spécifié au § 3.2.4.2. Une amélioration de cette estimation pourra être progressivement faite à moyen-terme, si pertinente, sur la base d'informations complémentaires collectées auprès des prestataires de collecte privés de petite ou moyenne taille.
	  • Concernant le fret, une estimation en % des émissions carbone relatives aux achats de biens et service a été utilisée, sur la base d'une donnée moyenne calculée par le cabinet d'expertise climat externe accompagnant le Groupe sur l'évaluation de son Bilan Carbone et la définition de son plan de transition, à partir des ratios équivalents constatés dans des bilans carbone de sociétés comparables. La part de l'empreinte carbone restauration à allouer au fret a été calculée en utilisant un ratio issu de l'empreinte spécifique calculée par notre fournisseur exclusif pour la France. Une amélioration de cette estimation pourra être progressivement faite à moyen-terme, si pertinente, sur la base d'informations collectées auprès de certains fournisseurs référencés.
	  • Concernant les déplacements domicile-travail, des ratios moyens de distance domicile/travail ainsi que des mix modaux ont été utilisés. À moyen-terme, l'objectif est de remplacer ces estimations par des données réelles sur la base de données plus précises issues soit des logiciels de paie soit d'enquêtes auprès du personnel de chaque pays.
	• Données relatives aux déchets :
	  • Lorsque les données concernant les collectes de déchets ne font pas l'objet d'un reporting par le prestataire collecteur, généralement lorsque les collectes sont organisées par la collectivité territoriale, les données de l'établissement ont été estimées sur la base des données disponibles pour les établissements équivalents du même pays, voir d'autres pays si non disponibles. D'ici fin 2026, et suite à un pilote mené au quatrième trimestre 2024, le Groupe vise d'avoir déployé une nouvelle méthodologie de reporting par les établissements dans le cas de ces collectes non mesurées par les prestataires.
	• Données relatives à l'eau :
	  • 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 m² ou par résident mesurés dans des établissements équivalents avec des données réelles dans le même pays, ou dans des pays équivalents. La réduction de la part des établissements en donnée estimée est un objectif à moyen-terme du Groupe au fur et à mesure de l'amélioration des moyens de mesure et de reporting des données.
	• Concernant les rejets d'eau, les établissements ne disposant pas de compteurs sur les rejets d'eaux usées, une estimation sur la base d'études de l'ADEME a été utilisée. Il n'est pas prévu à moyen-terme d'amélioration de cette estimation, l'effort nécessaire pour mettre en œuvre une mesure plus précise n'étant pas justifié.
	• Données relatives au personnel de l'entreprise :
	  • La grande majorité des données sont des données réelles. Celles issues du questionnaire annuel *C-Pulse* peuvent être considérées fortement représentatives de l'ensemble du personnel compte tenu du nombre de répondants, de la garantie d'anonymat du questionnaire ainsi que de son administration par un tiers indépendant.
	• Données relatives aux communautés locales :
	  • Le montant des achats d'origine nationale est calculé sur la base des réponses à un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés sur les volumes d'achats effectués avec Clariane en 2023, actualisées avec les volumes d'achats sur la période 01/07/2023 – 30/06/2024.
	• Données relatives aux patients et résidents :
	  • Aucun point de donnée publié n'a fait l'objet d'estimation.
	• Données relatives à la gouvernance et conduite des affaires :
	  • Aucun point de donnée publié concernant les sujets de corruption, conflits d'intérêts et cybersécurité n'a fait l'objet d'estimation.
	  • Concernant les paiements fournisseurs, aucun point de donnée publié n'a fait l'objet d'estimation.

ESR \DR\Point de donnée	Référence de renvoi
Sources d'incertitudes quant aux estimations et résultats	En complément et synthèse des éléments présentés dans le point précédent, il est jugé par le Groupe un niveau d'incertitude moyen à faible concernant les indicateurs publiés. Parmi ces indicateurs, le niveau d'incertitude le plus élevé concerne donc les données environnementales. Néanmoins, l'utilisation de ratios d'établissement ou (plus rarement) de ratios sectoriels limitent le risque d'écart à une différence de ratio et non à la non-prise en compte d'une partie des établissements.
Changement dans la préparation ou la présentation des informations en matière de durabilité	Le principal changement en matière de préparation et de présentation des informations en matière de durabilité est la mise en application des nouvelles normes d'information en matière de durabilité selon la directive CSRD. Ce changement impacte à la fois la structuration de l'état de durabilité, le type d'informations publiées ainsi que leur niveau de granularité. Une analyse d'écarts menée par un tiers indépendant estime à un peu plus de 50 % les données déjà publiées l'année précédente selon les exigences de la nouvelle directive. La mise en œuvre des nouveaux points de données exigés n'a pas engendré de modification de définition notable des indicateurs existants, publiés ou non. La principale difficulté rencontrée dans la mise en œuvre de cette nouvelle directive a été la quantité des informations demandées et leur collecte au niveau des différentes activités et/ou géographies du Groupe. Lorsque trop difficiles dans le temps imparti pour cette première publication au nouveau format, les options de publication progressive ont été activées.
Erreurs de reporting concernant les périodes antérieures	Un changement de méthodologie a été réalisé lors de la mise à jour du Bilan Carbone du Groupe pour les périodes de reporting 2023 et 2024. Celui-ci concerne les émissions de carbone liées aux énergies et qui avaient été sous-estimées suite à un changement de facteurs d'émission et à la non-inclusion de la part amont (production) liées à la consommation d'énergie. Ce changement de méthodologie représente 15 $ktCO_2$ en *market-based,* et 12 $ktCO_2$ en *location-based* par rapport aux données publiées en 2023, soit 2 % du Bilan Carbone 2024. L'intensité carbone liée aux énergies par m^2 intègre désormais l'amont en publication, avec en conséquence un ajustement de l'année N-1 de + 13 % en *market-based* et + 9 % en *location-based* sur cet indicateur d'intensité. Aucune autre 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 § 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 1.13 « 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 détaillées 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 dans le chapitre 3.1.2.1 selon les exigences de la norme ESRS 2 GOV-2.
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**	• 1.2 Activités et chiffres clés (ESRS 2 SBM-1 § 40.b.) • 1.3 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) • 1.10 Les tendances du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g.) • 1.11 Les défis du secteur (ESRS 2 SBM-1 § 40.g.) • 1.12 Ancrage territorial (ESRS 2 SBM-1 § 40.a.iii). et § 40.f.) • 1.13 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.

Enfin, au vu de la disponibilité de certaines des informations requises et de la difficulté parfois importante de collecter celles-ci dans les différents pays où Clariane opère, en en garantissant une publication homogène et fiable, les options d'introduction progressive de certaines exigences de publication telles que permises par la réglementation ont été activées selon le tableau récapitulatif ci-dessous :

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 un an. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2026 pour la période de reporting 2025.
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 minimum un an. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2026 pour la période de reporting 2025.
ESRS E3-5	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés aux ressources hydriques et marines	Publication de ces éléments décalée de un an. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2026 pour la période de reporting 2025.
ESRS E5-5	Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	Publication de ces éléments décalée de un an. Publication d'éléments qualitatifs à compter de 2026 pour la période de reporting 2025.
ESRS S1-7	Caractéristiques des non salariés assimilés au personnel de l'entreprise	Publication de ces éléments décalée de un an.
ESRS S1-13	Formation et développement des compétences\Évaluation annuelle de performance et compétences	Publication de ces éléments décalée de un an.
ESRS S1-14	Santé et sécurité\cas de maladies professionnelles	Publication de ces éléments décalée de un an.
ESRS S1-14	Santé et sécurité\non salariés	Publication de ces éléments décalée de un an.
ESRS S1-15	Équilibre vie professionnelle et vie privée	Publication de ces éléments décalée de un an.

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)

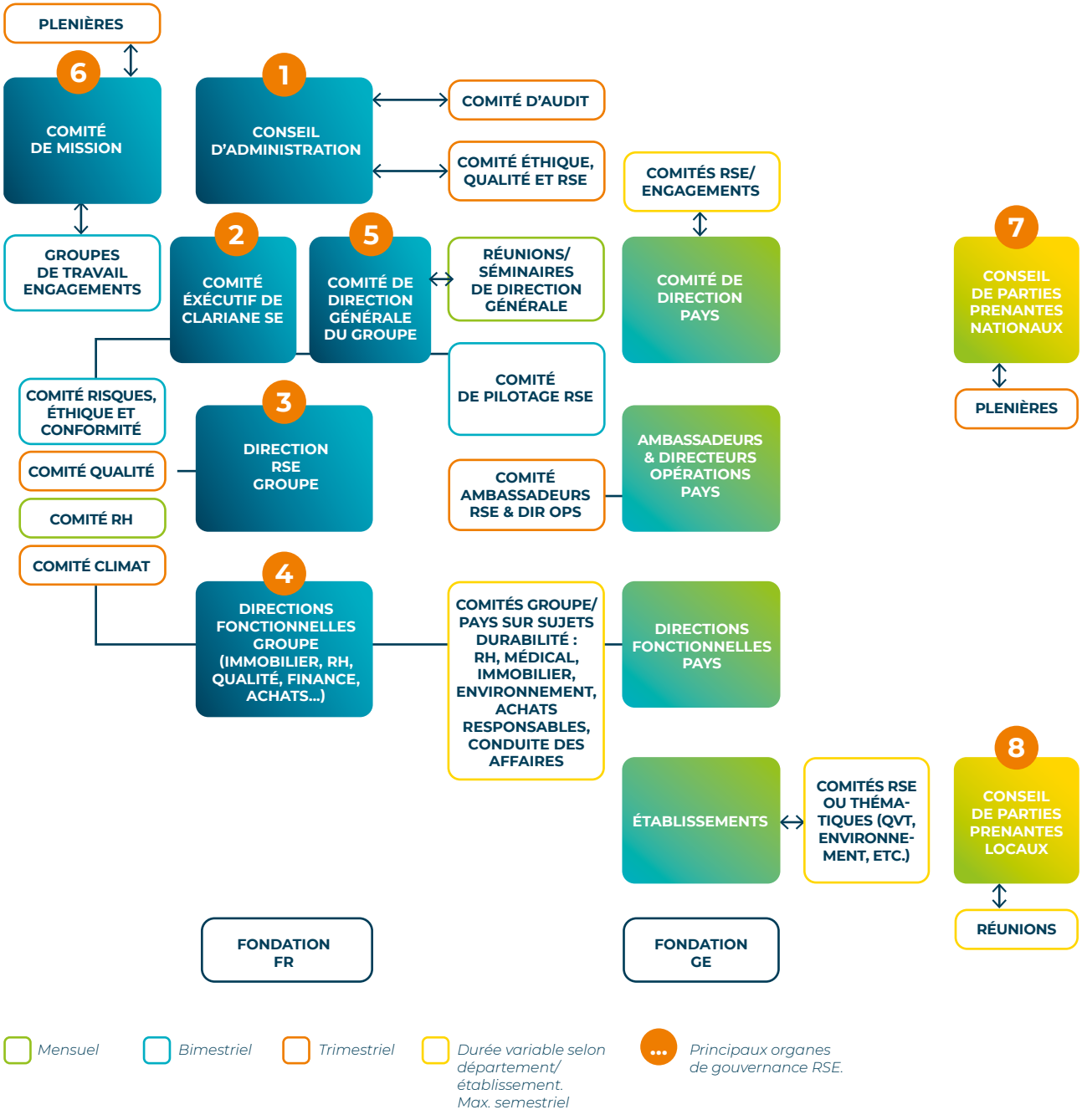
Les principaux organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité sont, au 1er janvier 2025 :

- le Conseil d'administration ;
- 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 éxécutif de Clariane SE, et le Comité de direction générale du Groupe, et au § 1.13, ainsi que dans le rapport du Comité de mission disponible sur le site internet de la Société, pour le Comité 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 au 1er janvier 2025 ainsi constituée est présentée ci-après :



1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rôle	Définit la stratégie RSE couvrant l'ensemble des IROs matériels en matière de durabilité et suit sa bonne exécution par les organes de direction.
Instances	• **Conseil d'administration – plénière** (au minimum bimestriel) : Validation et suivi de la feuille de route et du tableau de bord RSE ainsi que 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 initiatives, des indicateurs et objectifs en matière de durabilité, suivi régulier des signalements et alertes éthique ainsi que des indicateurs de qualité. Le Président du Comité éthique, qualité et RSE assiste aux réunions du Comité de mission, ce qui permet au Comité éthique, qualité et RSE d'accomplir ses propres missions à la lumière des avis et des éclairages du Comité de mission. • **Comité d'audit** (bimestriel) : suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité et du processus d'analyse de double-matérialité 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. Suivi de la mise à jour de la cartographie des risques. Examen des informations communiquées au sein du rapport de gestion en matière de durabilité avant leur présentation au Conseil. Suivi de la réalisation de la mission de certification des informations en matière de durabilité. Contrôle de la fiabilité et de la clarté des informations financières et en matière de durabilité fournies aux actionnaires et au marché. 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 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.
IROs couverts lors de la période de reporting	L'ensemble des IROs 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 IROs font l'objet d'analyses et présentations plus particulières d'une année sur l'autre. Plus spécifiquement cette année, les sujets d'approfondissement ont été : • la préparation de la mise en œuvre du nouveau format de l'état de durabilité selon la directive CSRD, dont l'analyse de double-matérialité ; • le résultat des indicateurs RSE 2023 et la nouvelle feuille de route RSE 2024-2026 ; • l'avancement des travaux du Comité de mission ; • le résultat des enquêtes de satisfaction auprès des patients, résidents, familles et auprès des employés ; • la stratégie médicale du Groupe ; • l'innovation en soin et santé ; • les actions des fondations Clariane ; • les procédures d'alerte et de signalement ; • l'animation et la sensibilisation aux pratiques éthiques ; • les actions en matière d'achats responsables ; • la mise en œuvre de la stratégie Climat du Groupe et l'avancement des analyses de risques climatiques ; • la sensibilisation et la formation aux sujets climatiques.

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.

Instances	• **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 (notamment Direction Performance et Transformation, Direction Ressources Humaines, Direction Médicale, Ethique & Innovation en santé, Direction Immobilière, Direction Juridique & Conformité, Direction Finance).
	  • Information et validation concernant l'avancement des actions prioritaires en matière de durabilité et les orientations proposées dans le cadre de leur déploiement. Revue préparatoire 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 leur sujet d'expertise. Lors du Comité de direction générale, les sujets de durabilité sont présentés par les membres du Comité en charge de ces sujets. La direction RSE y est directement représentée par le Directeur Général Adjoint et peut lorsque nécessaire y intervenir.

IROs couverts lors de la période de reporting	La majorité des IROs matériels sont couverts par les comités du Comité exécutif de Clariane SE à travers le suivi régulier du tableau de bord RSE et les points d'avancement des différentes Directions Fonctionnelles Groupe, notamment Ressources Humaines, Médicale, Ethique & Innovation en santé et Immobilier. Selon les priorités, certains IROs 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 préparation de la mise en œuvre du nouveau format d'état de durabilité selon la directive CSRD, notamment l'analyse de double matérialité, la collecte des informations quantitatives et qualitatives et la préparation des audits de durabilité ;
	• le résultat des indicateurs RSE 2023, le suivi des indicateurs RSE 2024 et la préparation des cibles 2025 ;
	• 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'avancement de l'analyse de risques climatiques,
	  • la mise en œuvre d'un prix interne du carbone ;
	• l'analyse de risques relatifs aux ressources hydriques ;
	• les pratiques d'achats responsables ;
	• l'analyse d'impact biodiversité en France ;
	• le plan de sensibilisation, formation et engagement en matière de durabilité.

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 et Comité de mission** : cf. ci-dessus. • **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. Les préparations du Comité climat et du Comité ambassadeurs RSE sont coordonnées par la Direction RSE Groupe avec la participation des Directions fonctionnelles Groupe et des ambassadeurs RSE pays pour leurs contenus respectifs.
IROs 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 mise en œuvre de la CSRD ; • la trajectoire de décarbonation et le déploiement d'un nouvel outil de mesure et de pilotage de la trajectoire ; • l'amélioration de la mesure et du reporting en matière de tri des déchets ; • les actions de sensibilisation et formation en matière de durabilité ; • les partenariats locaux et les Conseils locaux de parties prenantes ; • les achats responsables ; • les travaux du Comité de mission.

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.
IROs couverts lors de la période de reporting	L'ensemble des IROs 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.
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 déploiement des actions prioritaires à court- et moyen- termes, validation proposition des cibles en matière de durabilité à proposer pour validation au Conseil d'administration.
IROs couverts lors de la période de reporting	La majorité des IROs 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. • Apprécie 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. • Suit les trajectoires, les actions et indicateurs clés de suivis. • Évalue l'efficacité des mesures prises et des actions mises en place par le Groupe en vue de la réalisation de la mission. • Présente annuellement un rapport, joint au rapport de gestion, à l'Assemblée générale chargée de l'approbation des comptes de la Société, relatif au suivi de l'exécution de la mission. Ce rapport présente l'analyse du Comité de mission quant au suivi de l'exécution de la Mission, les objectifs opérationnels et l'appréciation du Comité de mission sur les résultats à échéance des objectifs opérationnels en regard de leurs trajectoires définies.
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 les Directions fonctionnelles 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, principe transversal aux cinq engagements. L'ensemble des initiatives revues couvre les IROs les plus matériels du Groupe. Plus spécifiquement cette année, les sujets d'approfondissement lors du Comité de mission ont été : • considération : *Positive Care*, information & orientation des personnes en situation de fragilité, santé & sécurité des collaborateurs, soutien social & psychologique aux collaborateurs ; • équité : Formation & promotion professionnelle, actionnariat salarié, réinvestissement dans la mission de soin ; • innovation : Innovation en santé et en soin, recherche médicale ; • durabilité : Empreinte carbone liée aux énergies ; • localité : Achats locaux et inclusifs ; • gouvernance Inclusive : Contribution des Conseils de partie prenante à la gouvernance ; • visites terrain ; • présentation de l'analyse de double matérialité ; • audit de la société à mission.

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 IROs 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 IROs matériels couverts lors de ces Conseils sont fournis au § 3.3.3.2.1.

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 IROs 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 IROs matériels couverts lors de ces Conseils sont fournis au § 3.3.3.2.1.

Les compétences des organes d'administration, de direction et de surveillance, ainsi que des directions fonctionnelles groupes et des directions fonctionnelles et opérationnelles pays, en matière de durabilité font l'objet d'un plan de développement des compétences en cours de déploiement, certains éléments étant encore en phase de test.

Ce plan de développement des compétences intègre divers types d'actions de formation réalisées par des ressources internes ou externes. Les actions de sensibilisation et communication aux enjeux de durabilité viennent participer également au développement des compétences et à la mobilisation des collaborateurs concernés. 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.

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.

En 2024, les actions particulières de développement des compétences des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité ont été les suivantes :

Sujet couvert	Public sensibilisé/formé
Nouvelle réglementation CSRD : enjeux, objectifs, exigences, rôles et responsabilités, analyse de double matérialité, contrôle interne et amélioration de la pertinence et la fiabilité des informations en matière de durabilité	Conseil d'administration, Comité de direction générale, Comité de mission, Comités de direction pays
Limites planétaires, enjeux sanitaires, transformation des modèles économiques	Conseil d'administration, Comité de direction générale
Changement climatique (Fresques du climat)	Directions fonctionnelles Groupe et France
Clariane Sustainability School (premier test avec modules climat, CSRD et métiers)	Directions fonctionnelles Groupe et ambassadeurs RSE
Mission & Développement Durable (premier test webinaire d'intégration)	Directeurs d'établissement France

En 2025, les actions de développement de compétences se concentreront sur les sujets suivants :

Sujet couvert	Public sensibilisé/formé
Adaptation au changement climatique	Conseil d'administration et Comité de direction générale
Changement climatique (ex. Fresques du climat, Ateliers 2 Tonnes)	Comités de direction pays
***Clariane Sustainability School* (lancement officiel avec modules climat, CSRD et métiers)**	Comité de direction générale, Directions fonctionnelles Groupe, Directions fonctionnelles pays et ambassadeurs RSE
Mission & Valeurs (e-learning)	Ensemble du management jusqu'aux Directeurs d'établissement
Mission & Développement durable (webinaire d'intégration)	Directeurs d'établissement France et premier test Directeurs établissement hors Europe
Animer la mission en établissement/dans mon département (premier test – module de formation)	Directeurs d'établissement France

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.

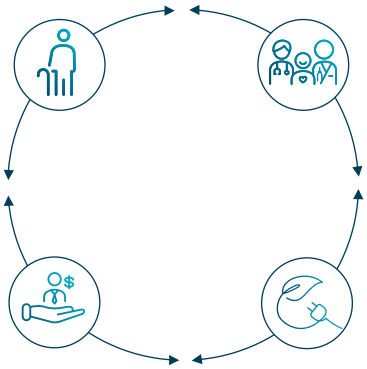
LIENS ENTRE LES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION ET LES PARTIES PRENANTES

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 »)
- Croissance organique
- 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

- Intensité énergétique
- 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 2024 ont été les suivants :

Critères de durabilité – rémunération variable 2024 Comité de direction générale et *Top Management* [1] (30 %)	10 %	12 %	4 %	4 %
	Satisfaction client mesurée par le NPS *(Net Promoter Score)*	Indice composite RH (taux de fréquence des accidents de travail, nombre de parcours qualifiants, taux de *turnover* et taux d'absentéisme)	Indice composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres, de contentions, projets personnalisés)	Réduction de la consommation énergétique en intensité *vs* 2023
Critères de durabilité – plan d'actions de performance à long terme Comité de direction générale et *Top Management* [1] (2024-2026) (40 %)	10 %	10 %	10 %	10 %
	Score de considération	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies *vs* 2021	Taux d'engagement des employés	Taux de féminisation dans les Comités de direction pays et Groupe

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

En 2025, les objectifs en matière de durabilité dans les dispositifs de rémunération variable annuelle et long terme seront 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.

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.

La liste des financements mis en œuvre et encore en cours 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 des quinze principaux engagements ESG du Groupe à horizon 2023 :
			  • en matière de qualité : déploiement de la certification ISO 9001 au sein de son réseau d'établissements ;
			  • en matière sociale : doublement de la part de ses employés en formation qualifiante pour atteindre 8 % ;
			  • en matière sociétale : réduction des émissions directes et indirectes de CO_2.
			• 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.
			• Un organisme indépendant, chargé de la revue de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), vérifie l'atteinte des engagements ci-dessus chaque année.

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

Indicateurs de performance clés	Objectifs 2024	Atteinte	Résultats et commentaires
Certifications ISO 9001	100 % d'établissements certifiés ISO (sur la base d'un périmètre de 883 établissements en mesure d'obtenir une certification au 31 décembre 2024).	√	À la fin de l'année 2024, le Groupe atteint un taux de certification ISO 9001 de 83 % (soit 735 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 et Vie) et encore présents au 31 décembre 2024, 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 2024, 7 780 collaborateurs, soit 12,1 % 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 2024 est d'obtenir - 9,6 % de réduction d'émissions de CO_2 par rapport aux émissions de 2019 qui s'établissaient à 41 $kgCO_2/m^2$.	√	À la fin de l'année 2024 le Groupe affiche un niveau d'émission de CO_2 de 29,7 $kgeqCO_2/m^2$ représentant - 28 % de réduction d'émission de CO_2 liées aux énergies par rapport au niveau d'émission de 2019.
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 31/12/2023) 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 tiennent compte des engagements extra-financiers souscrits par le Groupe en matière de qualité des soins et de sécurité et de santé au travail.

3.1.2.3 Processus de vigilance raisonnable (ESRS 2 GOV-4)

En tant que groupe européen, intervenant dans six pays et 700 bassins de vie, accompagnant et soignant près de 900 000 personnes, employant près de 70 000 personnes et achetant des biens et services à plus de 39 000 fournisseurs, 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.

Dans cet esprit, le Groupe a rejoint le Pacte mondial des Nations Unies depuis 2019 et s'est engagé formellement à respecter ses 10 principes. Ces engagements sont formalisés 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.

Il met en œuvre un processus de vigilance raisonnable tel que défini dans les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Les étapes de ce processus sont synthétisées dans le tableau ci-dessous référençant les chapitres de l'état de durabilité détaillant les actions mises en œuvre. 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 § 3.7, 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.

Le dialogue avec les parties prenantes et les canaux d'alerte concernant les impacts négatifs matériels, la gouvernance en charge de superviser l'identification, la prévention et/ou la remédiation de ces impacts, les mesures de prévention et de remédiation, ainsi que l'évaluation et le contrôle de celles-ci sont présentés tout au long de l'état de durabilité en lien avec les parties prenantes sujettes des différents chapitres.

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) ; 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	Cf. § 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	Cf. § 3.1.2.1 (ESRS 2 GOV-2), § 3.1.3.2 (ESRS 2 SBM-2), § 3.1.4.1 (ESRS 2 IRO-1), § 3.3.1.2 (ESRS S1-2 et S1-3), § 3.3.2.2 (ESRS S3-2 et S3-3), § 3.3.3.2 (ESRS S4-2 et S4-3) et § 3.3.3.4 (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	Cf. § 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), § 3.2.2.3 (ESRS E1-2 à E1-3), § 3.2.3.1 (ESRS E3-1 à E3-2), § 3.2.4.1 (ESRS E5-1 à E5-2) • Droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes => § 3.3.1.3 à § 3.3.1.10 (ESRS S1-1 et S1-4), § 3.3.2.3 à § 3.3.2.6 (ESRS S3-1 et S3-4), § 3.3.3.3 à § 3.3.3.9 (ESRS S4-1 et S4-4) • Conduite des affaires => § 3.4.1 à § 3.4.4 (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), § 3.2.2.3 à § 3.2.2.5 (ESRS E1-4 à E1-6), § 3.2.3.1 à § 3.2.3.2 (ESRS E3-3 et E3-4), § 3.2.4.1 à § 3.2.4.2 (ESRS E5-3 et E5-5) • Droits humains, libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes => § 3.3.1.3 à § 3.3.1.10 (ESRS S1-5 à S1-6, S1-8 à S1-17), § 3.3.2.3 à § 3.3.2.6 (ESRS S3-5), § 3.3.3.3 à § 3.3.3.9 (ESRS S4-5) • Conduite des affaires => § 3.4.1 à § 3.4.4 (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 repose 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.

1. L'ensemble des **responsables opérationnels** en premier lieu au sein de nos **établissements puis dans les équipes support des sièges** (pour chaque pays et pour le Groupe) sont responsables de la production des données de durabilité. Les processus intègrent un niveau de supervision et de contrôle adapté afin de garantir la qualité des informations qui seront communiquées. Ces actions de production et de collecte des données peuvent reposer sur des outils informatiques dédiés, tels que des systèmes de gestion des données locaux ou Groupe mais également des actions de contrôles plus manuelles en fonction de la thématique abordée et du risque estimé.
2. Le **contrôle permanent** est assuré par les **fonctions métiers et supports de chaque pays** (RH, Médical, Immobilier/Maintenance, Achats, Finance, Opérations, etc.). Elles s'assurent que les données qui seront communiquées au Groupe soient exactes et complètes. Elles s'engagent à mettre en place le bon niveau de contrôle pour superviser les informations collectées. Le Groupe a déployé 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. À travers ce Standard, les priorités et pratiques en matière de durabilité sont progressivement déployées dans tous les métiers de l'activité liés au management, aux fonctions support, aux activités de soins, de santé, de restauration et d''hôtellerie. Les « Audits 360° » permettent alors de fiabiliser les processus clés de Clariane et de soutenir la 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. Fin 2024, Clariane a décidé de renforcer son approche Contrôle Interne en créant un département « Contrôle Interne » dédié au niveau du Groupe avec pour ambition 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. Une première campagne d'évaluation du contrôle interne sera réalisée à la rentrée 2025.
3. Enfin, **l'Audit Interne Groupe, certifié par son organisme professionnel l'IFACI** (Institut français de l'audit et du contrôle interne) 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. L'Audit Interne Groupe 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 évoqués au cours de l'année. C'est une activité de contrôle périodique indépendante.

Avec la mise en œuvre de la CSRD, la gestion des risques liés à l'information de durabilité est renforcée et intégrée au dispositif de gestion des risques global. Lors de la réalisation du premier État de durabilité, 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 vont servir de base pour l'amélioration continue des processus de contrôle interne liés à l'information de durabilité. Par ailleurs 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 afin de valider les informations communiquées. Ce procédé couvre les types de risques suivants :

- Pertinence : l'indicateur ou l'information doit être approprié et soutenir la stratégie du Groupe ;
- Fiabilité : les données ou informations utilisées doivent être fiables et sécurisées ;
- Exactitude : les données ou informations communiquées doivent être complètes et le processus de communication et collecte doit limiter le nombre d'erreurs ;
- Cohérence : l'indicateur ou l'information doit faire l'objet d'un suivi renforcé ;
- Comparabilité : l'indicateur ou l'information doit être aligné sur la définition du Groupe pour prendre en compte le critère de comparabilité ;
- Temporalité : l'indicateur ou l'information doit être rapporté correctement et sur la bonne période/avec un timing adéquat ;
- Acceptabilité : l'indicateur ou l'information doit être validé à bon niveau de responsabilité avant publication ;
- Adaptabilité : l'indicateur ou l'information doit être adapté à la réalité et aux besoins de pilotage de l'entité.

Ces types de risques, s'ils ne sont pas correctement gérés, peuvent affecter la gouvernance du Groupe dans sa capacité à décliner sa stratégie de manière efficace, la crédibilité de l'état de durabilité et sa capacité à répondre aux attentes des parties prenantes.

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. La typologie de ces actions peut également varier en fonction de la maturité du processus. Les contrôles peuvent être automatisés ou semi-automatiques grâce à la digitalisation de nos processus mais également manuels (contrôles compensatoires). C'est le cas des contrôles de cohérence ou des revues formalisées.

Des audits ou études indépendants, réalisés par l'audit interne, permettent également de garantir la conformité et la qualité des données.

La création d'un département dédié de contrôle interne au niveau du Groupe, décidée fin 2024, permettra d'établir un cadre pour l'amélioration continue des points de contrôle interne. Le contrôle interne Groupe couvrira dans ses travaux l'environnement de contrôle interne des *data points* 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, 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 :

- des principales activités du Groupe, de la ventilation de son chiffre d'affaires par pays et par activité et de la répartition de ses salariés par principales zones géographiques ;
- des principales tendances de marché et grands défis du secteur ;
- du modèle économique de Clariane ;
- de la stratégie générale du Groupe,

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.

IROS

ENVIRONNEMENT

- 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

- Prise en charge des soins et dépenses médicales par les régimes d'assurance maladie (cf. détails au § 8.3.)
- 87 % des établissements audités, évalués A ou B

INVESTISSEURS ET PARTENAIRES FINANCIERS

- Investisseurs dette / actions
- Banques
- Actionnaires individuels

- 44 % de l'actionnariat détenu par des fonds d'investissement
- 1 % de l'actionnariat détenu par des employés
- 30 % de l'actionnariat en flottant
- 3,45 Mds € de dette financière nette
- Levier financier = 3,8x (Op Co.) et 5,8x (Whole Co.)

INVESTISSEURS ET PARTENAIRES IMMOBILIERS

- Investisseurs immobiliers
- Foncières
- Promoteurs immobiliers
- Bailleurs

- Près de 20 projets de construction livrés ou en cours de livraison sous Maîtrise d'Ouvrage Clariane
- 24 % de sites en propriété, 2,6Mds € de valorisation des actifs immobiliers détenus
- 76 % des sites en location ou contrats de gestion
- 549M€ loyers annuels externes (= 11,7 % des coûts totaux opérationnels)
- 166 M€ de loyers annuels internes (vers foncières co-détenues par Clariane)

FOURNISSEURS

- >39 000 fournisseurs dont près de 1200 fournisseurs référencés
- 78 % fournisseurs nationaux, <1.5 % hors Europe
- Coûts d'achats de biens et de services = 21 % des coûts totaux opérationnels

Part des dépenses d'achats

Alimentation	14 %
Maintenance et gestion des bâtiments	13 %
Rénovation, mobilier	12 %
Énergie	12 %
Produits & consommables médicaux	8 %
Animation et services aux résidents	6 %
Informatique, Télécom	6 %
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

IROS

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

ENVIRONNEMENT

IROS

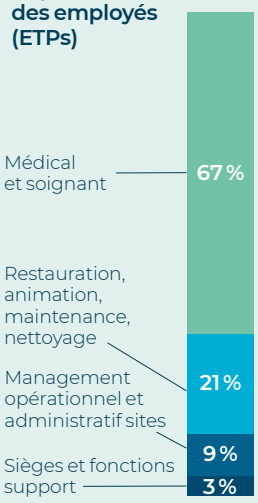
- Réchauffement climatique
- Disponibilité des ressources en eau
- Pollution par les déchets dangereux ou non valorisés

AVAL

PERSONNEL INTERNE ET EXTERNE

- Coûts de personnel = 67 % des coûts totaux opérationnels
- 63 000 employés (ETPs) dont 80 % contrats permanents
- Travailleurs non-salariés :
  - intervenants libéraux
  - aides à domicile en réseau franchisé
  - interimaires

Répartition des employés (ETPs)



IROS

- Rémunération & avantages sociaux
- Pénurie de personnel & charge de travail
- 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) = [15-20%] habitats partagés/aide à domicile, [25-30%] maisons de retraite 100% cliniques SMR et santé mentale
- 10 (sur 31) articles indexés en co-écriture avec des organismes académiques ou de recherche

IROS

- 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 +++

Cliniques SMR
Rééducation, réadaptation post-opératoire ou maladie longue

Habitats partagés
Isolement, dépendance ++

Aide à domicile
Isolement, dépendance +

Santé mentale
Addictions, troubles psychiatriques, handicap mental

Services sociaux
Marginalisation, exclusion sociale

62 % CA | **25 % CA** | **12 % CA**

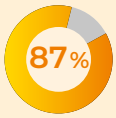
IROS

- 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 44 % déchets réutilisés / recyclés

Déchets médicaux dangereux



IROS

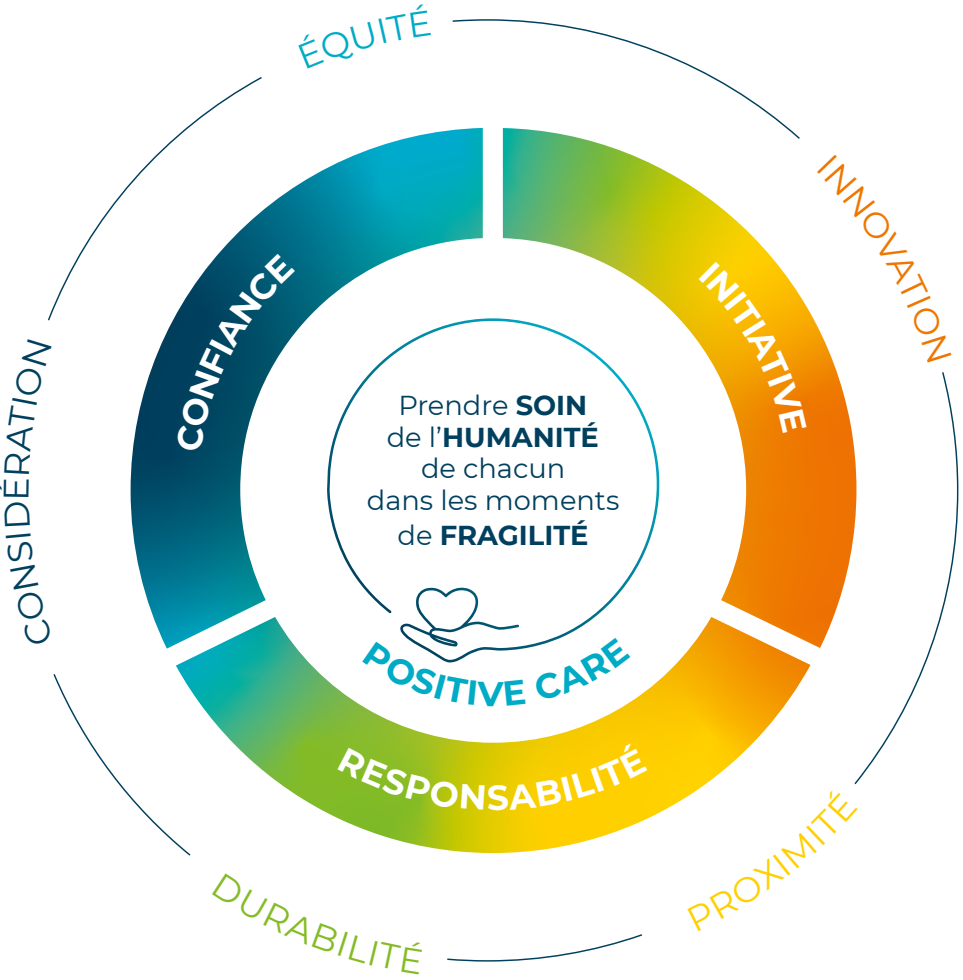
- Tri des déchets
- Gestion des déchets médicaux dangereux (incl. risques infectieux)

En juin 2023, l'Assemblée générale de Clariane a voté le passage à la qualité de société à mission. Ceci s'est accompagné de l'inscription dans les statuts du Groupe, renouvelés et déposés au tribunal de commerce, de 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 :

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.



Ces cinq objectifs couvrent les enjeux de durabilité matériels du Groupe. L'exécution de la mission de Clariane est également suivie par un Comité de mission dédié qui publie un rapport annuellement disponible 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.

Dans la continuité de l'adoption de la qualité de société à 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
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) • Pénurie de personnel & charge de travail (S1) • Diversité & inclusion (S1)	• Positive Care (§3.3.3.6.1) • Charte éthique (§3.3.3.3) • Management de la qualité et audits (§3.3.3.6.2 et §3.3.3.6.3) • Système de gestion de la santé et de la sécurité (§3.3.1.6) • Soutien social & psychologique (§3.3.1.6) • Politique handicap (§3.3.1.9) • Lutte contre la discrimination et le harcèlement (§3.3.1.9)
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 (§3.4.1) • Politique anti-corruption (§3.4.2) • Transparence des offres et prix (§3.3.3.5) • Charte des achats responsables (§3.4.3) • Politiques RGPD (§3.3.3.9) et cybersécurité (§3.4.4) • Universités Clariane, parcours qualifiants et mobilité interne (§3.3.1.7) • Partage de la valeur (§3.3.1.4) • Leadership et promotion des femmes (§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) • Sobriété, efficacité et substitution énergétiques (§3.2.2.4) • Plan d'adaptation (§3.2.2.3.2) • Plan d'économie et de réutilisation des eaux (§3.2.3) • Réduction, tri et valorisation des déchets (§3.2.4)
4 CONSTRUIRE DES ÉCOSYSTEMES LOCAUX **DYNAMIQUES ET RÉSILIENTS**	• Ancrage territorial (S3) • Relations aux communautés locales (S3)	• Achats nationaux, locaux et inclusifs (§3.3.2.4) • Partenariats avec les parties prenantes locales (§3.3.2.3 & §3.3.2.5) • Actions philanthropiques (§3.3.2.6)
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)	• Innovation en santé et en soin : nouvelles pratiques, nouvelles offres (§3.3.3.7.2) • Recherche collaborative et partenariats (§3.3.3.7.1)
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 (§3.1.3.2, (§3.3.1.2.1 et §3.3.3.2,1)) • Conseils de partie prenante (§3.3.3.4)

CONTRIBUTIONS AUX ODDS (non-exhaustif*)

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

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 une sélection d'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). D'autres indicateurs plus exhaustifs liés aux questions de durabilité 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. Ainsi que détaillé au § 3.1.2.1, l'avancement des actions en matière de durabilité et les résultats des indicateurs de performance clés sont suivis :

- sur une base mensuelle par les membres du Comité de direction générale dans le cadre des revues de direction pays et des séances du Comité ;
- bimensuellement lors des Comités de pilotage RSE ;
- trimestriellement par le Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration ;
- d'autres Comités thématiques assurent le suivi des politiques et des plans d'action liés à des IRO spécifiques sur une base minimum trimestrielle.

TABLEAU DE BORD RSE 2024–2026

		2024	2025	2026 (publié DEU 2023)
	Score de considération (/10) (S4)	8,3	≥ 8,0	≥ 8,0
	NPS patients/résidents/familles (- 100 à + 100) (S4)	44	42	≥ 40
	NPS collaborateurs (- 100 à + 100) (S1-6)	5	5	5
	Turnover (S1-6)	22 %	nc.	18 %
CONSIDÉRATION	**Qualité du soin (maisons de retraite médicalisées)** (S4)			
	• Résidents présentant une escarre	2,8 %	<=5 %	≤ 5 %
	• Utilisation de contentions physiques (barrières de lit, combinaisons, ceintures...)	11,5 %	13 %	12 %
	• Résidents ayant un projet personnalisé à jour	98,3 %	98 %	99 %
	Établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap (depuis plus de 3 ans dans le Groupe) (S4)			
	• Maisons de retraite et établissements de santé	98 %	≥ 95 %	≥ 95 %
	• Autres activités	64 %	≥ 40 %	≥ 95 %
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (S1-14)	31,4	30	29
	Absentéisme (S1-14)	10,4 %	10 %	10,8 %
ÉQUITÉ	**Employés engagés dans des parcours de formation qualifiants** (S1-13)	7 780	7 000	7 200
	Postes de directeurs d'établissement pourvus en interne (S1-13)	50 %	50 %	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 %	50 %	50 %
DURABILITÉ	**Émissions de CO_2 liées à l'énergie (par rapport à 2021)** (E1-1)	-15 %	- 22 %	- 27 %
	Déchets triés et recyclés (E3-5)	44 %	1re mesure nouvelle méthodologie	>=30 %
	Actions de sensibilisation RSE (S1-13)	5 par pays	4 par pays	4 par pays
PROXIMITÉ	**Achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés** (S3)	78 %	≥ 75 %	≥ 75 %
INNOVATION	**Communications recherche médicale et innovation en santé** (S4)	105	54	80
GOUVERNANCE INCLUSIVE	**Établissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes** (S4)	89 %	90 %	≥ 95 %
	Conseils de parties prenantes nationaux actifs (S4)	5	6	6
	Directeurs d'établissement formés au dialogue social (S1-8)	42 %	50 %	≥ 95 %

3.1.3.2 Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2)

Les établissements du Groupe sont en relation étroite avec différentes catégories de parties prenantes : les résidents, les patients et leurs représentants, ainsi que leurs proches et les aidants, les collaborateurs, les professionnels de santé (prescripteurs et partenaires), les autorités publiques, les collectivités locales et les partenaires économiques. Que ce soit au niveau de l'établissement mais aussi de la région, du pays ou encore du Groupe, diverses modalités de dialogue, dont certaines sont réglementaires, sont mises en œuvre permettant d'informer et de consulter celles-ci sur les sujets de durabilité.

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 principales modalités de dialogue avec les parties prenantes et la prise en compte de leurs intérêts et points de vue 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	Types d'information	Description
Personnes fragiles, leurs proches et représentants	Définition et périmètre	• Les résidents, patients, bénéficiaires de services, et notamment les personnes âgées ou fragiles 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/minimum deux à trois par an selon le type d'assemblée)* • Conseils de parties prenantes nationaux *(national/minimum 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
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, minimum une fois par an)* • Enquêtes de satisfaction *Community Pulse (national et Groupe/annuel)* • Communication interne : intranet, newsletter, points collaborateurs/managers, événements collaborateurs *(à tous niveaux/permanent)* • 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/minimum trimestriel)* • 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 de d'administration, de direction et de surveillance concernés

Partie prenante	Types d'information	Description
Autorités de tutelle, autorités nationales et locales **Régulateurs**	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/minimum 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, plateaux, etc. *(à tous niveaux/minimum 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/minimum quatre fois par an)* • Comité de mission *(Groupe/minimum 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
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 partie prenante locaux (ex. Conseil de vie sociale et Commission des Usagers en France, *Heimbeiräte* en Allemagne) *(local/minimum deux à trois par an selon le type d'assemblée)* • Conseil de parties prenantes nationaux *(national/minimum 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

Partie prenante	Types d'information	Description
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/minimum une fois par an)* • Conventions fournisseurs et salons *(national/minimum 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/minimum 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
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/minimum trimestriel)* • Présentations, rapports financiers annuels et semestriels, communiqués de presse, Documents d'enregistrement universel, etc. *(Groupe/minimum 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.

- En 2021, après la première vague de la pandémie de Covid-19, de nombreux groupes de parole ont été organisés dans tous les pays du Groupe, auxquels près de 2 000 personnes ont participé : patients, résidents, leurs familles et leurs proches, équipes Clariane, représentants des organisations syndicales, etc. L'opinion des investisseurs et des médias ainsi que l'analyse des principaux dirigeants du Groupe (Président du Conseil d'administration, Directrice générale, les membres du Comité de direction générale) ont été également pris en compte. Cette consultation a permis l'identification des enjeux matériels en matière de durabilité formalisés dans une matrice de matérialité.
- Au cours de l'année 2022, dans le cadre de la préparation de son passage à la qualité de société à mission, une nouvelle consultation a été menée concernant la mission de l'entreprise et les axes de progrès dans l'atteinte de cette dernière. 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 ont participé à cet exercice à travers des ateliers, des entretiens, des enquêtes, des sessions de questions-réponses ou encore des réunions dédiées lors d'instances de gouvernance ou des Conseils des parties prenantes. 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, qui a été réalisée en novembre 2022. Cette consultation a confirmé l'importance de certains des enjeux de durabilité déjà identifiés dans notre matrice de matérialité et a directement guidé la définition des objectifs sociaux et environnementaux constitutifs, avec notre raison d'être, de notre mission en tant que société à mission.

À travers ce dialogue, Clariane s'assure d'avoir une bonne compréhension des intérêts et points de vue de ses parties prenantes afin de les prendre en compte dans la définition de ses priorités stratégiques et le pilotage de ses actions. Comme reflétés par les thèmes traités dans les différentes instances de dialogue, les intérêts principaux des parties prenantes 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.

3.1.3.3 Impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 SBM-3)

Sur la base de l'analyse de double matérialité, les enjeux de durabilité matériels peuvent être regroupés en quatre catégories en fonction de leurs résultats sur les échelles d'évaluation de double-matérialité utilisées telles que définies au § 3.1.4.1 :

- **Élevée :** les enjeux présentant une matérialité de l'impact ET une matérialité financière élevées ;
- **Moyennement élevée :** les enjeux présentant une matérialité de l'impact ET une matérialité financière moyennement élevées ;
- **Impact(s) modéré(s) :** les enjeux présentant une matérialité de l'impact moyennement élevée ;
- **Risque(s)/Opportunités modéré(s) :** les enjeux présentant une matérialité financière moyennement élevée.

La qualification de ces IRO matériels est synthétisée ci-dessous par principaux enjeux, un enjeu pouvant grouper plusieurs IRO, ainsi que leurs effets sur le modèle économique de Clariane Une description plus détaillée de chaque impact, risque et opportunité est par ailleurs faite dans les ESRS thématiques, particulièrement pour les ESRS E1, ESRS S1, ESRS S3 et ESRS S4. Leur temporalité est indiquée selon que leur plein effet est actuel **(CT)** (c'est-à-dire sur un horizon court ou moyen terme < 5 ans) ou grandissant à long-terme (> 5 ans) **(CT)>(LT)**. En attendant d'évaluer les pratiques de place concernant les exigences de publication relatives aux effets financiers, aucune donnée quantitative n'est publiée dans cet état concernant leur évaluation.

Tous les IRO matériels et les politiques et actions mises en œuvre pour les limiter ou les développer (dans le cas d'impacts positifs et d'opportunités) sont couvertes par les exigences de publication présentées dans les chapitres suivants de l'état de durabilité et référencés dans sa table des matières.

ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX

Enjeux ** spécifiques à l'entité*	Double Matérialité	Temporalité	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Gestion des énergies	Moyennement élevée	(CT)>(LT)	• 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. SI une telle hausse n'est pas anticipée de se reproduire 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 deux ans sont détaillées aux chapitres § 3.2.2.3 et § 3.2.2.4.
Changement climatique	Impacts modérés	(CT)>(LT)	• 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.
Consommation d'eau	Impact modéré	(CT)>(LT)	• 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.
Gestion et tri des déchets	Impact modéré	(CT)	• 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

Enjeux ** spécifiques à l'entité*	Double Matérialité	Temporalité	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Santé et sécurité des collaborateurs	Élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Formation et développement des compétences	Élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Disponibilité du personnel et charge de travail	Élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Rémunération et avantages sociaux	Élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Dialogue social	Impact modéré	(CT)	• 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.

Enjeux ** spécifiques à l'entité*	Double Matérialité	Temporalité	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Diversité, équité et inclusion	Impact modéré	(CT)>(LT)	• 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.
Ancrage territorial et relations avec les communautés locales*	Moyennement élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Éthique et qualité des soins*	Élevée	(CT)>(LT)	• Compte tenu de la vulnérabilité des patients et résidents que le Groupe accompagne, tout défaut 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.
Diversification des offres et services	Moyennement élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Dialogue et contribution des parties prenantes (Gouvernance inclusive)	Moyennement élevée	(CT)>(LT)	• 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.
Accessibilité financière de l'offre et transparence de l'information	Impact modéré	(CT)	• 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.

Enjeux ** spécifiques à l'entité*	Double Matérialité	Temporalité	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Protection des données personnelles des patients, résidents et familles	Élevée	(CT) > (LT)	• 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.
Recherche et innovation en santé et en soin*	Impact modéré	(CT)	• 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.

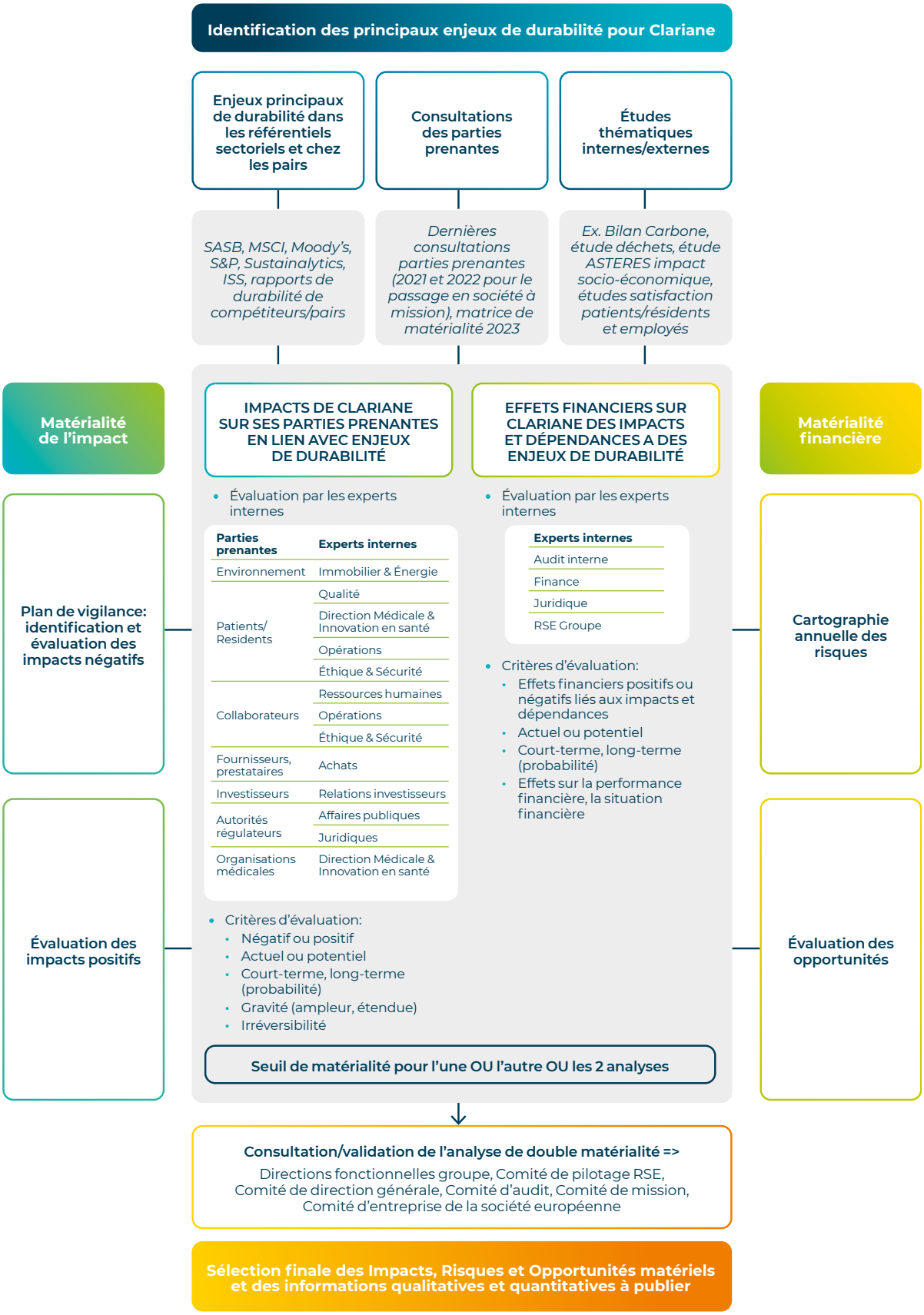
ENJEUX DE GOUVERNANCE ET CONDUITE DES AFFAIRES

Enjeux ** spécifiques à l'entité*	Double Matérialité	Temporalité	Qualification et effets	Résilience du modèle économique
Éthique des affaires	Impact modéré	(CT)	• 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. Compte tenu de sa puissance commerciale, le Groupe peut faire évoluer positivement les pratiques de ses partenaires économiques sur ces sujets, et garantir ainsi la résilience de son écosystème.	• 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.
Relations fournisseurs	Impact modéré	(CT)	• Avec près de 40 000 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.	• 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.
Cybersécurité*	Risque modéré	(CT)>(LT)	• 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.

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)

3.1.4.1.1 Description de la méthodologie générale d'analyse de double-matérialité (ESRS 2 IRO-1)



Approche générale, périmètre et amélioration continue

Pour cette première analyse de double matérialité, 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 couvre 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.

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, le résultat de l'analyse de double matérialité a été présenté pour 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.

Le processus de mise à jour de l'analyse de double matérialité est défini comme suit :

- mise à jour annuelle de l'analyse d'impact dans le cadre de la révision du plan de vigilance par les parties prenantes internes en cas d'évolution des impacts ou de nouveaux enjeux ;
- mise à jour annuelle de l'évaluation des risques par les parties prenantes internes sur la base de la cartographie des risques ;
- mise à jour tous les trois ans de l'évaluation des IRO par les parties prenantes externes.

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	Cybersécurité
Gestion des ressources en eau	Employabilité et développement des talents	
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. Le tableau ci-dessous présente les plus notables :

Enjeux	Études, publications internes ou externes
Climat/Énergie	• Bilan Carbone de Clariane 2021 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) • 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 – mai 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 soin 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)

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 de l'entreprise, ont été évalués selon une méthodologie en trois étapes :

- évaluation de la gravité de l'impact :
  - l'ampleur de l'impact, sur une échelle de 1 à 4, de faible à élevée. L'ampleur est qualifiée en fonction du type d'impact, par exemple relatif aux personnes, aux bâtiments et équipements, aux communautés locales, aux partenaires économiques ou encore à l'environnement. Ainsi par exemple, des impacts en termes de respect des droits humains, des droits du travail, des bonnes pratiques des affaires et de protection de l'environnement. Parmi les éléments considérés : incidents relatifs aux droits humains, fréquence et gravité des accidents, décès, dégradations environnementales, mais aussi amélioration des conditions de vie et de travail, développement personnel et professionnel, impact socio-économique,

  - l'étendue de l'impact, sur une échelle de 1 à 4, d'un impact localisé au niveau d'un établissement à un impact généralisé sur l'ensemble des pays où le Groupe opère,
  - l'évolution à long-terme de l'impact, sur une échelle à deux niveaux, d'un impact stable à un impact risquant de s'amplifier ;
- évaluation de l'irréversibilité de l'impact sur une échelle de 1 à 4, d'un impact auquel il peut être facilement et complètement remédié à un impact suite auquel il est impossible de restaurer l'état antérieur à l'impact ;
- évaluation de la probabilité de l'impact sur une échelle de 1 à 5, d'un impact potentiel et très improbable de se matérialiser à un impact presque certain ou encore, un impact actuel déjà avéré.

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 une méthodologie en trois étapes :

- évaluation de l'ampleur du risque ou de l'opportunité actuellement et/ou dans le passé ;
- évaluation de l'ampleur potentielle du risque ou de l'opportunité à long-terme ;
- estimation de la probabilité de réalisation de ce risque ou de cette opportunité à long-terme, sur une échelle de 1 à 4, d'un effet très improbable de se matérialiser à un effet presque certain de se matérialiser.

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.

Validation des IRO matériels

Suite aux évaluations de la matérialité de l'impact et de la matérialité financière, les résultats ont été consolidés et un seuil de matérialité défini pour proposition et validation aux organes d'administration, de direction et de surveillance dont :

- le Comité de pilotage RSE présidée par la Directrice générale ;
- puis le Comité de direction générale ;
- enfin, le Comité d'audit une fois investi de son nouveau rôle dans la supervision et le suivi du reporting de durabilité.

Les seuils de matérialité ont été validés 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.

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.

3.1.4.1.2 Précisions sur le processus d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités liés aux normes thématiques (ESRS 2 IRO-1)

IRO liés au climat

- Afin d'évaluer ses impacts sur le changement climatique, le Groupe s'appuie sur les évaluations de son empreinte carbone, menée avec le support d'un expert technique externe et, depuis 2024, d'un nouvel outil d'évaluation de l'empreinte carbone. La méthodologie utilisée est celle du *GHG Protocol*, internationalement reconnue, et couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du Groupe (scopes 1, 2 et 3). Les résultats de cette évaluation sont décrits au § 3.2.2.5. La magnitude des impacts est évaluée tout d'abord sur la base du volume absolue des émissions de gaz à effet de serre (en tCO_2eq) qui reflète l'échelle européenne du Groupe. Elle est également évaluée sur la base de l'intensité économique (en tCO_2eq/million d'euros) du Groupe qui, en ligne avec celle des activités pour la santé humaine, fait partie des intensités sectorielles les moins émissives.
- Concernant les risques physiques climatiques, le Groupe s'appuie sur une analyse d'exposition aux aléas climatiques menée dans l'outil R4RE développé par l'OID et dont les détails sont fournis au § 3.2.2.3.2. Cette analyse couvre l'ensemble des établissements et activités du Groupe en date de la fin de période de reporting. Conformément aux recommandations des cadres de référence, elle prend en compte un scénario *Business as Usual* (SSP5-8.5) et a considéré quatre premiers principaux aléas liés aux vagues de chaleur, aux fortes précipitations et inondations, aux sécheresses et au grand froid. L'aléa incendies/feux de forêt a également pu être modélisé sur le principal marché (France). Les développements à venir de l'outil permettront d'intégrer les 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.
- Concernant les risques de transition, une analyse qualitative a été menée, considérant, selon les recommandations, un scénario d'action climatique volontariste (SSP1-1.9), et prenant en compte l'impact sur ses opérations propres et sa chaîne de valeur. Les possibles risques et opportunités pour Clariane ont été pris en compte dans les principaux domaines suivants : politiques et réglementations, technologie, marché et tendances de consommation, réputation. À ce jour, le principal risque de transition identifié comme matériel, est relatif aux coûts d'approvisionnement en énergies fossiles du fait de leur volatilité possiblement importante. Concernant les autres potentiels risques de transition, ceux-ci sont 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. Parmi ceux-ci, l'aggravation des fragilités en lien avec les impacts des conditions de vie extrêmes engendrées par le réchauffement climatique, l'augmentation à venir des actions d'adaptation des bâtiments ou encore l'augmentation des coûts et des contraintes de construction en lien avec des réglementations toujours plus exigeantes constituent les opportunités et risques les plus susceptibles d'augmenter en matérialité au fur et à mesure que le Groupe précise ses analyses et estimations à long-terme. À cet égard, le Groupe vise de raffiner son analyse de risques de transition d'ici fin 2026, en lien avec la finalisation de la définition de son plan d'adaptation, grâce à une approche plus quantitative, malgré les difficultés de modélisation compte tenu des autres critères d'évolution pouvant influencer les indicateurs d'activité.

IRO liés à la pollution

- Compte tenu de ses activités, le Groupe n'a pas à ce jour de dispositifs d'analyses de risques de pollution intégrés dans ces établissements et à l'échelle de ses activités et géographies, sur le périmètre de ses opérations propres, comme par exemple des mesures de risques de pollution vers l'environnement extérieur, au-delà de dispositifs ponctuels ou locaux liés à des exigences réglementaires (ex. : risque légionelle néanmoins lié à un impact potentiel sur la partie prenante patients/résidents). Cela s'explique par le caractère peu risqué en matière de pollution environnementale des activités de soin et santé cœurs de métier du Groupe, les activités de santé les plus à risque étant liées aux activités hospitalières de grande taille, actifs notamment en chirurgie, domaines dans lesquels Clariane n'exerce pas. De ce fait, le Groupe s'appuie principalement sur des études externes et référentiels d'évaluation des impacts/risques matériels sectoriels pour l'identification des IRO liés à la pollution, notamment parmi ceux listés précédemment au § 3.1.4.1.1 et qui confirment 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.
- 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 de pollution pourra être intégrée dans une démarche de mesure des impacts environnementaux au sens large, sur les catégories d'achats jugés les plus à risque.

IRO liés aux ressources hydriques et marines

- Le Groupe a concentré ses analyses sur le périmètre de ses opérations propres, au vu de ses activités, de leur faible consommation d'eau *in fine,* 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. Ainsi que décrit plus en détails au § 3.2.3.2 l'évaluation des risques a été faite en utilisant l'outil Aqueduct s'appuyant sur les ressources du *World Resources Institute*. Cette analyse a été 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.
- Du fait de la matérialité potentielle liée à la participation du Groupe à l'effort collectif de sobriété en consommation d'eau dans un contexte de stress hydrique généralisé, malgré une faible consommation, aucune consultation sur le sujet n'a été menée avec les communautés locales. À noter par ailleurs les 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.
- 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'empreinte eau sera 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.

IRO liés à la biodiversité et aux écosystèmes

- Le Groupe s'appuie tout d'abord sur des études externes et référentiels d'évaluation des impacts/risques matériels sectoriels en lien avec la biodiversité pour l'identification des IRO (cf. listés au § 3.1.4.1.1). Ceux-ci évaluent l'enjeu comme ayant une matérialité peu élevée au vu des activités du secteur et de leur impact sur les écosystèmes.
- Afin de nourrir ses réflexions sur ces sujets, le Groupe a par ailleurs approfondi son analyse en identifiant les impacts, risques et opportunités sur la base des informations fournies par l'outil ENCORE notamment développé par le Programme des Nations Unies pour l'Environnement. Cette analyse est menée sur un périmètre intégrant les opérations propres et l'ensemble de la chaîne de valeur des secteurs concernés. Ainsi, le Groupe a étudié 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 ».
- Grâce à cette analyse prenant en compte les différentes composantes écosystémiques, le Groupe a pu confirmer que les impacts, risques et opportunités relatifs aux enjeux de biodiversité étaient ceux 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. Néanmoins, ce risque n'est à ce jour pas identifié comme matériel compte tenu de la diversité des modèles économiques et de développement possible pour le Groupe. Il pourrait même se transformer en opportunité en incitant le Groupe a accéléré l'augmentation de la part de ses offres et services moins intense en capital immobilier et plus rapidement rentable économiquement.
- Partenaire du programme *Biodiversity Impulsion* Groupe, Clariane a enfin complété ses analyses par une première analyse d'impact biodiversité sur son plus grand marché, la France, à l'aide de l'outil BiodiBat de la plateforme R4RE. Cela lui a permis d'identifier que 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. Indirectement, cet état de fait souligne l'absence d'impacts potentiels sur des écosystèmes et espèces à intérêt de conservation :
  - en France plus de 50 % des sites se trouvent à proximité élevée à très élevée d'espaces protégés et réglementés ;
  - également, un tiers des sites se situent à proximité élevée à très élevée de zones d'habitat d'espèces à enjeu de conservation ;
  - 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.

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. Il s'appuie pour cela sur plusieurs 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 § 3.2.4.2.
- 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 au § 3.1.4.1.1. Étant principalement en aval dans la chaîne de valeur liée à son secteur, le Groupe dispose de leviers limités et en tout cas très interdépendants concernant l'éco-conception. Ceci explique la 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.

IRO liés à la conduite des affaires

- L'analyse des IRO liés à la conduite des affaires s'appuient 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 anti-corruption. Ces éléments sont décrits plus en détail aux § 3.4.1 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 § 3.4.3.
- 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.

3.1.4.2 Exigences de publication couvertes par le présent État de durabilité (ESRS 2 IRO-2)

Suite à l'analyse de double matérialité, les enjeux et informations matérielles à publier ont été sélectionnés sur la base des impacts, risques et opportunités matériels et de leur correspondance avec les sous-sous-thèmes présentés dans le tableau ESRS 1 AR16.

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 est 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 spécifiques à l'entreprise
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 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. § 3.2.2.5.
ESRS E1-6 Intensité des émissions de GES brutes	Inclus. Cf. § 3.2.2.5.
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. § 3.2.2.4.
ESRS E1-5 Intensité énergétique des activités dans les secteurs à fort impact climatique	Inclus. Cf. § 3.2.2.4.
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. § 3.2.4.2.
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. § 3.3.1.9 et § 3.7.
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 § 3.7 ainsi que dans le chapitre § 3.4.3.
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. § 3.3.2.1 et § 3.3.2.2.
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. § 3.3.3.2.2, § 3.3.3.3 et § 3.7
ESRS S1-1 Engagements à mener une politique en matière des droits de l'homme	Inclus. Cf. § 3.3.1.2, § 3.3.1.3 et § 3.3.1.9.
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 § 3.7 ainsi que dans le chapitre § 3.4.3.
ESRS S3-1 Engagements à mener une politique en matière de droits de l'homme	Inclus. Cf. § 3.3.2.1 et § 3.3.2.2.
ESRS S4-1 Politiques relatives aux consommateurs et aux utilisateurs finaux	Inclus. Cf. § 3.3.3.2.2 et § 3.3.3.3.
ESRS S1-16 Écart de rémunération entre hommes et femmes	Inclus. Cf. § 3.3.1.8.
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. § 3.2.2.3.1.
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 un an.
ESRS E1-9 Localisation des actifs importants exposés à un risque physique matériel	Inclus. Publication uniquement d'éléments qualitatifs.

Indicateurs quantitatifs ou qualitatifs	Inclus/Non inclus dans l'état de durabilité
ESRS E1-9 Ventilation de la valeur comptable des actifs immobiliers de l'entreprise par classe d'efficacité énergétique	Non inclus. Publication décalée de un an.
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. § 3.2.3.1.
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. Donnée à fournir lors du prochain reporting pour l'année 2025.
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. § 3.2.3.2.
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. § 3.2.4.2.
ESRS 2 SBM-3 – 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. § 3.3.1.3.
ESRS S1-1 Processus et mesures de prévention de la traite des êtres humains	Inclus. Cf. § 3.3.1.3.
ESRS S1-1 Politique de prévention ou système de gestion des accidents du travail	Inclus. Cf. § 3.3.1.3 et § 3.3.1.6.
ESRS S1-3 Mécanismes de traitement des différends ou des plaintes	Inclus. Cf. § 3.3.1.2.2.
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.
ESRS S1-17 Cas de discrimination	Inclus. Cf. § 3.3.1.9.
ESRS 2 SBM-3 – S2 Risque important d'exploitation d'enfants par le travail ou de travail forcé dans la chaîne de valeur	Non matériel.§ 3.7
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 § 3.7 ainsi que dans les chapitres § 3.4.3.
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 que dans les chapitres § 3.4.3.
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 que dans les chapitres § 3.4.3.
ESRS S3-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	Inclus. Cf. § 3.3.2.1 et § 3.3.2.2.
ESRS S4-4 Problèmes et incidents en matière de droits de l'homme	Inclus. Cf. § 3.3.3.2.2 et § 3.3.3.3.
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 § 3.4.2.
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 § 3.4.1 et § 3.7.
ESRS G1-4 Amendes pour infraction à la législation sur la lutte contre la corruption et les actes de corruption	Inclus. Cf. § 3.4.2.
ESRS G1-4 Normes de lutte contre la corruption et les actes de corruption	Inclus. Cf. § 3.4.2.

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 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 ;
- Adaptation au changement climatique ;
- Utilisation durable et protection des ressources aquatiques et marines ;
- Transition vers une économie circulaire ;
- Prévention et réduction de la pollution ;
- Protection et restauration de la biodiversité et des écosystèmes.

En application du cadre règlementaire Taxonomie [(1)], Clariane publie pour l'exercice 2024 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, *i.e.* durable, de ces indicateurs au titre de ces six objectifs climatiques.

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 0,8 million d'euros (contre 1 million d'euros en 2023) 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 » et suivantes du présent Rapport de durabilité.

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

	2024		2023	
(en pourcentage)	Chiffre d'affaires	CapEx	Chiffre d'affaires	CapEx
Éligibilité	2 %	63 %	2 %	32 %
Alignement	- %	10 %	- %	8 %

(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 n° 2022/1214 et 2023/2485, le Règlement (UE) 2023/2486 ainsi que les différentes FAQ publiées au* Journal officiel de la Commission européenne.

Par rapport à 2023, la part des CapEx éligibles du Groupe augmente de 31 points pour atteindre 63 % au 31 décembre 2024. Cette augmentation s'explique principalement par la baisse des CapEx totales en 2024 (dénominateur) ajouté à la prise en considération des augmentations de droits d'utilisation de la période (nouveaux baux, modifications de baux existants et variation de périmètre).

La part des CapEx alignés croit de 2 points par rapport à l'exercice précédent, en raison de l'amélioration continue du Groupe sur le sujet des analyses de risques physiques climatiques et du suivi de ses mesures d'adaptation. Ce travail s'étend à l'ensemble des établissements existants du Groupe dans un travail continu de 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. chapitre 1.3 et 1.1 de l'URD 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.*

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 29 novembre 2024.

Lorsqu'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 0,8 million d'euros). Les autres projets éligibles sont considérés non alignés. Le Groupe a pour objectif d'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 I 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 % en Union européenne) pour le reste des pays de l'Union européenne.

DNSH

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 (scenario 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 a identifié des plans permettant l'adaptation de ses actifs au(x) risque(s) climatique(s) concerné(s) incluant les actions à mettre en œuvre.

Activité 7.1. Constructions de bâtiments neufs

Seules les ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (Âges et Vie) sont éligibles à l'activité 7.1, ce qui représente un montant non significatif aux bornes du Groupe.

Critère de contribution substantielle

Les critères de contribution substantielle sont les mêmes que ceux de l'activité 7.7 et ont fait l'objet de la même analyse.

DNSH

L'activité 7.1 compte cinq critères de DNSH à valider :

- les analyses de risques physiques climatiques et les mesures d'adaptation tels que présentées dans l'activité 7.7 ;
- les équipements sanitaires doivent être attestés par des fiches techniques, certification du bâtiment ou des étiquettes de produits et ne pas excéder des débits maximums ;
- les déchets de construction et de démolition non dangereux doivent être au moins à 70 % (en poids) réutilisés ou recyclés ;
- les composants et matériaux de construction utilisés respectent les critères établis par le DNSH Pollution (Appendice C de l'Acte délégué Climat) ;
- la construction ne doit pas être érigée sur des zones de biodiversité protégées ou Natura 2000.

Au titre de l'exercice 2024, aucun CapEx du Groupe ne correspondait à l'activité 7.1 « Constructions de bâtiments neufs ».

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 ») 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 réalisée au cours de l'exercice 2024 pour une sélection d'actifs matériels (*i.e.* supérieurs à 0,8 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 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 l'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 7.1. Constructions de bâtiments neufs

Les activités 7.1 « Constructions de bâtiments neufs » partagent des critères techniques communs, notamment des DSNH, entre les objectifs d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

Comme expliqué pour l'objectif d'atténuation du changement climatique, aucun projet n'est aligné au titre de cette activité.

Activité 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.

Objectif Transition vers une économie circulaire

Activité 3.1. Constructions de bâtiments neufs

Les activités 7.1 « Constructions de bâtiments neufs » décrites plus haut correspondent à 3.1 « Constructions de bâtiments neufs » sous l'angle de l'objectif Transition vers une économie circulaire.

À l'instar des objectifs climatiques, certains critères techniques sont communs aux activités CCM 7.1 et CCA 7.1. Aucun projet n'est aligné au titre de cette activité.

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. § 3.7 « 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. § 3.4.2 « Corruption et conflit d'intérêt : politique, actions et indicateurs »). 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 § 3.4.3 « Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs ») ;
- 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. § 3.4.1 « Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise »).

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 2024 (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 63 millions d'euros en 2024 et 2023) et aux ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (activité 7.1 « Construction de bâtiments neufs », soit 19 millions d'euros en 2024 contre 41 millions d'euros en 2023) est considéré comme éligible.

Il en ressort un pourcentage de chiffre d'affaires éligible du Groupe de 2 % au titre de l'exercice 2024 (contre 2 % en 2023). Ce pourcentage découle directement de la classification des activités du Groupe telle qu'établie par les textes actuels qui ne considèrent pas l'activité d'hébergement médico-social comme habilitante dans l'activité adaptation alors qu'il s'agit de la principale activité du groupe Clariane. Ce chiffre ne reflète en aucun cas le niveau d'implication du Groupe en faveur de la réduction de son impact environnemental. Pour autant, ces activités sont bien intégrées dans l'assiette de calcul des ratios d'éligibilité pour les CapEx.

Compte tenu du montant non significatif de chiffre d'affaires éligible lié aux activités 7.1 « Constructions de bâtiments neufs » et 7.7 « Acquisition et propriété de bâtiments » et de la difficulté ou impossibilité à obtenir les justificatifs validant les critères de contribution substantielle, le chiffre d'affaires de ces activités n'est pas aligné.

Le détail de l'éligibilité et de l'alignement du chiffre d'affaires est présenté ci-dessous :

Activités économiques	Code(s) [a]	2024 Chiffre d'affaires	2024 Part du chiffre d'affaires, année 2024	Critères de contribution substantielle : Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») [d] : Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N			
		M€	%														%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Chiffre d'affaires des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
Dont habilitantes		-	-															H	
Dont transitoires		-	-																T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]										
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1/ CE 3.1	19,1	0 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL								1 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	62,9	1 %	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1 %		
Chiffre d'affaires des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		82,0	2 %	2 %	-	-	-	-	-								2 %		

Activités économiques	2024			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») (d)								
	Code(s) (a)	Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année 2024	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		82,0	2 %	2 %	-	-	-	-	-								2 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		5 199,7	98 %																
TOTAL (A + B)		**5 281,8**	**100 %**																

Information

(a) - CCM pour Atténuation du changement climatique ;
- CCA pour Adaptation au changement climatique ;
- WTR pour Ressources aquatiques et marines ;
- CE pour Économie circulaire ;
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution ;
- BIO pour Biodiversité et écosystèmes.

(b) OUI - Activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
NON - Activité éligible à la taxonomie mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
N/EL - Non éligible: activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(c) EL - Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé ;
N/EL - Activité non-éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

(d) Pour une activité à déclarer dans la section A.1, tous les critères d'absence de préjudice important et toutes les garanties minimales doivent être respectés. Les entreprises non financières peuvent indiquer, dans la section A.2, la contribution substantielle et les critères DNSH qu'elles remplissent ou ne remplissent pas en utilisant: (a) pour la contribution substantielle — les codes OUI/NON et N/EL au lieu de EL et N/EL et (b) pour les critères DNSH — OUI/NON.

Pour les activités identifiées sous l'angle de plusieurs objectifs environnementaux au titre de la Taxonomie, la répartition est la suivante :

	Part du chiffre d'affaires/chiffre d'affaires total	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible à la Taxonomie par objectif**
CCM	-	2 %
CCA	-	-
WTR	-	-
CE	-	0 %
PPC	-	-
BIO	-	-

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 2024 (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 0,8 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)	**31/12/2024**	**Voir**
Immobilisations incorporelles	67	Chap. 6 note 5.2
Immobilisations corporelles	278	Chap. 6 note 5.3
Droit d'utilisation IFRS 16	562	
TOTAL CAPEX – TAXONOMIE	**907**	

La part des CapEx éligibles et alignés au 31 décembre 2024 s'élève respectivement à 63 % et 10 %, (contre 32 % et 8 % en 2023) dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous.

Les CapEx alignés se composent 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.

Activités économiques	2024			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») [d]									
	Code(s) [a]	CapEx	Part des CapEx, année 2024	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O ; N ; N/EL [b]	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
		M€	%																
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	56,6	6 %	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	0 %		
Hébergement médico-social et social	CCA 12.1	34,2	4 %	N/EL	O	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	8 %		
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		90,8	10 %	6 %	4 %	-	-	-	-	O	O	O	O	O	O	O	8 %		
Dont habilitantes		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	H	
Dont transitoires		-	-	-						-	-	-	-	-	-	-	-		T
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
				EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]	EL ; N/EL [c]										
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1 / CCA 7.1 / CE 3.1	0,0	0 %	EL	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								4 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7 / CCA 7.7	3,8	0 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								1 %		
Hébergement médico-social et social	CCA 12.1	481,3	53 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								20 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		485,1	53 %	0 %	53 %	-	-	-	-								25 %		

Activités économiques	2024			Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») [d]								
	Code(s) [a]	CapEx	Part des CapEx, année 2024	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2023	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		575,9	63 %	7 %	57 %	-	-	-	-								32 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		331,4	37 %																
TOTAL (A + B)		**907,4**	**100 %**																

Information

(a) - CCM pour Atténuation du changement climatique ;
- CCA pour Adaptation au changement climatique ;
- WTR pour Ressources aquatiques et marines ;
- CE pour Économie circulaire ;
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution ;
- BIO pour Biodiversité et écosystèmes.

(b) OUI - Activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
NON - Activité éligible à la taxonomie mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
N/EL - Non éligible: activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(c) EL - Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé ;
N/EL - Activité non-éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

(d) Pour une activité à déclarer dans la section A.1, tous les critères d'absence de préjudice important et toutes les garanties minimales doivent être respectés.

Pour les activités identifiées sous l'angle de plusieurs objectifs environnementaux au titre de la Taxonomie, la répartition est la suivante :

	Part des CapEx/CapEx total	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible à la Taxonomie par objectif**
CCM	6 %	7 %
CCA	4 %	57 %
WTR	-	-
CE	-	0 %
PPC	-	-
BIO	-	-

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 2,8 % (*vs* 2,8 % en 2023) des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2024, soit 117 millions d'euros pour un total de dépenses d'exploitation de 4 148 millions d'euros (contre 109 millions d'euros et 3 971 millions d'euros en 2023). Comme pour l'exercice 2023, 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.

Activités économiques	2024			Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH ») [c]									
	Code(s) [a]	OpEx	Part des OPEX, année N	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Atténuation du changement climatique	Adaptation au changement climatique	Eau	Pollution	Économie circulaire	Biodiversité	Garanties minimales	Part des OPEX alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année N-1	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
				O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O ; N ; N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N			
		Devise	%	[b]	[b]	[b]	[b]	[b]	[b]								%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
OpEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
Dont habilitantes																			
Dont transitoires																			
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie)																			
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		0	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %								0 %		
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		**0**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**	**0 %**								**0 %**		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		**0**	**0 %**																
TOTAL (A + B)		**117,1**	**100 %**																

Information

(a) - CCM pour Atténuation du changement climatique ;
- CCA pour Adaptation au changement climatique ;
- WTR pour Ressources aquatiques et marines ;
- CE pour Économie circulaire ;
- PPC pour Prévention et réduction de la pollution ;
- BIO pour Biodiversité et écosystèmes.

(b) OUI - Activité éligible à la taxonomie et alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
NON - Activité éligible à la taxonomie mais non alignée sur la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé ;
N/EL - Non éligible: activité non éligible à la taxonomie en ce qui concerne l'objectif environnemental visé.

(c) EL - Activité éligible à la taxonomie pour l'objectif visé ;
N/EL - Activité non-éligible à la taxonomie pour l'objectif visé.

(d) Pour une activité à déclarer dans la section A.1, tous les critères d'absence de préjudice important et toutes les garanties minimales doivent être respectés.

	Part des OpEx/OpEx total	
	Alignée sur la Taxonomie par objectif	**Éligible à la Taxonomie par objectif**
CCM	0 %	0 %
CCA	0 %	0 %
WTR	0 %	0 %
CE	0 %	0 %
PPC	0 %	0 %
BIO	0 %	0 %

TABLEAU DES ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE ET AU GAZ FOSSILE

	ACTIVITÉS LIÉES À L'ÉNERGIE NUCLÉAIRE	
1	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de recherche, de développement, de démonstration et de déploiement d'installations innovantes de production d'électricité à partir de processus nucléaires avec un minimum de déchets issus du cycle du combustible.	NON
2	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction et d'exploitation sûre de nouvelles installations nucléaires de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, y compris leurs mises à niveau de sûreté, utilisant les meilleures technologies disponibles.	NON
3	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités d'exploitation sûre d'installations nucléaires existantes de production d'électricité ou de chaleur industrielle, notamment à des fins de chauffage urbain ou aux fins de procédés industriels tels que la production d'hydrogène, à partir d'énergie nucléaire, y compris leurs mises à niveau de sûreté.	NON
	ACTIVITÉS LIÉES AU GAZ FOSSILE	
4	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction ou d'exploitation d'installations de production d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
5	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état et d'exploitation d'installations de production combinée de chaleur/froid et d'électricité à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON
6	L'entreprise exerce, finance ou est exposée à des activités de construction, de remise en état ou d'exploitation d'installations de production de chaleur qui produisent de la chaleur/du froid à partir de combustibles fossiles gazeux.	NON

ESRS E1
CHANGEMENT CLIMATIQUE

ENJEUX MATÉRIELS

- CHANGEMENT CLIMATIQUE
- GESTION DES ÉNERGIES

PRINCIPALES POLITIQUES ET ACTIONS

- Politique environnementale et énergétique
- Atténuation : objectifs de réduction des émissions carbone alignés avec les Accords de Paris
- Formation et sensibilisation des collaborateurs
- Adaptation : analyse d'exposition du parc immobilier aux aléas climatiques
- Évolution des process opérationnels et plan de transformation du parc immobilier et des équipements

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS 2024

614 358 $teqCO_2$ Scopes 1, 2 et 3 Bilan carbone 2024	**29,32** $kgeqCO_2/m^2/an$ d'intensité carbone liée aux consommations d'énergie	**- 25 %** Objectif total de réduction 2030 des énergies de GES (Scopes 1, 2 & 3) par rapport à 2021	**249 394** $teqCO_2$ de potentiel de réduction de GES d'ici 2030	**100 %** des sites ayant fait l'objet d'une étude d'exposition aux aléas climatiques	**720 697** Mwh de consommation d'énergie	**148,67** $kWh/m^2/an$ d'intensité énergétique

3.2.2 Changement climatique (ESRS E1)

2019

- **Bilan carbone Groupe** (données 2018)
- 1re feuille de route carbone sur les consommations énergétiques des bâtiments

Score CDP climate change : D

2022

Actualisation du Bilan carbone Groupe (données 2021)

Score CDP climate change : B

2023

- Adoption de la qualité de **société à mission**, incluant dans ses statuts l'objectif de **Durabilité**
- **Objectifs énergie : - 30 % de volume de consommation d'énergie** dans les établissements en 2026 vs. 2021
- **Max 50 % d'énergie fossile** dans le mix énergétique Groupe en 2026
- Adhésion à **l'initiative Science-Based Targets (SBTi)** et soumission d'objectifs de réduction d'émissions alignés avec les Accords de Paris pour 2031

Score CDP climate change : C
Water : D

2024

- Actualisation du **Bilan carbone Groupe : données 2023 et 2024**
- Mise en place d'un **outil de mesure et pilotage de l'empreinte carbone**
- Validation d'objectifs de réduction court-terme par l'initiative Science-based targets (SBTi), de **- 46 % sur les scopes 1 & 2 et - 28 % sur 73 % du scope 3** entre 2021 et 2031
- Définition du **plan de transition du Groupe. Création du Comité Climat,** pour suivre les plans d'action d'atténuation et d'adaptation au changement climatique

L'empreinte carbone 2024 du Groupe à laquelle il est fait référence au sein du § 3.2.2 a été calculée sur la base de données réelles pour l'empreinte liée aux consommations énergétiques, et a été extrapolée sur la base de l'empreinte carbone 2023 du Groupe et de l'évolution de données d'activité pour les autres postes. Elle est donc estimée à hauteur de 77 % en méthodologie *market-based* et de 76 % en méthodologie *location-based*. Le détail complet de l'empreinte carbone 2024 et de sa méthodologie d'estimation est présenté en § 3.2.2.5.

3.2.2.1 Plan de transition et intégration des objectifs climatiques dans les dispositifs de rémunération variable et de financement (ESRS E1-1 et ESRS 2 GOV-3)

Compte tenu des impacts matériels identifiés et présentés au § 3.2.2.2, et dans la continuité des actions mises en œuvre dans le cadre de sa précédente feuille de route RSE 2019-2023, Clariane a défini un plan de transition comprenant ses principales actions d'atténuation du changement climatique.

La mise en œuvre du plan de transition s'inscrit dans l'engagement du Groupe à améliorer son impact environnemental, qui constitue l'un de ses objectifs statutaires en tant qu'entreprise à mission, et l'un des cinq axes de sa stratégie RSE.

Le groupe Clariane est attentif à renforcer la transparence de ses publications relatives au climat. Dans cette optique, le Groupe construit progressivement son plan de transition pour l'atténuation du changement climatique. La structure et les éléments déjà disponibles de ce plan sont présentés ci-dessous. Ils incluent une évaluation qualitative des investissements et dépenses d'exploitation significatifs requis pour la mise en œuvre du plan de transition avec un détail chiffré pour les années 2024 et 2025. Ce plan de transition sera complété au sens des ESRS concernant les investissements et dépenses d'exploitation significatifs pour l'exécution des plans d'action sur la période 2026 à 2030. En effet, le Groupe vise à améliorer progressivement la complétude et la précision de ses données publiées afin d'aligner son reporting avec les attentes réglementaires et les meilleures pratiques du secteur.

Les principaux postes représentant 66 %de l'empreinte carbone 2024 du Groupe sont les suivants :

- l'énergie : l'empreinte est liée aux consommations énergétiques des établissements du Groupe pour les usages suivants : éclairage, chauffage, ventilation, climatisation, eau chaude, fonctionnement des équipements. Les initiatives de réduction de l'empreinte de ce poste visent une meilleure efficacité énergétique des bâtiments et une optimisation des usages de l'énergie, ainsi que la diversification des sources d'énergie utilisées, pour accroître la part d'énergie renouvelable dans le mix énergétique du Groupe ;
- la restauration : les établissements résidentiels du Groupe sont des lieux de vie, les patients et les résidents y prennent donc leurs repas, principalement cuisinés sur place. L'empreinte du poste restauration est liée au volume et au type de matières premières alimentaires achetées, à la manière dont elles ont été cultivées et à leur provenance. Les actions de réduction de l'empreinte alimentaire concernent l'offre de menus, dont les objectifs premiers sont le plaisir gustatif et des apports nutritionnels adaptés, et la réduction du gaspillage alimentaire ;
- la construction : les nouveaux établissements et les extensions génèrent une empreinte liée aux ressources utilisées pour les matériaux et le chantier, ainsi que pour l'usage du bâtiment au cours de sa durée de vie. Le choix des matériaux, et de mode constructif, ainsi que les particularités techniques des bâtiments et des équipements sont des critères dont la contribution à l'empreinte et la réduction de l'impact seront affinés courant 2025 ;
- les déplacements domicile-travail : le Groupe emploie plus de 63 000 collaborateurs (ETP), dont la majorité exerce un métier sur site, et s'y rend donc quotidiennement, ce qui explique le poids – systématiquement entre 8 % et 10 % suivant les années – de ce poste dans l'empreinte. Les leviers de réduction sur lesquels le Groupe se concentre sont l'optimisation des distances de trajet, la mutualisation des trajets, le soutien aux mobilités douces et à l'utilisation de véhicules bas carbone.

Considérant le poids important de ses émissions indirectes (le scope 3 représentant 80 % du Bilan Carbone 2024) ainsi que la forte dépendance aux leviers collectifs nécessitant l'implication totale ou partielle du secteur d'activités du Groupe (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.

Pour définir les objectifs de son plan de transition, le Groupe s'est appuyé sur les scénarios *Shared Socio-economic Pathways* SSP1 1.6 et 2.9 tels qu'établis par le GIEC dans son sixième rapport, et correspondant à la limitation du réchauffement climatique bien en dessous des 2 °C à l'horizon 2100. Ces objectifs 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*. 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 : Déplacements professionnels ;
- 3-7 : Déplacement domicile-travail.

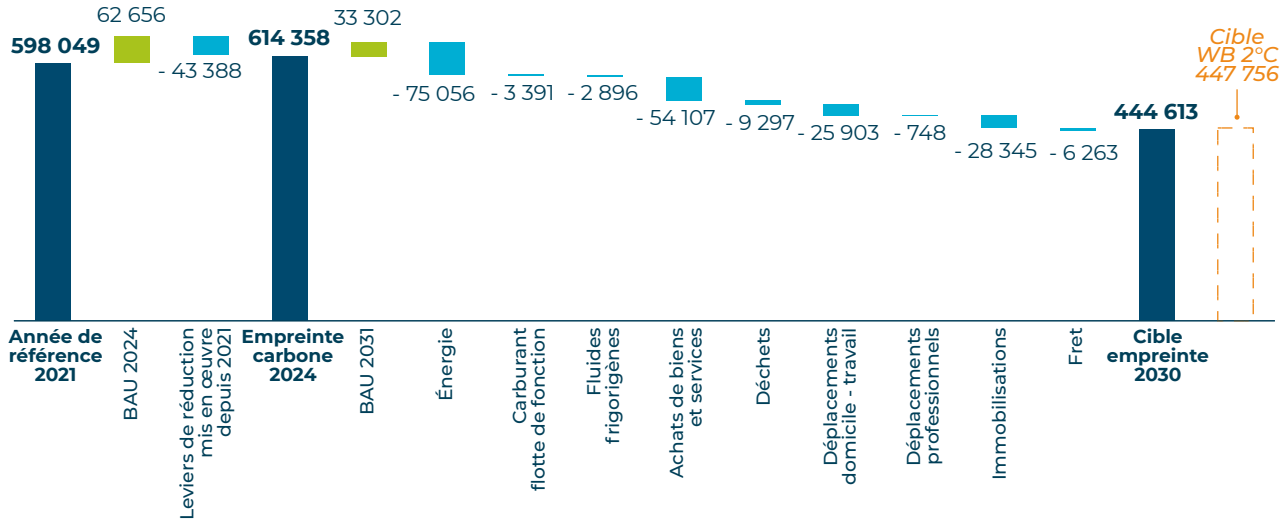
Afin d'atteindre ses objectifs de réduction 2030, l'identification et le chiffrage de leviers de réduction individuels des émissions ont été réalisés sur la base de groupes de travail pour les différentes catégories d'émission avec les communautés métiers concernées (Achat, Immobilier, Ressources Humaines, 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 première identification de leviers.

Des leviers collectifs de réduction impactant positivement l'empreinte carbone du Groupe ont été estimés par le cabinet conseil externe en carbone, du fait de l'implantation européenne de Clariane et des engagements *Net Zero* 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.

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 effectif, la mise en place des leviers de réduction identifiés par le Groupe permet d'atteindre en 2030 une réduction cumulée de - 26 %.

CLARIANE PLAN DE TRANSITION 2021-2030



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**	**Empreinte de la catégorie en 2030 en lien avec la croissance de l'activité** *(Business as Usual)*	**Description du levier**	**Potentiel de réduction à 2030** ($teqCO_2$)	**Scope 1**	**Scope 2**	**Scope 3**
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	197 525	Développer la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique	96 895	56 245	45 504	(4 854)
				Réduire les volumes de consommation d'énergie	21 549	13 865		7 684
1-2 Émissions directes des sources mobiles de combustion	Consom-mations de carburant de la flotte de fonction	4 340	4 739	Électrification de la flotte de fonction	3 391	3 391		
1-4 Émissions directes fugitives	Fluides frigorigènes	4 225	3 857	Adoption de fluides moins émissifs	2 642	2 642		
				Réduction de l'usage et/ou de l'intensité de l'air conditionné	254	254		
SCOPE 3								
3-1 Produits et services achetés	Achats	248 299	294 858	Sélection des fournisseurs sur la base de critères notamment d'impact environnemental	5 022			5 022
	Restauration	126 919	150 718	Introduire des repas végétariens	18 254			18 254
				Réduction des émissions dans le secteur de la restauration	30 455			30 455
	Blanchisserie	18 609	22 098	Choix de linge dont la production et l'utilisation sont moins émissives	352			352
				Réduire l'intensité énergétique de l'activité de blanchisserie	24			24

Nomenclature *GHG Protocol*	Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Empreinte 2021 de cette catégorie ou sous-catégorie	Empreinte de la catégorie en 2030 en lien avec la croissance de l'activité *(Business as Usual)*	Description du levier	Potentiel de réduction à 2030 ($teqCO_2$)	Scope 1	Scope 2	Scope 3
3-2 Biens immobilisés	Construction	62 614	73 097	Réduction de l'impact des bâtiments par les exigences et critères dans les cahiers des charges (matériaux, méthodes constructives...)	19 899			19 899
	Mobilier	10 916	12 744	Étendre la durée de vie du mobilier utilisé	3 304			3 304
				Intégrer des références de produits éco-conçus pour le mobilier et les équipements médicaux	973			973
	Équipement IT	5 446	6 358	Étendre la durée de vie du matériel informatique	1 888			1 888
				Choisir les équipements IT notamment sur la base de l'impact carbone	1 164			1 164
	Flotte de fonction	4 524	5 281	Choisir des modèles de véhicules moins émissifs (plus compacts)	1 116			1 116
3-4 Transport de marchandises amont et distribution	Fret	12 936	14 743	Optimiser les distances et la mutualisation du fret pour les livraisons en établissement	4 026			4 026
				Réduction des émissions dans le secteur du fret	2 237			2 237
3-5 Déchets générés	Déchets	26 902	24 559	Réduction de la production de déchets usage des bouteilles plastiques, papier, emballage, biodéchets...	6 664			6 664
				Privilégier le compost à la méthanisation des biodéchets	452			452
				Rediriger une partie des déchets résiduels vers une filière qui peut être compostée	2 181			2 181
3-6 Déplacements professionnels	Déplacements professionnels	2 702	2 950	Réduction des déplacements professionnels	748			748
3-7 Déplacements domicile travail	Déplacements domicile-travail	48 808	53 294	Encourager l'usage des transports en commun	9 239			9 239
				Encourager le covoiturage	9 394			9 394
				Réduction des émissions en lien avec l'électrification des véhicules personnels	7 270			7 270
TOTAL POTENTIEL DE RÉDUCTION À 2030					**249 394**			

Depuis 2021, les actions de réduction mises en œuvre se sont concentrées sur la réduction des volumes de consommation énergétiques et la diversification des sources d'énergie utilisées par le Groupe pour accroître sa part d'énergie renouvelable.

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, créé début 2024, qui réunit les fonctions Groupe en charge de la décarbonation sur leurs périmètres respectifs, afin de piloter et suivre la trajectoire de réduction ;
- le Comité énergie qui met en œuvre les objectifs de transition énergétique du Groupe.

La stratégie environnementale du Groupe et ses objectifs ont fait l'objet d'une présentation dédiée en Assemblée générale en juin 2024 et le plan de transition a été présenté en Comité de pilotage RSE et en Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration début 2025.

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.

L'importance donnée à ses objectifs d'atténuation par le Groupe se traduit par l'intégration en rémunération variable à court et long terme, de critères de performance liés aux consommations énergétiques et à l'empreinte carbone, qui sont détaillés au sein de l'ESRS 2-GOV-3 (cf. § 3.1.2.2).

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 24 % et locataire ou agissant sur mandat de délégation de services au sein d'établissements publics pour 76 % des établissements.

Pour l'année 2024, les actifs exploités par le Groupe sur l'ensemble de ses activités avaient les intensités énergétiques moyennes suivantes :

- 148,67 kWh/m²/an ;
- 29,32 kgeqCO_2/m² (méthodologie *market-based*) et 30,9 kgeqCO_2/m² (méthodologie *location-based*) d'intensité carbone liée aux énergies.

Le Baromètre de la performance énergétique et environnementale réalisé par l'Observatoire de l'Immobilier Durable (OID) auquel Clariane a participé – et qui a été établi sur le segment Santé sur la base des consommations énergétiques 2023 pour un panel de 1 387 maisons de retraite en France, Allemagne, Italie, Espagne, Belgique et Pays-Bas – permet d'identifier que l'intensité énergétique des actifs Clariane au m² est plus performante de 5 % que la moyenne du panel.

L'amélioration de l'efficacité énergétique des actifs immobiliers et la réduction de l'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques des établissements constituent un axe fort d'engagement du Groupe avec des objectifs et des actions engagées depuis plusieurs années, qui sont détaillées au § 3.2.2.3.

Le modèle de financement privilégié par le Groupe pour porter la transformation du parc immobilier au sein duquel il opère est un modèle où les investissements sont portés par des tiers et payés dans la mesure du possible *via* les économies d'énergie générées sur des contrats à longues durées, n'entraînant pas pour le Groupe de risque de transition lié au coût de ces actions.

En tant que locataire, le Groupe est lié majoritairement par des baux de 9 à 12 ans. La transformation du parc pour améliorer son efficacité énergétique et réduire son empreinte carbone en exploitation, fait partie des obligations et des discussions avec les propriétaires bailleurs.

Le Groupe suit la performance et la transformation des actifs qu'il exploite et qu'il acquiert, de manière à intégrer dans sa stratégie de gestion du parc ses objectifs de réduction des émissions carbone.

Les investissements et dépenses significatifs identifiés pour la mise en œuvre du plan de transition du Groupe concernent la transformation du parc immobilier pour réduire son impact.

Les sources de dépense nécessaires à la réduction des volumes de consommation d'énergie et à la réduction de la part d'énergie fossile dans le mix énergétique du Groupe sont les plus significatives et leurs modalités de financement reposent en partie sur des tiers.

Nous détaillons ici les montants spécifiques identifiés et alloués pour 2024 et 2025 :

En 2024, les investissements réalisés au titre de la transition énergétique ont été évalués à 18,7 millions d'euros pour la France, l'Allemagne, et l'Italie. 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 ;
- 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.

Ce montant ne peut pas être rapproché du montant de CapEx et d'OpEx publié au titre de la Taxonomie européenne du fait :

- du recours à l'exemption de matérialité pour les dépenses d'exploitation répondant à la définition de la Taxonomie, car elles sont non significatives ;
- du niveau de granularité de l'analyse réalisée par le Groupe sur ses CapEx au titre de la Taxonomie, qui à date, n'inclut que les investissements supérieurs à 0,8 M€, ce qui ne permet pas de valoriser en mesures individuelles des investissements plus réduits, tels que les changements d'équipements.

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), pour l'ensemble du Groupe, sont estimés entre 23 et 31 millions d'euros.

	2024	2025
Sources de dépenses allouées aux actions de décarbonation, portés par le Groupe ou par des tiers (en M€)	18,7	23-31
Alignement de ces sources de dépense avec la Taxonomie environnementale	0 %	0 %

Plus de 12 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 CapEx et OpEx significatifs liés aux actions individuelles du plan de transition a été réalisée, dont le récapitulatif est présenté ci-dessous, précisant l'identification de CapEx et OpEx significatifs en fonction du type de dépense.

Nomenclature *GHG Protocol*	**Nom de la catégorie ou sous-catégorie**	**Description du levier**	**CapEx/OpEx significatifs liés à la mise en œuvre du plan de transition**	**Commentaire**
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	Développer la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique	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).
		Réduire les volumes de consommation d'énergie		
1-2 Émissions directes des sources mobiles de combustion	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.
1-4 Émissions directes fugitives	Fluides frigorigènes	Adoption de fluides moins émissifs	non	Diffusion de consignes aux départements exploitation pour le renouvellement d'équipements et les recharges, afin de favoriser les fluides les moins émissifs. 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.

Nomenclature *GHG Protocol*	Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	CapEx/OpEx significatifs liés à la mise en œuvre du plan de transition	Commentaire
SCOPE 3				
3-1 Produits et services achetés	Achats	Sélection des fournisseurs sur la base de critères notamment d'impact environnemental	potentiels surcoûts	Déploiement effectué courant 2024 d'une 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. La sélection de fournisseurs répondant à un plus haut niveau d'exigences environnementales pourrait entraîner une hausse des coûts.
	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.
	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.
3-2 Biens immobilisés	Construction	Réduction de l'impact des bâtiments par les exigences et critères dans les cahiers des charges (matériaux, méthodes constructives…)	étude à mener	Étude prévue sur 2025 d'identification et de chiffrage des leviers techniques de décarbonation dans la construction avec conjointement une adaptation du cahier des charges appliqué par le Groupe pour ses nouvelles constructions.
	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.
		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.
	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.
3-4 Transport de marchandise amont et distribution	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.

Nomenclature *GHG Protocol*	Nom de la catégorie ou sous-catégorie	Description du levier	CapEx/OpEx significatifs liés à la mise en œuvre du plan de transition	Commentaire
3-5 Déchets générés	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.
		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.
3-6 Déplacements professionnels	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.
3-7 Déplacements domicile travail	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.

Le cadre de la Taxonomie environnementale ne permet pas au Groupe de valoriser en l'état l'ensemble des actions d'atténuation réalisées et mentionnées au sein de l'ESRS E1. En effet, le cœur d'activité du Groupe étant la prise en soin des personnes fragiles, la majorité du chiffre d'affaires de Clariane provient des revenus perçus en échange de ces activités de services aux personnes, et des soins et traitements médicaux prodigués aux personnes en situation de fragilité.

Clariane exerce avant tout une mission à vocation sociale, qui ne pourra être valorisée qu'au travers de la mise en œuvre de la Taxonomie sociale, qui n'a pas encore été établie par les autorités européennes. À ce jour, seul le Règlement européen Taxonomie (UE) 2020/852 relatif à la Taxonomie environnementale a été défini, la Taxonomie sociale étant encore en cours de définition sans calendrier établi.

Le Groupe n'a par conséquent pas défini d'objectif d'alignement de son chiffre d'affaires, ni de ses OpEx et CapEx avec la Taxonomie environnementale. Ceci pour les raisons suivantes :

- 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 ;
- l'exemption de matérialité est appliquée pour les dépenses d'exploitation répondant à la définition de la Taxonomie, car elles sont non significatives ;
- pour le reporting Taxonomie 2024, seuls les CapEx dépassant le seuil de 0,8 M€ ont été analysés, ne permettant pas d'avoir une vision précise de l'ensemble des CapEx éligibles.

Le Groupe anticipe une hausse du taux d'alignement de ses CapEx dans le futur, en lien avec des travaux internes menés sur la granularité d'analyse par typologie de CapEx, permettant notamment de suivre ceux contribuant à la décarbonation, et de valoriser des mesures individuelles, à compter de 2025. Par ailleurs, les travaux en cours concernant la centralisation des données liées au parc immobilier – notamment à leurs spécificités bâtimentaires – faciliteront également l'analyse d'alignement.

3.2.2.2 Impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique (ESRS 2 IRO-1 et SBM-3)

Les impacts, risques et opportunités matériels liés au changement climatique sont listés au sein de l'ESRS 2 – IRO-1 et SBM-3 et sont restitués dans le tableau ci-dessous. L'analyse de l'exposition du Groupe à des risques de transition a été menée, et intégrée à l'analyse de double matérialité du Groupe, avec un risque de transition, sur la hausse des coûts de l'énergie lié à la volatilité des prix sur les matières premières qui a été évalué comme matériel.

Impacts, risques ou opportunités (IRO) matériels	Libellé	Temporalité/ Périmètre	Descriptif (précisions apportées en complément des éléments présentés au chapitre 3.1.3.3 (ESRS 2 SBM-3))
ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE			
Impact négatif	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.	(CT)>(LT) Groupe, toutes activités	• Les émissions carbone du Groupe liées à son activité sont détaillées au § 3.2.2.5. 80 % de l'empreinte carbone du Groupe provient de son scope 3 et ses deux plus gros postes émetteurs sont l'énergie et la restauration. • Les émissions carbone contribuent au dérèglement climatique qui impacte les conditions de vie essentielles à la santé humaine, avec des effets directs ou indirects par exemple sur les températures, la biodiversité et le cycle de l'eau.
ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE			
Impact négatif	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.	(CT)>(LT) Groupe, toutes activités	• Suivant leur ampleur, ces événements peuvent affecter la continuité d'activité ou dégrader le niveau de prise en charge si les établissements ne peuvent plus opérer partiellement ou complètement. Des process opérationnels visant à les anticiper et les gérer sont détaillés au § 3.2.2.3.2.
GESTION DES ÉNERGIES			
Impact positif	Réduction des volumes de consommation d'énergie et transition vers une consommation d'énergie bas carbone pour l'activité du Groupe.	(CT)>(LT) Groupe, toutes activités	• Ces actions visent à réduire la consommation de ressources utilisées par le Groupe pour son activité, les émissions carbone associées à cette consommation et sa dépendance aux énergies fossiles. • Les objectifs et actions liés à cette transition énergétique, qui recouvre des évolutions en termes d'achat d'énergie, de pilotage des consommations, d'équipements, de process opérationnels et de formation sont détaillés au § 3.2.2.3.1.
Impact positif	Critères appliqués envers les fournisseurs sur la gestion de l'énergie.	(CT)>(LT) Groupe, toutes activités	• Le choix des fournisseurs et des contrats d'énergie contribuent à l'atteinte des objectifs de décarbonation des consommations énergétiques et les critères environnementaux de sélection des fournisseurs de produits et services contribuent à la réduction de l'empreinte carbone du Groupe et de ce fait à son impact. • La mobilisation des fournisseurs est une condition de l'atteinte des objectifs du Groupe en termes d'atténuation du changement climatique.
Risque	Hausse des coûts de l'énergie liés à la volatilité des prix sur les matières premières.	(CT)>(LT) Groupe, toutes activités	• L'inflation du coût de l'énergie affecte la maîtrise des charges directes d'exploitation. • La réduction des volumes de consommation d'énergie et la sécurisation de l'approvisionnement à coût négocié au travers de PPA par exemple, telles que menées au travers des actions décrites au § 3.2.2.3.1 visent à réduire l'exposition du Groupe.

3.2.2.3 Politiques, actions, indicateurs et objectifs relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique (ESRS E1-2, E1-3, E1-4)

L'engagement du Groupe à réduire son empreinte carbone à travers l'adaptation des établissements et des processus opérationnels a été formalisé dans sa politique environnementale et énergétique, découlant de la stratégie RSE 2024-2028 en application directe de l'un des cinq objectifs de sa mission concernant la durabilité et la protection de l'environnement de vie de ses communautés.

Cette politique 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.

Les fonctions du Groupe réunies au sein du Comité climat sont plus particulièrement en charge de la mise en œuvre des objectifs relatifs à l'atténuation et à l'adaptation au changement climatique figurant dans cette politique.

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.

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. Pour impliquer ses collaborateurs dans les objectifs de réduction de son empreinte en ligne avec les Accords de Paris, le Groupe 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.

Les actions suivantes ont été réalisées en 2024 :

- formation du Conseil d'administration et de la Direction générale aux limites planétaires et aux nouveaux modèles d'entreprise ;
- ateliers Fresque du climat dans chacun des sièges régionaux en France, et chaque mois au siège de Clariane (130 participants aux Fresques et 10 personnes formées à l'animation de la Fresque du climat) et sessions de sensibilisation dédiées auprès des partenaires sociaux du CE-SE ;
- lancement de modules de formation dédiés en ligne *(Clariane Sustainability School)* pour certaines communautés métiers et les ambassadeurs RSE ;
- l'intégration d'un 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 d'un Pitch Climat, d'un partage de témoignages et initiatives menées au sein des établissements lors d'un webinaire, et d'animations thématiques réalisée en établissement, pour la France, ainsi qu'un concours photos sur le changement climatique en établissement dans l'ensemble des pays du Groupe.

Pour un détail du 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, cf. § 3.1.2.1.

3.2.2.3.1 Atténuation du changement climatique

En termes de réduction d'impact, le Groupe s'est initialement concentré sur les émissions liées à ses consommations d'énergie (postes 1-1, 2-1, 2-2 et 3-3 du *GHG Protocol*), qui sont donc les leviers de réduction de son plan de transition dont la mise en œuvre a été initiée depuis 2021.

Le Groupe s'est fixé deux objectifs en lien avec l'impact de ses consommations énergétiques, d'ici à 2026 :

- réduire sa consommation énergétique totale de 30 %, sur la base des volumes de consommation 2021, en adaptant ses pratiques, ses équipements et ses bâtiments ;
- réduire la part des énergies fossiles dans son mix énergétique à moins de 50 %.

Il s'agit d'objectifs intermédiaires permettant de garantir un niveau de réduction de l'empreinte carbone scopes 1 et 2 même supérieure à celle requise par la trajectoire SBTi scopes 1 et 2 du Groupe.

Un pilotage et un suivi mensuels sont réalisés, notamment par le biais d'un outil centralisé de consolidation des consommations énergétiques, afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés pour la réduction de l'empreinte énergétique.

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. Ces leviers sont intégrés dans des feuilles de route au niveau Groupe et pays pour être déployés à court, moyen et long terme, il s'agit :

Sur la maintenance préventive et corrective :

- l'installation et la 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…

Sur le remplacement d'équipement et le choix de sources d'approvisionnement locales :

- le remplacement de systèmes de production de chauffage :
  - mise en place de chaudières à haut rendement,
  - installation de pompes à chaleur,
  - raccordement à des réseaux de chaleur.

Sur la 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.

Sur le recours à des énergies décarbonées :

- l'installation de systèmes de production photovoltaïque pour produire une électricité décarbonée ;
- l'achat de garanties d'origine renouvelables par l'Espagne (électricité) et les Pays-Bas (électricité) pour lesquels une part du mix total dispose de garanties d'origine.

Sur le suivi et le pilotage des performances :

- la réalisation d'audits énergétiques sur une partie du parc d'établissements ;
- l'installation de capteurs de température d'ambiance et de systèmes de remontées de données LoRa *(Long Range),* comme cela a été le cas sur plusieurs centaines de sites en France, Allemagne et Italie en 2024 ;

- la 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) ;
- la mise en œuvre d'outils digitaux pour assurer le suivi, faciliter le reporting et alerter en cas de volatilité importante des consommations ou des mesures des températures intérieures ;
- la mise en place d'une plateforme commune de suivi et consolidation des consommations d'énergie et d'eau du Groupe, afin de suivre et piloter la performance énergétique ainsi que l'empreinte carbone des consommations du parc immobilier.

Le financement des actions mentionnées ci-dessus est assuré par différentes sources :

- investissements directs par le Groupe et les pays (plan de CapEx) ;
- 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 de ces établissements 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 (certificats d'économie d'énergie (CEE) en France par exemple).

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 au contrôle et à l'entretien des systèmes de chauffage, d'eau chaude, de ventilation et de climatisation.

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.

Sur les leviers identifiés, des actions ont déjà été engagées en 2024 et vont se poursuivre sur 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 à horizon 2026. La France et l'Allemagne sont les premiers pays à mettre en place cette transformation, pour leurs véhicules de service et véhicules de fonction. En France, cette action est complétée par la création d'une offre de mobilité durable flexible permettant aux collaborateurs éligibles à un véhicule de fonction de choisir entre un véhicule électrique et un crédit mobilité durable consistant à avoir un budget alloué à leurs déplacements avec des modes de transport non carbonés en contrepartie du renoncement à leur véhicule de fonction ou de son remplacement par un véhicule plus compact.

Achats de biens et services (poste 3-1 du *GHG Protocol*)

- La Charte achats responsables actualisée courant 2023 a été déployée en 2024 et intégrée à tous les nouveaux contrats. 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, a été conçue en 2024, pour aider à différencier les fournisseurs sur leur impact en appel d'offres. Elle a été déployée auprès des acheteurs, qui ont été formés à son utilisation.
- 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 en 2021 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 moindre, ont ainsi été validées et intégrées 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 2024, 82 % des achats restauration France étaient des achats nationaux et 18 % 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

- Depuis 2020, le Groupe s'est engagé à ce qu'à horizon 2023, 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. Cet objectif a été atteint avec à fin 2023 : 100 % du portefeuille de nouveaux projets du Groupe qui était constitué de projets certifiables.
- 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 pour objectif de tester de nouvelles méthodes constructives hors site, moins émissives et consommatrices de matières premières, et de calculer l'empreinte carbone de ses derniers projets immobiliers livrés afin d'avoir une empreinte carbone construction précise pour ses propres établissements et ne plus reposer sur un facteur d'émission générique pour le calcul de leur empreinte.

Mobilier et équipement

- En 2025, le Groupe a pour objectif d'intégrer des références d'équipements et de mobilier éco-conçus ou reconditionnés à son catalogue achats et d'affiner la mesure de son empreinte liée aux équipements IT.

Déchets générés (poste 3-5 du *GHG Protocol*)

- Depuis 2019, le Groupe s'est engagé sur l'amélioration du tri des déchets en établissement, en suivant son volume de déchets résiduels, dont la baisse reflète cette amélioration. L'objectif de - 5 % de volume de déchets résiduels par lit à horizon 2023 a été dépassé en atteignant - 16 % à fin 2023.
- Le Groupe s'est fixé un nouvel objectif impliquant désormais le suivi du volume de l'ensemble de ses flux de déchets : atteindre minimum 30 % de valorisation de ses volumes de déchets en 2026. En effet, le recyclage est beaucoup moins émissif en termes de traitement que l'incinération ou l'enfouissement qui sont les traitements de fin de vie de déchets résiduels et il permet de réutiliser une partie des matières premières, évitant l'extraction pour la fabrication de nouveaux produits. En 2024, le Groupe a mené une expérimentation au sein d'un échantillon d'établissements afin de tester une méthodologie de reporting tous flux des volumes réels de déchets jetés, avec pour objectif de la déployer en 2025 et de réduire la part d'estimation dans le suivi de cet indicateur. Voir ESRS E5 pour le détail des volumes de déchets générés par flux en 2024.

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 2024, une expérimentation a été lancée en France, avec pour objectif de proposer aux collaborateurs un emploi plus proche de leur domicile lorsqu'un poste est ouvert correspondant à leurs qualifications, et qui pourrait ainsi le permettre.

3.2.2.3.2 Adaptation au changement climatique

En 2024, le Groupe a effectué une analyse de l'exposition de ses actifs à quatre aléas climatiques : vagues de chaleur, fortes précipitations et inondation, 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 – Groupement intergouvernemental d'experts sur le climat – correspondant aux RCP8.5 ou SSP5-8.5) à horizon 2050. Les actifs présents dans les systèmes d'information du Groupe au 23 décembre 2024 ont été intégrés à l'analyse.

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.

À compter de 2025, Clariane engage une analyse de niveau 2, relative à la vulnérabilité des établissements à ces aléas, qui permettra de déterminer le niveau de risque pour chaque actif en exploitation sur l'ensemble du parc à échéance 2026, en fonction des caractéristiques techniques de chaque bâtiment.

En lien avec le travail réalisé pour cette analyse, Clariane a pour objectif de définir un catalogue d'actions permettant d'améliorer la résilience des actifs, adapté à leur niveau de risque, avec les contributions d'experts de la construction, du changement climatique et des assurances. Le niveau de responsabilité du Groupe quant à la mise en œuvre des actions d'adaptation dépend de son statut, qui est principalement celui d'exploitant locataire des établissements. Le déploiement d'un plan de résilience devra donc être affiné conjointement avec les propriétaires-bailleurs et défini dans les baux locatifs.

Sans attendre la définition et mise en œuvre du plan de résilience, à court terme, les établissements de santé et médico-sociaux 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 garantir la qualité des soins et de la prise en charge pour les résidents et patients.

La prévention inclut :

- des mesures de sensibilisation et d'information aux équipes et résidents et patients sur les procédures applicables ;
- la vérification et l'entretien des installations, notamment équipements de détection et d'alerte, et leur connaissance par les équipes ;
- la formation des équipes sur les mesures permettant de limiter l'impact pour les résidents et les patients, les conduites à tenir suivant le type d'aléas climatiques, l'activation de cellules de crise et la coordination avec les services d'urgence si nécessaire.

L'anticipation inclut :

- la mise en place de protocoles de suivi médical adapté ;
- la constitution de stocks de matériels et denrées alimentaires ;
- l'identification de lieux de rassemblement ;
- des exercices de mise à l'abri, confinement et évacuation menés par les établissements.

La gestion de l'épisode climatique inclut :

- le déploiement des mesures adaptées en fonction du type d'aléas et de son intensité ;
- la surveillance accrue de l'état de santé des patients et résidents.

Ces mesures sont régulièrement révisées et adaptées.

Pour illustrer la mise en œuvre de ces processus de gestion des risques opérationnels du fait des aléas climatiques, ils se traduisent ainsi pour les fortes chaleurs :

Prévention

- Équipements de climatisation installés en établissements et maintenance préventive des climatiseurs ;
- Formation des équipes de soin aux risques de déshydratation (notamment à la détection des signes cliniques et biologiques de déshydratation) ;
- Réalisation d'un plan de maintenance préventif pour le matériel de stockage réfrigéré ;
- Vérification des joints de portes, niveau de fluide frigorigène, et nettoyage des gaines de ventilation.

Anticipation

- Réalisation d'un plan type d'apport hydrique et de diversification des boissons ;
- Veille et déclenchement de mesures suivant les niveaux d'alerte. Par exemple, le plan canicule est mis en œuvre chaque année dans les établissements en France du 1er juin au 15 septembre ;
- Identification des résidents et patients à risque ;
- Planification de l'installation des résidents et patients dans les pièces les plus fraîches en journée.

Gestion de l'épisode climatique

- Renforcement du contrôle de la chaîne du froid et relevé des températures des enceintes réfrigérées ;
- Maintien des pièces les plus fraîches possibles en aérant matin et soir et baissant les volets, et installation des résidents et patients dans les lieux les plus frais suivant les moments de la journée ;
- Relevé des températures des chambres des résidents et patients ;
- Utilisation de brumisateurs et linges humides pour rafraîchir les résidents et patients ;
- Surveillance des apports hydriques et alimentaires adaptés et de l'état de santé des résidents et patients.

3.2.2.4 Consommation d'énergie et mix énergétique (ESRS E1-5)

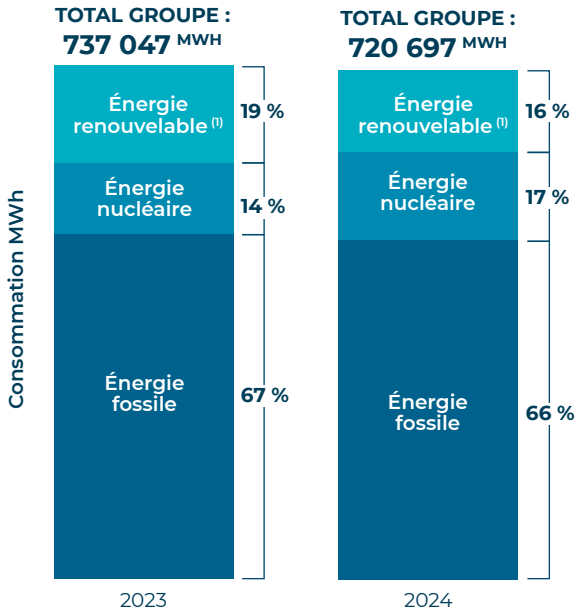
Les consommations et sources d'énergie du Groupe sont détaillées dans les tableaux suivants.

(en MWh)	2023	2024	Var. en %
CONSOMMATION TOTALE D'ÉNERGIE	**737 047**	**720 697**	**- 2 %**
Consommation totale d'énergie provenant de sources fossiles	**493 050,00**	**479 100,00**	**- 3 %**
Part des sources fossiles dans la consommation totale d'énergie (en %)	*67 %*	*66 %*	*- 1 %*
Consommation totale d'énergie provenant de sources nucléaires	**105 479,91**	**123 438,61**	**17 %**
Part de la consommation provenant de sources nucléaires dans la consommation totale d'énergie (en %)	*14 %*	*17 %*	*21 %*
Consommation totale d'énergie provenant de sources renouvelables	**138 516,56**	**118 158,79**	**- 15 %**
Part des sources renouvelables dans la consommation totale d'énergie (en %)	*19 %*	*16 %*	*- 16 %*
• 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	16 436,39	- 1 %
• inclut : la consommation d'électricité, de chaleur, de vapeur et de froid achetés ou acquis à partir de sources renouvelables	117 484,46	96 786,77	- 18 %
• inclut : la consommation d'énergie renouvelable non combustible autoproduite	4 464,92	4 935,63	11 %

Les évolutions du mix énergétique de Clariane en 2024 sont liées :

- aux modifications des mix énergétiques de chaque pays ;
- à la stratégie d'achat et d'approvisionnement mise en œuvre pour l'énergie :
  - achat d'énergie renouvelable dans des pays avec une forte intensité carbone dans le mix du pays (Pays-Bas, Espagne),
  - achat d'une part de biogaz dans l'approvisionnement en gaz des établissements (France),
  - déploiement d'installations photovoltaïques sur site dans des zones avec forte intensité carbone de l'électricité dans le mix du pays (Belgique) à fort ensoleillement et dont l'usage électrique est intense même en été (Espagne et Italie),
  - raccordement des établissements aux réseaux de chaleurs existants ou en cours de développement pour profiter de la transition énergétique de ces derniers.

La production d'énergie renouvelable par les établissements du Groupe équipés de panneaux photovoltaïques est en partie autoconsommée par ces mêmes établissements et en partie revendue sur le réseau. Le Groupe suit à date uniquement la part autoconsommée sur site et n'est donc pas en mesure de communiquer sa production totale d'énergie renouvelable pour l'exercice 2024. La mise en place du suivi de la production totale d'énergie renouvelable est prévue pour 2025.



(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
2024	278 562 832,08	202 573 844,92	100 828 457,55	101 221 887,00	17 568 059,74	19 942 053,46	148,67 kwh/m²
2023	288 954 001,80	206 117 552,30	104 382 795,25	101 581 508,00	17 021 796,22	18 988 926,79	151,42 kwh/m²

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 2024 (l'activité de Résidences Services Les Essentielles en France, par exemple).

Les données d'intensité en kWh/m² et en kgeqCO_2/m² liées 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 inclus dans cet indicateur mais le sont pour les années précédentes où ils étaient présents toute l'année. L'intensité carbone au m² publiée pour 2023 fait l'objet d'un ajustement de respectivement + 13 % en méthodologie *market-based* et + 9 % en méthodologie *location-based* afin d'inclure les émissions amont liées à l'énergie, ce qui est également le cas pour l'intensité carbone au m² indiquée en 2024.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE CO_2 POUR LES SITES AVEC 12 MOIS D'ACTIVITÉ EN CONTINU ($KGEQCO_2/M^2$)

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ratio d'intensité selon la méthodologie *location-based*	41,0	37,8	35,0	31,0	31,8	30,9
Ratio d'intensité selon la méthodologie *market-based*	-	-	-	-	29,6	29,3

Le détail des émissions carbone liées à l'énergie en scopes 1 et 2 est détaillé ci-dessous :

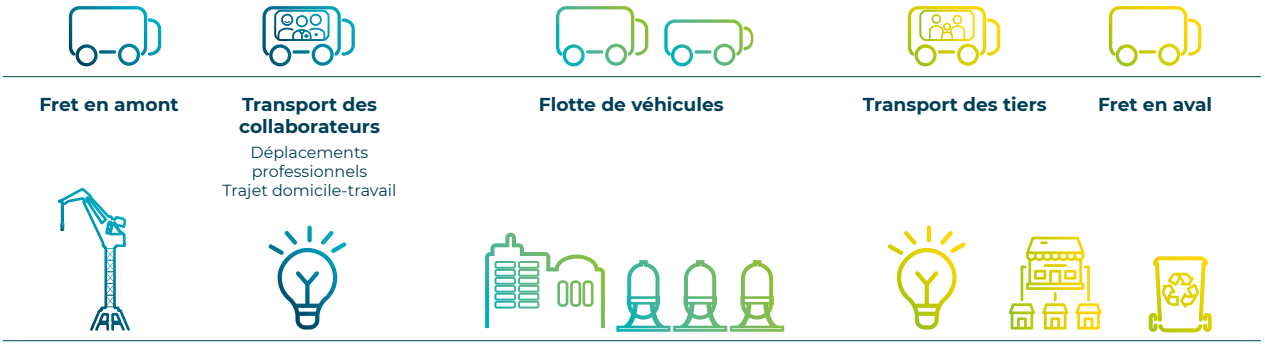
	2024			
(en $kgeqCO_2$)	Scope 1 consolidé	Scope 1 non consolidé	Scope 2 consolidé	Scope 2 non consolidé
TOTAL ÉMISSIONS GAZ À EFFET DE SERRE	**72 712 369,00**	**814 897,00**	**42 985 450,00**	**309 916,00**

	% des consommations en kWh du scope 2	% du scope 2 en méthodologie *location-based*
TOTAL INSTRUMENTS CONTRACTUELS	**5,37 %**	
Garanties d'origine (Espagne et Pays-Bas)	5,16 %	**5,52 %**
Power Purchase Agreement (Espagne)	0,21 %	

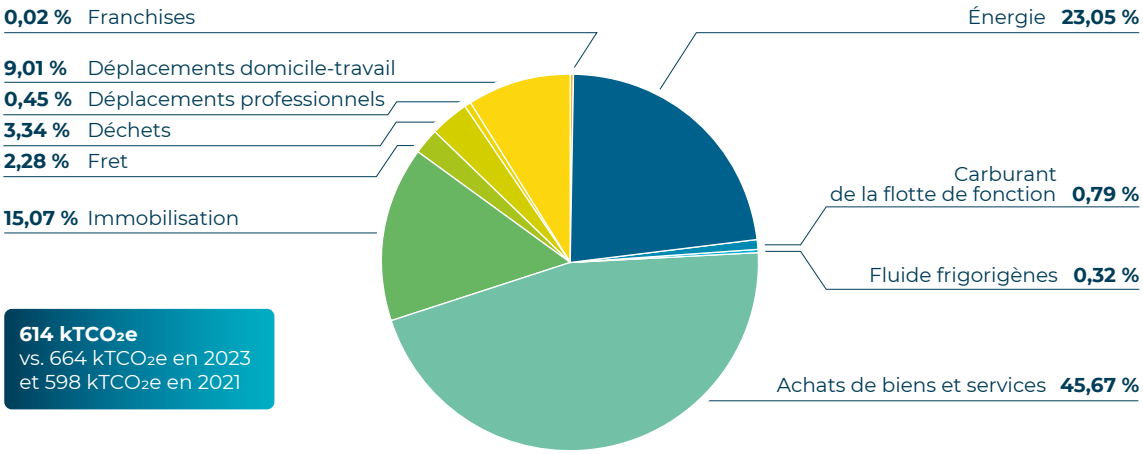
Un facteur d'émission de 0 en combustion a été associé à ces volumes de consommation en scope 2 en méthodologie *market-based* pour l'empreinte carbone 2024 du Groupe.

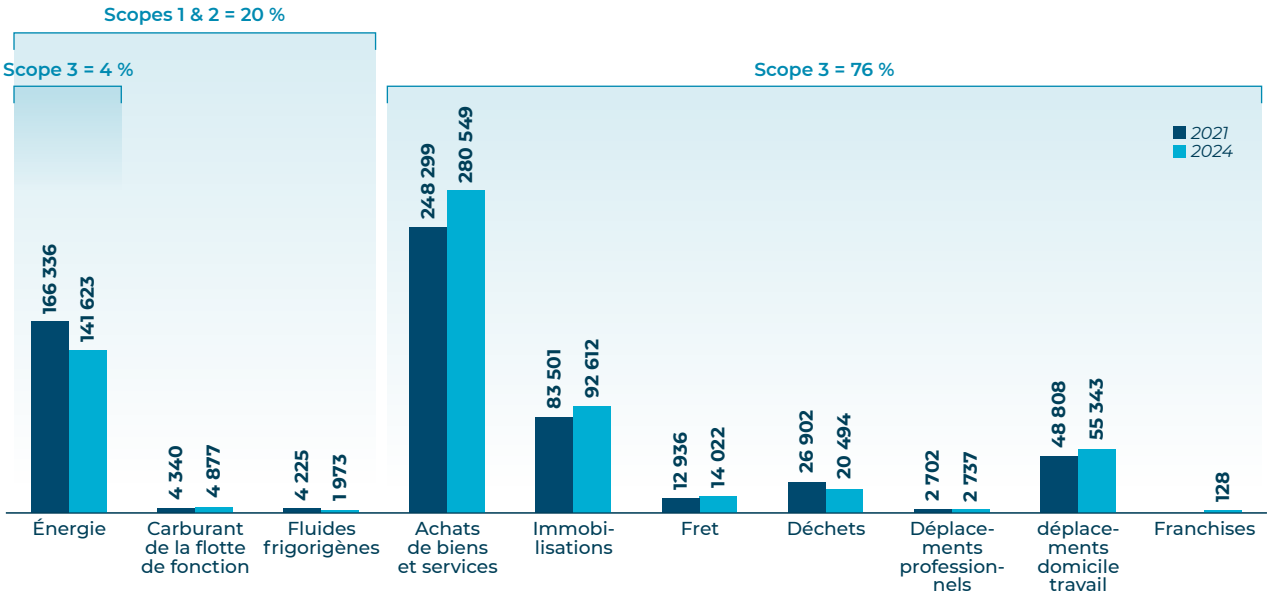
3.2.2.5 Émissions de gaz à effet de serre (GES) (ESRS E1-6)

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE



BILAN CARBONE 2024





Nom de catégorie	Scope	Catégorie	2021	2023	2024	Variation en % 2024 *vs* 2023	Cibles à 2030 *vs* 2021
TOTAL GHG ÉMISSIONS *MARKET-BASED*			**598 049**	**663 828**	**614 358**	**- 7 %**	**- 25 % (SCOPES 1, 2 ET 3)**
Total scope 1			107 381	83 668	80 377	- 4 %	
Émissions directes des sources fixes de combustion	1	1-1	98 816	76 931	73 527	- 4 %	
Émissions directes des sources mobiles de combustion	1	1-2	4 340	4 734	4 877	3 %	
Émissions directes fugitives	1	1-4	4 225	2 003	1 973	- 1 %	
Total scope 2			42 092	42 067	43 295	3 %	- 43 % (scopes 1 et 2)
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	2	2-1	42 092	32 924	37 908	15 %	
Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	2	2-2		9 143	5 387	- 41 %	
Total scope 3			448 576	538 093	490 685	- 9 %	
Produits et services achetés*	3	3-1	248 299	275 953	280 549	2 %	
Biens immobilisés	3	3-2	83 501	144 078	92 612	- 36 %	
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	24 801	2 %	- 25 % sur les catégories avec une * (73 % du scope 3 en 2021)
Transport de marchandise amont et distribution	3	3-4	12 936	15 527	14 022	- 10 %	
Déchets générés*	3	3-5	26 902	21 051	20 494	- 3 %	
Déplacements professionnels*	3	3-6	2 702	2 741	2 737	0 %	
Déplacements domicile-travail*	3	3-7	48 808	54 231	55 343	2 %	
Franchises	3	3-14		125	128	2 %	

Nom de catégorie	Scope	Catégorie	2021	2023	2024	Variation en % 2024 *vs* 2023
TOTAL GHG ÉMISSIONS *LOCATION-BASED*			**612 325**	**675 524**	**622 987**	**- 8 %**
Total scope 1			107 381	85 052	81 609	- 4 %
Émissions directes des sources fixes de combustion	1	1-1	98 816	78 314	74 758	- 5 %
Émissions directes des sources mobiles de combustion	1	1-2	4 340	4 734	4 877	3 %
Émissions directes fugitives	1	1-4	4 225	2 003	1 973	- 1 %
Total scope 2			53 892	50 178	49 625	- 1 %
Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	2	2-1	53 892	41 035	39 664	- 3 %
Émissions indirectes liées à la consommation de vapeur, chaleur ou froid	2	2-2		9 143	9 961	9 %
Total scope 3			451 052	540 294	491 753	- 9 %
Produits et services achetés	3	3-1	248 299	275 953	280 549	2 %
Biens immobilisés	3	3-2	83 501	144 078	92 612	- 36 %
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	25 868	- 3 %
Transport de marchandise amont et distribution	3	3-4	12 936	15 527	14 022	- 10 %
Déchets générés	3	3-5	26 902	21 051	20 494	- 3 %
Déplacements professionnels	3	3-6	2 702	2 741	2 738	0 %
Déplacements domicile-travail	3	3-7	48 808	54 231	55 343	2 %
Franchises	3	3-14		125	128	2 %

	2021	2024	Var. en % 2024-2021
Émissions totales de GES *(location-based)* par chiffre d'affaires net ($tCO_2eq/M€$)	142	118	- 17 %
Émissions totales de GES *(market-based)* par chiffre d'affaires net ($tCO_2eq/M€$)	139	116	- 16 %
Chiffre d'affaires utilisé pour calculer l'intensité des GES	4 311	5 282	23 %
Chiffre d'affaires net (autre)	-	-	-
Chiffre d'affaires net total (dans les états financiers)	4 311	5 282	23 %

L'empreinte 2024 du Groupe a été calculée sur la base de données réelles pour l'empreinte liée aux consommations énergétiques, et a été estimée sur la base de l'empreinte carbone 2023 et de l'évolution de données d'activité.

L'évolution de données d'activité sur les ETP, le chiffre d'affaires et le nombre de lits, a été utilisée en fonction des postes pour l'estimation de l'empreinte 2024 :

- - 1,5 % de croissance des lits, pour les postes : 1-4 « Émissions directes fugitives » et 3-5 « Déchets générés » ;
- + 4,7 % de croissance du chiffre d'affaires appliqué à hauteur de 50 % sur les postes : 3-1 « Produits et services achetés », 3-2 « Biens immobilisés » et 3-14 « Franchises » ;
- + 3 % de croissance des ETP pour les postes : 1-2 « Sources mobiles de combustion », 3-6 « Déplacements professionnels » et 3-7 « Déplacements professionnels » ;
- le poste 3-4 « Fret » est quant à lui estimé sur la base de 5 % de l'empreinte du poste 3-1 « Produits et services achetés ».

Le scope 3 représente 80 % de l'empreinte du Groupe avec les Achat de biens et services (incluant notamment la restauration, la blanchisserie et les consommables médicaux et non médicaux) comme premier poste d'émission (plus de 45 % de l'empreinte totale), suivi par les Immobilisation (poste composé de la construction, des équipements et mobiliers, et des véhicules achetés ou loués) et qui constitue 15 % de l'empreinte du Groupe.

L'empreinte 2024 en *market-based* est en hausse de 3 % par rapport à l'empreinte 2021 du Groupe. Les principales évolutions à la hausse par rapport à l'empreinte 2021 sont liées à la croissance et la hausse du volume d'activité notables en scope 3 (+ 9 %), alors que les scopes 1 et 2 se réduisent (- 17 %) 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'évolution vers une méthodologie *market-based* en 2023 pour piloter et valoriser les actions de réduction scopes 1 et 2 a permis d'affiner la mesure de l'empreinte en lien avec les fournisseurs d'énergie. L'évolution des process opérationnels et la sélection de fournisseurs sur la base de critères d'impact environnemental, menant à l'intégration d'objectifs de réduction dans les contrats et à leur valorisation au sein de l'empreinte carbone du Groupe sont identifiées comme des mesures clés pour la réduction des émissions du scope 3.

En 2024, le Groupe a sélectionné et utilisé pour la première fois un outil de mesure de l'empreinte carbone et de pilotage de sa trajectoire.

Les objectifs de l'utilisation de cet outil sont les suivants :

- automatiser et industrialiser la production de l'empreinte carbone ;
- pouvoir suivre l'avancement par rapport à la trajectoire du Groupe ;
- 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 ;
- contribuer à la mise en œuvre du plan de transition par l'appropriation et la montée en compétences des fonctions en charge des réductions d'émissions en facilitant l'accès aux analyses et à la donnée carbone, dans des formats de restitution qui peuvent être personnalisés, et à l'adaptation des actions de réduction ainsi qu'à leur suivi.

Après avoir réalisé une première empreinte courant 2024 sur cet outil, l'année 2025 sera consacrée à l'automatisation de la collecte et du traitement des données, ainsi qu'à l'intégration de trajectoires et à leur pilotage par chaque métier dans l'outil.

3.2.2.6 Projets d'absorption ou de compensation des gaz à effet de serre (ESRS E1-7)

Le Groupe ne capte pas ni ne séquestre de gaz à effet de serre dans le cadre de ses activités.

	2021	2024
Total captées/séquestrées : GES provenant des propres opérations (tCO_2e)	0	0
Total captées/séquestrées : GES provenant de la chaîne de valeur en amont (tCO_2e)	0	0

Le Groupe n'a financé aucun projet de compensation ou de séquestration carbone en 2024, 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.

3.2.2.7 Prix interne du carbone (ESRS E1-8)

Le Groupe a réalisé, courant 2024, une étude et un benchmark sur les dispositifs existants de prix interne du carbone, afin de comparer les différentes modalités possibles et d'informer sa décision sur la mise en place d'un prix interne du carbone. Sur la base de cette étude, Clariane a validé la mise en place d'un prix directeur interne dans un premier temps. Ce prix directeur reste à définir quant à son périmètre et ses modalités d'application sur l'année 2025, avec pour but de s'ajouter aux critères d'intensité énergétique et d'exposition aux aléas climatiques, déjà utilisés en Comité d'investissement pour les acquisitions, et nouveaux développements immobiliers.

3.2.2.8 Effets financiers des risques et opportunités liés au changement climatique (ESRS E1-9)

Sur la base de l'analyse d'exposition aux aléas climatiques réalisée en 2024, le Groupe va établir d'ici 2026 l'évaluation de la résilience de l'ensemble de ses actifs immobiliers et définir à l'échelle du Groupe un plan d'adaptation par bâtiment, ainsi que les modalités de son financement.

3.2.3 Gestion de l'eau (ESRS E3)

ESRS E3
GESTION DE L'EAU

ENJEUX MATÉRIELS

- CONSOMMATION D'EAU

PRINCIPALES POLITIQUES ET ACTIONS

Politique environnementale et énergétique	Suivi des prélèvements et des consommations	Mise en place des outils d'alerte en cas de surconsommation d'eau	Campagne de sensibilisation des responsables techniques sur site

RÉSULTATS 2024

428 729 m³
Total eau consommée

39 %
de sites se situent dans des zones de stress hydrique élevé et +

3.2.3.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs relatifs à la gestion de l'eau (ESRS E3-1, E3-2, E3-3)

En lien avec le changement climatique face auquel Clariane travaille à mettre en œuvre un plan de transition et un plan d'adaptation à court, moyen et long-terme, tel que décrit au § 3.2.2, les enjeux de consommation d'eau sont importants pour le Groupe avec l'accroissement du stress hydrique et les potentiels impacts sur ses opérations, et sur la santé et la qualité de vie de ses patients et résidents du fait du manque d'eau.

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.

Concernant la gestion de l'eau, le Groupe a identifié un impact positif matériel à travers la maîtrise des consommations d'eau liées à ses activités et ainsi la participation à la sobriété nécessaire de la part de toutes les parties prenantes. Cette réduction des consommations s'appuie sur le suivi des fuites, sur l'efficacité des équipements et sur les écogestes. Cet impact a été défini dans l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, au cours de laquelle les Directions de l'immobilier, de l'énergie, et de la RSE se sont positionnées à dire d'expert sur les impacts liés à la gestion de l'eau pour les parties prenantes de leurs périmètres respectifs.

La réduction de l'utilisation de la ressource en eau, comme des autres ressources naturelles, est un engagement qui a été formalisé dans la politique environnementale et énergétique du Groupe. Cette politique découle de la

stratégie RSE 2024-2028 en application directe de l'un des cinq objectifs de sa mission concernant la Durabilité et la protection de l'environnement de vie de ses communautés.

Elle s'applique à l'ensemble des pays d'opération et des activités du Groupe. Elle est également déclinée dans les contrats qui lient le Groupe à ses partenaires commerciaux, *via* la Charte des achats responsables, document contractuel qui liste notamment les exigences du Groupe envers ses fournisseurs et spécifie qu'ils doivent limiter autant que possible leur utilisation de ressources naturelles, dont l'eau, pour la production des produits et services vendus à Clariane.

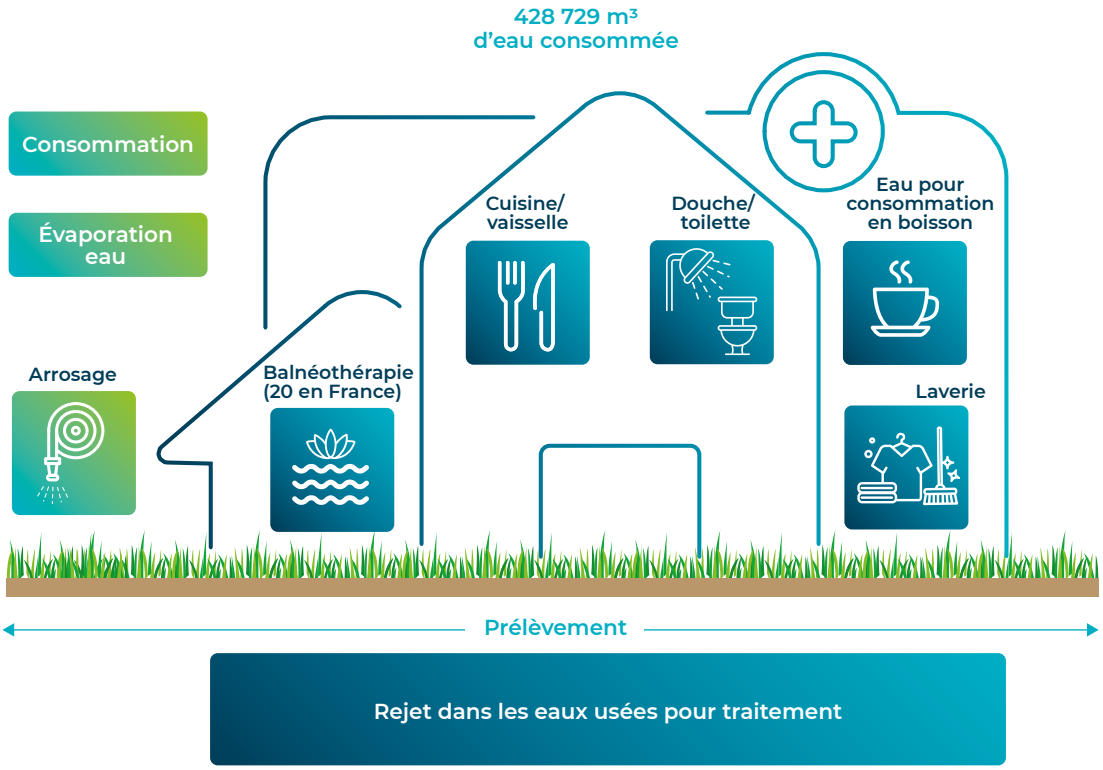
La mise en œuvre de la politique environnementale et énergétique du Groupe est suivie conjointement avec les autres enjeux en matière de durabilité, par le Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration et par le Comité de pilotage RSE présidé par le Directeur général adjoint.

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 marines.

Les usages de l'eau chez Clariane s'apparentent à des usages domestiques, ses établissements étant des lieux d'accueil et de vie, avec certaines spécificités liées par exemple à certains établissements de rééducation, qui disposent de balnéothérapie.

Ces usages sont illustrés ci-dessous.

USAGES DE L'EAU CHEZ CLARIANE



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, le Groupe estime à 8 % la part des volumes d'eau qui lui sont facturés qui sont effectivement consommés, car utilisés pour l'arrosage des espaces verts ou faisant l'objet d'évaporation. Le reste de l'eau prélevée, soit 92 %, est considéré comme rejetée dans les réseaux d'eaux usées, et donc vers des prestataires tiers en vue d'être traitée et réutilisée. Aucune quantité d'eau n'est stockée par Clariane, si ce n'est temporairement, pour les usages illustrés plus haut, avec à terme un rejet dans les eaux usées.

Les Directions spécifiquement 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.

Le Groupe a identifié les actions prioritaires suivantes afin de réduire ses prélèvements d'eau et limiter davantage sa consommation :

- le suivi des prélèvements et des consommations ;
- la sensibilisation des équipes et des résidents et patients aux pratiques économes en eau ;
- l'adaptation des établissements, incluant la définition des plans d'urgence à court-terme devant être déclenchés dans le cas de fortes sécheresses et de risques de pénurie pour les zones concernées ;
- la sélection et la maintenance des équipements ;
- l'évolution des processus opérationnels ;
- l'intégration de critères environnementaux comme la consommation de ressources naturelles dans le choix des fournisseurs sur les catégories pouvant avoir un impact sur l'eau.

Ces actions concernent les prélèvements et les consommations en eau dans l'ensemble des zones d'implantation du Groupe, et sont priorisées en fonction des résultats de l'analyse de risque Eau décrite au § 3.2.3.2 ainsi que du suivi des consommations par site.

Pour pouvoir définir un objectif Groupe de réduction des prélèvements et des consommations à fin 2025 assorti d'un plan d'action adapté par activité, par niveau de stress hydrique et capitalisant sur les actions déjà engagées, le Groupe réalise dans un premier temps un diagnostic de son utilisation de la ressource en eau. Ce diagnostic permettra de confirmer l'existence de plans opérationnels pour faire face aux possibles pénuries d'eau pour les établissements en zone de stress hydrique élevé à très élevé.

En 2024, les actions suivantes étaient déjà initiées pour réduire la consommation en eau des établissements et vont se poursuivre :

- la sensibilisation des responsables techniques sur site à la maîtrise des consommations en eau ;
- la généralisation et l'automatisation du suivi des consommations d'eau pour les établissements disposant de compteurs communicants ou de responsables techniques sur site en charge de la relève mensuelle des compteurs d'eau et du reporting associé ;
- la mise à disposition de tableaux de bord digitalisés et de reporting des données de consommations mensuelles d'eau par établissement : avec un déploiement réalisé fin 2024 pour les établissements en France et prévu en Espagne et en Italie pour 2025.

Un dispositif d'alerte aux établissements en cas de consommations anormalement élevées varie suivant les pays, pour permettre aux responsables techniques en établissement d'identifier les fuites ou de rechercher d'autres causes de surconsommation. Par exemple, l'outil Deepki est utilisé en France pour ces alertes et la Belgique et les Pays-Bas se sont équipés en 2024 d'un système de télé-relève permettant de détecter les fuites et d'alerter les exploitants.

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.

La présence de dispositifs existants de récupération et de réutilisation des eaux de pluie feront l'objet d'un recensement au cours du diagnostic réalisé par le Groupe de son utilisation de la ressource en eau.

3.2.3.2 Consommation d'eau (ESRS E3-4)

Les prélèvements en eau du Groupe et la consommation qui en découle selon les principaux usages définis précédemment se répartissent ainsi.

PRÉLÈVEMENT ET CONSOMMATION D'EAU EN M³



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.

Une estimation conservatrice de 8 % a été prise pour considérer 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.

En 2024, 91 % des données de prélèvements d'eau sont issues de relevés ou sur la base de factures, contre 92 % en 2023.

Les volumes d'eau prélevés sont estimés pour les établissements de l'entité Grupo 5 en Espagne (hors établissements sous mandat de gestion) 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.

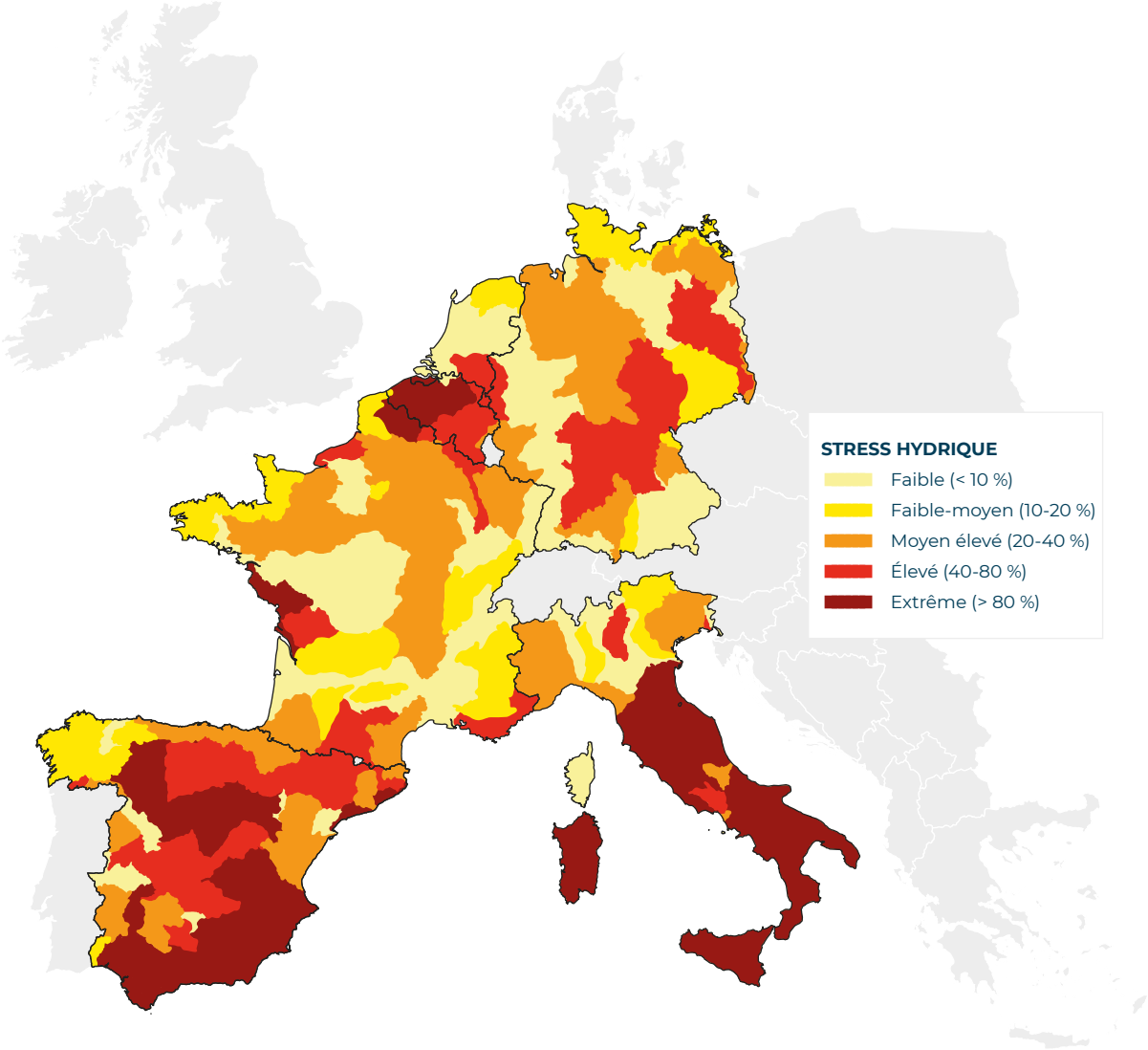
Entre 2023 et 2024, la hausse des volumes d'eau consommés s'explique par une hausse de l'activité ainsi que par des surconsommations liées à des épisodes de fuite. Du fait de l'augmentation du chiffre d'affaires entre 2023 et 2024, le taux d'intensité hydrique prélevée et consommée rapporté au chiffre d'affaires est resté stable entre 2023 et 2024.

Intensité hydrique (en m³/million d'euros)	**2023**	**2024**	**Var. en %**
Chiffre d'affaires	5 047	5 282	5 %

(en m³/million d'euros)	**2023**	**2024**	**Var. en %**
Taux intensité hydrique prélevée	1 004	1 015	1 %
Taux intensité hydrique consommée	80	81	1 %

Le Groupe a réalisé en 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 l'exposition actuelle pour les actifs en exploitation à fin 2024 sont détaillés dans la carte ci-dessous :



Ces résultats révèlent que 39 % des établissements Clariane sont soumis à un risque actuel de stress hydrique élevé et extrême, tandis que 60 % des établissements sont soumis à un risque actuel de stress hydrique allant de moyen à extrême du fait de leur localisation, la conséquence en volume est présentée dans le tableau ci-dessous.

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.

39 % de l'eau consommée par le Groupe se situait en zone de stress hydrique élevé à extrême en 2024 et 59 % de l'eau consommée dans une zone de stress hydrique moyen à extrême, se répartissant de la manière suivante au sein du Groupe et par niveau de stress hydrique :

Consommation d'eau dans les zones à stress hydrique	Total m³ consommé en 2024	Total m³ zones stress hydrique moyen et plus	2024, en %	Total m³ zones stress hydrique élevé et plus	2024, en %
Total Groupe	428 729	252 818	59 %	166 830	39 %

3.2.4 Gestion des déchets (ESRS E5)

ESRS E5
UTLISATION DES RESSOURCES ET ÉCONOMIE CIRCULAIRE

ENJEUX MATÉRIELS

- GESTION ET TRI DES DECHETS

PRINCIPALES POLITIQUES ET ACTIONS

Politique environnementale et énergétique

- Procédures de gestion des déchets
- Campagnes de sensibilisation au tri des déchets
- Formations à la gestion des déchets dangereux
- Réutilisation

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS 2024

41 410 tonnes de déchets générés

929,6 tonnes de déchets dangereux

44 % de déchets sont recyclés

3.2.4.1 Politiques, actions, indicateurs et objectifs relatifs à la gestion des déchets (ESRS E5-1, E5-2, E5-3)

Concernant la gestion des déchets, l'impact négatif matériel identifié par le Groupe, est la valorisation insuffisante des déchets produits, du fait d'un système de gestion et de tri des déchets inefficace en établissement. Cet impact a été défini et évalué *via* l'analyse de double matérialité menée par le Groupe, au cours de laquelle les Directions de l'immobilier et de la RSE se sont positionnées à dire d'expert sur les impacts liés à la gestion des déchets pour les parties prenantes de leurs périmètres respectifs. Les études techniques et les projets d'amélioration de la valorisation des déchets menés avec un expert technique externe entre 2019 et 2024 ont également été pris en compte dans l'analyse.

La conséquence de cet impact serait un taux de déchets recyclés insuffisant au regard de celui qu'il aurait été possible d'atteindre en triant les déchets de manière à les rediriger autant que possible vers les filières de valorisation existantes.

La réduction des volumes de déchets générés et l'augmentation de la part de déchets recyclée font partie de l'engagement sur la circularité figurant au sein de la politique environnementale et énergétique du Groupe. Cette politique découle de la stratégie RSE 2024-2028 en application directe de l'un des cinq objectifs de sa mission concernant la Durabilité et la protection de l'environnement de vie de ses communautés. Elle s'applique à l'ensemble des pays d'opération et des activités du Groupe. Cette politique est également déclinée dans les contrats qui lient le Groupe à ses partenaires commerciaux, *via* la Charte des achats responsables, document contractuel qui liste notamment les exigences du Groupe envers ses fournisseurs et spécifie qu'ils doivent limiter autant que possible leur utilisation de ressources naturelles, et avoir recours à l'écoconception, à la réutilisation et au recyclage, pour la production des produits et services vendus à Clariane.

La mise en œuvre de cette politique 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 Directions en charge de la mise en œuvre de cet engagement sur la circularité sont 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.

Le Groupe exerçant des activités médico-sociale et sanitaire, les flux de déchets principaux qu'on retrouve au sein de ses établissements sont les suivants :

- déchets dangereux :
  - déchets médicaux, c'est-à-dire les déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI) qui comprennent les déchets susceptibles de présenter un risque de contamination pour la santé humaine ou l'environnement,
  - produits chimiques ;
- déchets non dangereux :
  - déchets organiques,
  - huiles alimentaires usagées,
  - papier,
  - cartons et emballages,
  - verre,
  - déchets résiduels, incluant majoritairement les protections,
  - déchets d'éléments d'ameublement,
  - déchets verts de jardinage,
  - déchets d'équipements électriques et électroniques.

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. 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.

Pour les 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.

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.

Les objectifs du Groupe et ses actions mises en œuvre ciblent l'amélioration du tri des déchets en établissement.

Lors de sa précédente feuille de route RSE, le Groupe s'est fixé un premier objectif de réduction du volume de déchets résiduels de 5 % par lit, à échéance 2023 par rapport à 2019. Le suivi de cet objectif permettait de vérifier l'amélioration du tri des déchets en établissements, qui réduit mécaniquement le volume de déchets résiduels. Cet objectif a été dépassé avec une réduction du volume de déchets résiduels 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.

Le Groupe s'est fixé en 2024 un objectif cible de taux de réutilisation et de recyclage de l'ensemble de ses déchets générés – incluant les déchets dangereux et les déchets non dangereux – de minimum 30 % en 2026.

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.

Cet objectif a été défini sur la base des résultats du diagnostic déchets mené par le Groupe en 2020 sur ses volumes de déchets 2019, qui établissait un taux de réutilisation et de recyclage à 27 %.

Les actions engagées par le Groupe depuis ce diagnostic, décrites ci-après, ont permis une amélioration de ce taux, visible dans les résultats 2024 communiqués au § 3.2.4.2.

Les actions initiées dans chacun des pays du Groupe pour atteindre la cible sont les suivantes :

- 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 ;
- 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 ;
- partage de bonnes pratiques et ateliers sur la réutilisation et le recyclage au cours de la Semaine du développement durable ;
- participation à un groupe de travail sectoriel sur la gestion des déchets dans le secteur médico-social.

Courant 2024, une expérimentation a été réalisée avec 16 établissements représentatifs des activités du Groupe (cliniques, maisons de retraite médicalisées, accueil de jour et centre de réhabilitation psychosocial) en France, Allemagne, Italie et Espagne, sur le suivi des volumes de déchets tous flux par les collaborateurs en établissement en charge de la gestion des différents flux de déchets. Le but de cette expérimentation est de définir au premier trimestre 2025 une méthodologie de remontée des volumes de déchets qui limite la part d'extrapolation et d'estimation au sein des indicateurs de suivi et qui permette un reporting *a minima* annuel des volumes de déchets et de leur taux de valorisation.

Une fois cette méthodologie en place, la confirmation des données précises par flux de déchets et leur évolution d'une année à l'autre permettra d'informer plus précisément les plans d'action d'amélioration complémentaires.

3.2.4.2 Flux de ressources sortants (ESRS E5-5)

En 2024, le volume de déchets total du Groupe s'établit à 41 410 tonnes, dont 2 % de déchets dangereux.

63 % des volumes de déchets du Groupe en 2024 ont été extrapolés ou estimés dans les différents pays contre 72 % en 2023. Le recensement effectué courant 2024 des reporting fournisseurs existants dans les pays a permis 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.

Pour réaliser les extrapolations et estimations, la méthodologie suivante a été appliquée :

- sur la base des reporting fournisseurs collectés contenant des volumes de déchets par flux pour un nombre d'établissements et donc de lits correspondants : calcul de ratios pour les flux principaux de déchets par lit et propres à chaque activité dans chaque pays. Lorsque la base d'établissements représentée dans les reporting fournisseurs étaient 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 et pour réaliser des estimations lorsqu'aucun reporting fournisseur n'était disponible pour un flux de déchet principal dans un pays. Ces extrapolations et estimations ont été effectuées en multipliant le ratio par lit de chaque flux de déchet et propre à l'activité par le nombre de lits manquants dans le périmètre.

  Les estimations pour l'Espagne et l'Italie ont été faits en utilisant les ratios France pour tous les flux hors déchets médicaux et de la Belgique pour les déchets médicaux.

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 reporting fournisseurs ;
- 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 ;
- 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 fournisseurs.

Pour chacun des pays du Groupe, le taux d'extrapolation et d'estimation pour les volumes de déchets communiqués est le suivant :

- France : 83,5 % ;
- Allemagne : 50,5 % ;
- Italie : 86,6 % ;
- Espagne : 99,9 % ;
- Belgique : 13 % ;
- Pays-Bas : 24,8 %.

Le Groupe présente ci-dessous le taux de recyclage de ses volumes de déchets générés.

	2023		2024	
	Tonnes	%	Tonnes	%
Déchets recyclés	21 190	50 %	18 179	44 %
Déchets non recyclés	21 086	50 %	23 231	56 %
TOTAL	**42 276**		**41 410**	

Déchets recyclés : inclut la réutilisation et le recyclage.
Déchets non recyclés : inclut la mise en décharge, et les déchets incinérés, même lorsqu'il y a une valorisation énergétique.

		2023			2024		
(en tonnes)		Incinération	Mis en décharge	Autre type d'élimination	Incinération	Mis en décharge	Autre type d'élimination
Déchets éliminés	Déchets dangereux	18	5	-	13,81	0,20	-
	Déchets non dangereux	224	4 987	-	259,52	5 008,54	-
		Réutilisation	**Recyclage**	**Autre forme de valorisation**	**Réutilisation**	**Recyclage**	**Autre forme de valorisation**
Déchets non éliminés	Déchets dangereux	-	217	1 172	-	8,51	907,04
	Déchets non dangereux	-	20 973	14 680	-	18 170,80	17 041,62

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.

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 »).

3.3 Informations relatives aux enjeux sociaux

ESRS S1 EMPLOYÉS

ENJEUX MATÉRIELS

- PÉNURIE DE PERSONNEL ET CHARGE DE TRAVAIL
- SANTÉ ET SÉCURITÉ DES EMPLOYÉS
- FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES
- RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX
- DIALOGUE SOCIAL
- DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION

PRINCIPALES POLITIQUES ET ACTIONS

STANDARD CLARIANE

Marque Employeur Enquête annuelle collaborateurs C-Pulse	Système de management de la prévention des accidents du travail, de la santé et sécurité au travail Standard de soutien social et psychologique	Politique de gestion des talents et développement de carrière Universités Clariane	Politique de rémunération Actionnariat salarié	Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social	Politique Diversité, Equité & Inclusion Déclaration de politique en matière de droits humains Women's Club

INDICATEURS DE PERFORMANCE CLÉS 2024

22 % Taux de turnover des employés **79 %** Taux d'engagement des employés **5** Taux de recommandation employés (E-NPS **TOP EMPLOYEUR EUROPE** 6 pays	**100 %** du personnel couvert par le système de gestion de la santé et de la sécurité **31** Taux de fréquence d'accidents au travail **10,4 %** Taux d'absentéisme **72 %** Taux déploiement du standard « Soutien social et psychologique »	**7 780** employés ayant suivi une formation qualifiante **11,8 heures** de formation par employé par an **50%** de postes de directeurs (-adjoints) d'établissement pourvus en interne	**- 1,2 % à + 2,6 %** Écart de rémunération homme - femme **34** Ratio de rémunération annuelle **15 %** Part d'employés ayant participé à la dernière offre de plan d'actions (2022)	**100 %** Taux de couverture des conventions collectives et des représentants du personnel **42 %** de directeurs de sites formés au dialogue social	**53 %/ 38 %** / femmes dans le Top Management / dans les Comités de direction Groupe et Pays UE social **2 275** Nombre d'employés en situation de handicap (3,3 %) **0** Incidents, amendes, pénalités ou compensation pour dommages graves en matière de droits humains

3.3.1 Personnel de l'entreprise (ESRS S1)

3.3.1.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés au personnel de l'entreprise (ESRS 2 SBM-3)

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 ».*

Introduction à la criticité du capital humain pour le modèle d'affaires de Clariane

Compte tenu de la nature des activités de Clariane, la compétence et l'engagement du personnel, ainsi que la bonne entente au sein des équipes de soins sont essentiels pour garantir dans la durée la qualité de soins dispensés aux patients. Différentes compétences métiers interviennent dans le déroulement du parcours de soins d'un même patient ou résident, ce qui nécessite une coordination robuste tout au long du séjour ou du traitement entre les intervenants, sous l'égide du responsable en charge du service ou de la structure de soins.

Les dépenses liées à la rémunération, aux charges sociales et à la formation des collaborateurs représentent 2/3 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),

Compte tenu de ces éléments, il est cohérent que quatre des cinq enjeux les plus matériels suite à l'analyse de double-matérialité soient relatifs aux politiques RH de l'entreprise. En complément des éléments introductifs sur cette analyse présentés au § 3.1.3.3., les détails complémentaires ci-dessous sont fournis au sujet de ces impacts, risques et opportunités matériels en lien avec le personnel de l'entreprise.

PRÉCISIONS CONCERNANT LES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS RELATIFS AU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE

Impacts, risques ou opportunités (IROs) matériels	Libellé	Temporalité/ Périmètre	Descriptif (précisions apportées en complément des éléments présentés au chapitre 3.1.3.3 (ESRS 2 SBM-3))
DISPONIBILITÉ DU PERSONNEL ET STABILITÉ DES EFFECTIFS			
Impact négatif		**(CT)>(LT)**	• Des équipes permanentes incomplètes ou un taux de rotation élevé sont susceptibles d'entraîner des charges supplémentaires liées au coût de remplacement temporaire et à l'augmentation des coûts de recrutement et de formation ainsi qu'à l'effort accru nécessaire pour maintenir les niveaux de qualité exigés par le Groupe pour répondre aux attentes des patients/résidents. • En raison d'équipes permanentes incomplètes ou instables la qualité des soins prodigués aux patients / résidents peut être affectée le temps nécessaire à l'intégration des nouveaux collaborateurs ou des remplaçants, qui doivent se familiariser avec l'application des normes, des processus et des pratiques de Clariane et peuvent être moins disponibles pour des tâches qualitatives personnalisées. Ces effets ont également un impact négatif sur les collaborateurs permanents en raison de l'augmentation de la charge de travail, et des efforts de supervision du personnel temporaire. Cela peut conduire à décourager certains collaborateurs permanents et accroître le taux de rotation.
Risque	Effets financiers liés aux coûts de remplacement, de recrutement et d'intégration		
SANTÉ ET SÉCURITÉ DU PERSONNEL			
Impact négatif	Impacts des conditions de travail sur la santé physique et mentale des collaborateurs	**(CT)>(LT)** **Collaborateurs** **Travailleurs non-salariés** **Personnel des prestataires de service intervenants dans les locaux**	• La nature des activités exercées nécessite une bonne condition physique et une stabilité émotionnelle. Aussi, le taux de fréquence des accidents du travail et le taux d'absentéisme sont communément plus élevés que dans d'autres secteurs. • Les risques physiques pour le personnel comprennent notamment les mauvais mouvements lors de la manipulation et du transport des patients et résidents ou encore les glissades notamment sur les sols glissants, car régulièrement nettoyés à des fins d'hygiène. • Les risques psycho-sociaux peuvent être liés au contact régulier avec des patients fragiles ou en fin de vie, aux relations avec les familles de plus en plus exigeantes et parfois agressives dans leur communication. • Dans ces conditions, la santé et la sécurité du personnel représentent un enjeu majeur pour l'entreprise.
Risque	Effets financiers de l'absentéisme		

Impacts, risques ou opportunités (IROs) matériels	Libellé	Temporalité/ Périmètre	Descriptif (précisions apportées en complément des éléments présentés au chapitre 3.1.3.3 (ESRS 2 SBM-3))
FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES			
Impact positif	Développement des compétences, de l'employabilité et opportunités d'évolution interne	**(CT)>(LT)** **Collaborateurs** **Travailleurs non-salariés (sur certaines dimensions)**	• Répondant au manque de professionnels de santé diplômés, notamment infirmiers, dans un contexte de croissance rapide des besoins de prise en charge, et dans la continuité de sa mission sociétale, Clariane a développé, pour chacune des principales familles de métiers, des programmes de formation qualifiante destinés à ses collaborateurs qui veulent progresser dans leur carrière professionnelle ou à des jeunes prêts à s'engager dans une formation en alternance. • Ces programmes de formation, structurés autour des universités Clariane, contribuent à l'attractivité du Groupe en matière de recrutement et réduisent les risques de tensions sur les ressources qualifiées disponibles. • Ils permettent également de limiter le risque de personnel insuffisamment qualifié dans un contexte de rotation structurelle importante du personnel dans le secteur.
Risque	Continuité opérationnelle et performance moindres en cas de personnel insuffisamment qualifié et faiblement issu de la promotion interne		
Opportunité	Effets financiers positifs liés à une attractivité employeur accrue grâce aux opportunités de formation et d'évolution en interne		
RÉMUNÉRATION ET AVANTAGES SOCIAUX			
Impact positif	Conditions de vie des collaborateurs améliorées grâce à la sécurité d'une rémunération décente et des avantages sociaux répondant à leurs enjeux	**(CT)>(LT)** **Collaborateurs**	• Dans un marché en tension structurelle, le manque de compétitivité en matière de rémunération ou d'avantages sociaux peut rapidement impliquer une difficulté à attirer les candidats et engendrer des effets financiers liés au manque de personnel, au taux de rotation élevé et aux coûts de remplacement. • En garantissant des rémunérations adaptées, conformes aux pratiques de la branche professionnelle et aux cadrages donnés par les autorités locales compétentes, ainsi qu'en proposant des avantages sociaux complémentaires notamment pour les collaborateurs en établissement, Clariane a un impact positif sur la vie personnelle de ses collaborateurs.
Risque	Effets financiers liés à une moindre attractivité et rétention du personnel en cas de rémunération et avantages sociaux non compétitifs		
DIALOGUE SOCIAL			
Impact négatif	Non-participation à l'organisation du travail en établissement, limitation de la parole	**(CT)** **Collaborateurs**	• Alors que les conditions de travail des collaborateurs et la qualité du dialogue avec leur hiérarchie sont fortement liées à l'environnement et aux conditions locales, le dialogue social est essentiel pour créer les conditions d'une participation effective à l'organisation du travail en établissement et promouvoir une culture de la parole en cas de difficultés. • Étant au contact quotidien des patients, résidents, et familles, les points de vue et les intérêts des collaborateurs sont essentiels et doivent être pris en compte, faute de quoi la mise en œuvre des politiques et des actions pourrait être inappropriée et avoir un impact sur leurs conditions de travail au quotidien ainsi que sur la bonne prise en charge des patients et résidents.
DIVERSITÉ, ÉQUITÉ ET INCLUSION			
Impact positif	Promotion d'une culture favorisant l'égalité de traitement, la non-discrimination et la considération due à chacun	**(CT)>(LT)** **Collaborateurs** **Travailleurs non-salariés** **Personnel des prestataires de service intervenants dans les locaux**	• Les politiques mises en œuvre et la culture d'entreprise visent à permettre à chaque collaborateur de se sentir accueilli, soutenu et encouragé à se développer professionnellement au sein de son établissement et plus largement dans l'entreprise. Les actions mises en œuvre en matière de promotion professionnelle s'adressent en particulier aux collaboratrices femmes qui représentent plus de 80% des collaborateurs. Dans un contexte de tensions structurelles sur le marché du travail, ces politiques contribuent à élargir la base de recrutement.

Au-delà de ces enjeux matériels, et en lien avec les enjeux du changement climatique, les collaborateurs et travailleurs non salariés de l'entreprise peuvent être impactés à court, moyen et long-terme par les stratégies et mesures mises en œuvre par le Groupe dans le cadre de son plan de transition. Ainsi :

- 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'écogestes 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.

3.3.1.2 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour le personnel de l'entreprise (ESRS S1-2 et S1-3)

3.3.1.2.1 Processus de dialogue et d'engagement avec le personnel de l'entreprise (ESRS 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.

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 2024, 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 membres du Comité de direction générale du groupe Clariane, en premier lieu la Directrice générale, se sont rendus disponibles pour présenter eux-mêmes ces évolutions et échanger avec les représentants sur les impacts actuels et potentiels sur le personnel.
- 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) :
    - en 2021, les travaux entrepris au sein des groupes de travail ont permis d'aboutir à la signature du Protocole européen sur la santé sécurité et la prévention des accidents du travail pour une durée de trois ans. La réalisation des engagements pris au sein de ce Protocole, tels que le déploiement des Référents santé sécurité dans les sites, l'analyse approfondie des causes des accidents, la sensibilisation auprès des collaborateurs a été suivie dans le cadre d'une Commission santé sécurité dédiée. En 2024, le taux de fréquence des accidents poursuit son amélioration, ainsi que présenté au chapitre § 3.3.1.6. Les partenaires sociaux ont décidé de s'engager dans la négociation d'un accord européen, reprenant les bases du Protocole, dès 2025,
    - sur la problématique de l'absentéisme et l'amélioration du contrat social Clariane, la tenue de ce groupe de travail a permis d'aboutir à l'adoption à la majorité du Comité européen de la Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme en 2022. En 2024, les travaux se sont poursuivis et ont abouti à la réalisation d'un Guide des bonnes pratiques managériales pour la réduction de l'absentéisme. Ce guide a été constitué à l'issue d'ateliers avec des managers de Clariane en France et Allemagne, et avec le recueil des avis et suggestions des membres du groupe de travail CE-SE, qui s'est réuni trois fois pour cela en 2024 ;

- un groupe de travail dédié à **la stratégie RSE et la formation** (depuis 2023, au moins deux fois par an) :
  - Le groupe de travail sur la RSE et formation se réunit deux fois par an, avec la participation du Directeur RSE Groupe et du Directeur de la formation, et permet 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 2024, les exigences de la nouvelle directive CSRD relative à la publication des informations de durabilité, les résultats de l'analyse de double-matérialité ainsi que la préparation de l'état de durabilité ont fait l'objet d'une information et d'un échange à la fois dans ce groupe de travail et en séances plénières ;
- un groupe de travail ponctuel dédié à **la communication interne auprès des collaborateurs.**

- 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. 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.

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. L'enquête, qui était biannuelle, est devenue 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.

En 2024, le taux de participation à l'enquête *C-Pulse* est de 70 %, en constante progression depuis 2021 et représentant + 5 points par rapport à 2023.

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 tels que la santé et sécurité sur le lieu de travail (inclus l'équilibre de vie), la formation et le développement des compétences, le dialogue social et la diversité et l'inclusion de tous. Elle évalue également la connaissance et la compréhension par les collaborateurs des engagements sociaux et environnementaux en tant que société à mission, en lien avec les enjeux de durabilité matériels, le sentiment de considération (respect et protection des personnes dans leur singularité) et la confiance dans le management de l'entreprise.

Sur la partie formation par exemple, qui correspond à un des enjeux de matérialité identifiés pour Clariane, 71 % des employés ont répondu « Je pense pouvoir me développer au sein de l'entreprise ». Cette même question est posée chaque année depuis quatre ans afin de mieux répondre au risque matériel concernant la formation chez Clariane.

Concernant l'enjeu matériel relatif à la santé et sécurité au travail, 81 % des employés ayant répondu à l'enquête sont d'accord avec l'affirmation « Je travaille dans un environnement sûr » et 78 % sont d'accord avec l'affirmation « J'ai un bon équilibre vie professionnelle – vie personnelle ».

L'ensemble des résultats donnent lieu à une analyse fine aux niveaux Groupe, pays, région et établissement afin de visualiser au plus près du terrain les points de satisfaction et les besoins d'amélioration. Les résultats sont communiqués, *via* une plateforme dédiée, à tous les Directeurs de région et département, et aux Directeurs d'établissement, qui partagent les résultats avec leurs équipes.

L'analyse des résultats quantitatifs et des *verbatim* par chaque Directeur d'établissement, permet à chacun de mettre en place des initiatives adaptées aux attentes et ayant des effets à court terme sur les conditions de travail des collaborateurs (ex. : réaménagement d'une salle de pause, mise en place de moments informels de célébration et d'échange, etc.).

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 que détaillées au § 3.1.3.2, des consultations ont été notamment menées en 2021 dans le cadre de l'analyse de matérialité simple, puis en 2022 pour préparer le passage à société à mission et la définition de ses objectifs sociaux et environnementaux.

Ces consultations seront renouvelées selon le processus décrit au § 3.1.4.1.1.

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 2022-23 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).

- **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.

3.3.1.2.2 Canaux d'alerte et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs (ESRS 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 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.
  - En France, plus de 400 managers de proximité ont été formés à la gestion des conflits en 2024. Cette formation permet à ces managers de proximité de mieux comprendre les origines d'un conflit et leur fournit quelques outils pour désamorcer, le plus rapidement possible, toutes les situations de tensions qu'ils peuvent rencontrer.
  - Des formations similaires ont été créées en Italie et Allemagne fin 2024, dans le cadre du déploiement du standard de soutien social et psychologique.
- **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 au § 3.3.1.2.1, 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 ;
  - ligne d'écoute Stimulus en France et en Italie ;
  - le dispositif d'écoute Therapyside en Espagne.
- **La plateforme de signalement des alertes Integrityline :** 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 (§ 3.7) 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 § 3.3.3.2.

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 détaillés 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.

En France, par exemple, un service de médiation existe depuis 2021 s'appuyant sur une Charte de médiation également établie en 2021. Cette Charte clarifie les règles de recours au médiateur dans le but de remédier aux conflits entre direction d'établissement et les familles. Le service a été étendu en 2023 au personnel. Une médiation peut être enclenchée pour résoudre des conflits entre la Direction et le personnel, ou entre les équipes. Les résultats des médiations sont suivis par la Direction de la qualité France et la Direction générale du pays. Elles font l'objet d'un rapport annuel accessible publiquement sur le site du Médiateur (https://mediation.clariane.com/actualites).

Ainsi, 34 demandes de médiation interne ont été enregistrées en 2024. Les motifs de saisine concernaient la communication, le management, l'ambiance de travail et l'organisation du travail. 16 facilitateurs internes animent les médiations. 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 2024, le service de prévention est intervenu à trois reprises sur la gestion des conflits, 12 fois sur la mise en place du protocole sur le harcèlement au travail dont cinq concernant le harcèlement sexuel. Trois sessions de thérapie de groupe ont été organisées en réponse à des situations de crise, avec l'aide du partenaire externe Therapyside.

En Allemagne, en 2024, 28 séances de coaching d'équipe et coaching individuel ont été déclenchées ainsi que 82 interventions de supervision afin d'accompagner et solutionner des difficultés ou situations de conflit sur le lieu de travail.

3.3.1.3 Introduction générale aux politiques RH, caractéristiques, attractivité et rétention des collaborateurs de l'entreprise (ESRS S1-1, S1-4, S1-6)

Les politiques de ressources humaines (RH) de Clariane sont déclinées dans le Standard Clariane de management de la qualité concernant le management et les fonctions support, mis en œuvre au sein de chaque pays et dans chaque établissement. Des déclinaisons spécifiques sont faites sur les activités Âges et Vie et Petit-Fils compte tenu de leurs particularités organisationnelles. Le processus Ressources Humaines du Standard Clariane définit les principes, les règles et les modalités attendues par le Groupe pour l'ensemble des activités RH :

- planification des effectifs et recrutement ;
- *on-boarding* et intégration ;
- gestion administrative du personnel et de la paie ;
- santé-sécurité et bien-être au travail ;
- dialogue social ;
- formation et développement des compétences ;
- gestion des talents et évolution professionnelle ;
- diversité, équité et inclusion.

Ces politiques ont vocation à s'appliquer à l'ensemble des activités du Groupe, en lien avec les engagements de mission et la stratégie RSE applicables à tous les pays et activités. Ainsi qu'indiqué dans le périmètre de l'état de durabilité au § 3.1.1.1, compte tenu des spécificités et structures juridiques dans les activités d'habitats partagés (Âges et Vie) et d'aide à domicile (Petit-Fils) 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 pour une mise en œuvre au plus tard concernant la période de reporting 2026. Néanmoins, ces activités sont bien intégrées dans l'enquête annuelle de satisfaction *C-Pulse* auprès des collaborateurs. La Direction RH a formalisé des politiques spécifiques au niveau du Groupe afin de renforcer les actions et de contrôler les expositions aux risques pour le personnel en matière de santé-sécurité au travail et d'augmenter l'impact en matière de développement des talents :

- politique Clariane de système de management de la prévention des accidents du travail, de la santé et sécurité au travail ;
- politique Clariane de gestion des talents et développement de carrière.

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.

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 et validés 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) et également le Comité de mission à travers ses groupes de travail dédiés abordant 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 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.

Principaux impacts, risques et opportunités RH	Levier RH	Description des politiques concernées	Politique formalisée au niveau groupe	Politique formalisée au niveau national (en cohérence avec les politiques et principes RH clés du groupe)					
				FR	DE	BE	IT	ES	NL
Disponibilité du personnel et charge de travail (§ 3.3.1.3.)	Planification stratégique de la main-d'oeuvre pour anticiper et préparer les besoins	La planification stratégique de la main-d'œuvre fait partie de la politique talent du groupe qui est déclinée à tous les pays pour adaptation et integration aux politiques RH au niveau national.	●	●	●	●	●	●	●
	Attractivité et recrutement	Chaque pays dispose d'une politique d'embauche qui donne des lignes directrices à tous les managers et responsables RH impliqués aux entretiens et décisions d'embauche. Les règles et les principes clés du groupe en matière d'embauche, tels que définis dans le Standard de management Clariane, sont intégrés.	Principes clés définis par la direction RH du groupe, et décrits dans le Standard du management groupe.	●	●	●	●	●	●
Santé et sécurité du personnel (§ 3.3.1.6.)	Système de management de la prévention, santé et sécurite au travail	La politique du groupe pour le système de management de la prévention, santé et sécurité, est déclinée dans tous les pays. Elle définit les regles de base et principes clés pour l'ensemble des aspects liés à la santé et sécurité au travail. Elles renforcent les politiques en place dans chaque pays en conformité avec la législation locale.	●	●	●	●	●	●	●
Dialogue social (§ 3.3.1.5.)	Politique de dialogue social	La politique de dialogue social du groupe est déclinée via la Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue social : signée en octobre 2023 la charte définit les principes de liberté d'expression et d'association, de négociation commune, de représentation du personnel, à tous les niveaux.	● Charte européenne du dialogue social.	●	●	●	●	●	●
Formation et développement des compétences (§ 3.3.1.7.)	Stratégie de formation (portée par les universités Clariane dans chaque pays)	Chaque pays dispose d'une politique de formation, intègrant les règles et principes clés du groupe définis par la direction des compétences groupe et portés par les universités Clariane ou academies dans chaque pays.	Principes clés définis par la direction des compétences groupe et décrits dans le Standard du management groupe.	●	●	●	●	●	●
	Développement des talents et évolution professionnelle pour créer sa propre main-d'oeuvre	La politique talent du groupe, déclinée à tous les pays, définit les regles de base et principes clés pour l'ensemble des aspects de la gestion du talent. Les règles et principes clés du groupe en matière de talent sont intégrés dans les politiques RH au niveau national.	●	●	●	●	●	●	●
Rémunération et avantages sociaux (§ 3.3.1.4.)	Un dispositif de rémunération et des avantages sociaux attractifs et équitables	Chaque pays dispose d'une politique de fixation des salaires et de règles de paiement, selon la législation, les grilles locales des salaires et les négociations collectives. Les règles et les principes clés du groupe en matière de la rémunération fixe et variable, et des avantages sociaux, sont définis par la direction RH du groupe, et notamment pour les cadres dirigeants.	Principes clés définis par la direction RH du groupe, et décrits dans le Standard du management groupe.	●	●	●	●	●	●
Diversité, équité et inclusion (§ 3.3.1.8. et (§ 3.3.1.9.))	La diversité, l'équité et l'inclusion comme vecteur d'engagement	La politique du groupe pour la diversité, l'équité et l'inclusion, a été élaborée en 2024. Elle sera déclinée dans tous les pays en 2025. Elle définit les regles de base et principes clés pour l'ensemble des aspects en la matière, inclus l'égalité hommes/femmes.	Principes clés définis par la direction RH du groupe, et décrits dans le Standard du management groupe.	●	●	●	●	●	●

FR : France DE : Allemagne BE : Belgique IT : Italie ES : Espagne NL : Pays-Bas

● *Déployé* ● *À déployer en 2025* ● *Pour adaptation locale 2025-2026*

Les politiques RH sont examinées chaque année par la Direction RH du Groupe 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 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.

La combinaison des politiques RH du Groupe permet d'adresser l'enjeu matériel relatif à la disponibilité du personnel, augmentant la charge de travail, et dont les causes sont multifactoriels. En garantissant des conditions de travail sûres, épanouissantes, justes financièrement et en matière d'égalité des chances ou encore de représentativité, Clariane maximise ses chances d'être compétitif par rapport à ces concurrents.

Cet objectif s'incarne dans la proposition de valeur pour les collaborateurs de Clariane, exprimée dans la promesse employeur de Clariane, « Chez Clariane, vous avez toute votre place pour faire la différence ». Cette proposition de valeur a été définie en 2023 à la suite d'une série d'ateliers collectifs menés avec les équipes du terrain, dans la continuité du passage à Société à mission et de la nouvelle identité de groupe, Clariane. Elle s'articule autour de l'engagement de Clariane d'accompagner ses collaborateurs pour qu'ils puissent :

- faire la différence dans leur travail quotidien ;
- faire la différence dans leurs parcours professionnels ;
- faire la différence autour d'eux.

Afin de matérialiser cette proposition de valeur, la Direction RH du Groupe a défini un socle social commun pour les collaborateurs co-construit avec les partenaires sociaux du Groupe en matière :

- de conditions de travail et de santé au travail (également applicable aux travailleurs non salariés dans la limite des prérogatives de Clariane en tant qu'accueillant, commanditaire mais non employeur) ;
- de qualité de vie au travail et d'accompagnement des salariés dans leur quotidien en matière de soutien psychologique et de soutien en cas de difficultés « de la vie extraprofessionnelle » notamment *via* ses fonds de solidarité (également applicable aux travailleurs non salariés dans la limite des prérogatives de Clariane en tant qu'accueillant, commanditaire mais non employeur) ;
- d'engagement en matière de formation et développement des compétences afin de garantir à l'ensemble des équipes l'accès à des postes plus qualifiés et mieux rémunérés ;
- de culture managériale dite « Leadership de service » garante des valeurs du Groupe portée par chacun des managers et renforcé *via* le programme de formation européen pour les Directeurs d'établissement appelé WAYS.

Enfin, les politiques RH s'appuient par ailleurs sur des innovations sociales permettant notamment de répondre aux difficultés liées à l'insuffisance de compétences formées par les structures publiques dans chacun des pays. Des filières de formation sont ainsi mises en place en fonction des possibilités juridiques pour ne pas subir les difficultés du marché. Ces éléments sont repris au sein de la partie consacrée à la formation (cf. § 3.3.1.7).

Cette proposition de valeur pour les collaborateurs de Clariane est déclinée dans tous les pays. Le suivi des actions RH pour mettre en œuvre la proposition de valeur est assurée par la Direction RH Groupe en coordination avec les Directions RH pays.

Afin d'évaluer la qualité et l'exhaustivité de politiques RH, un audit est réalisé chaque année dans le cadre de la certification Top Employer

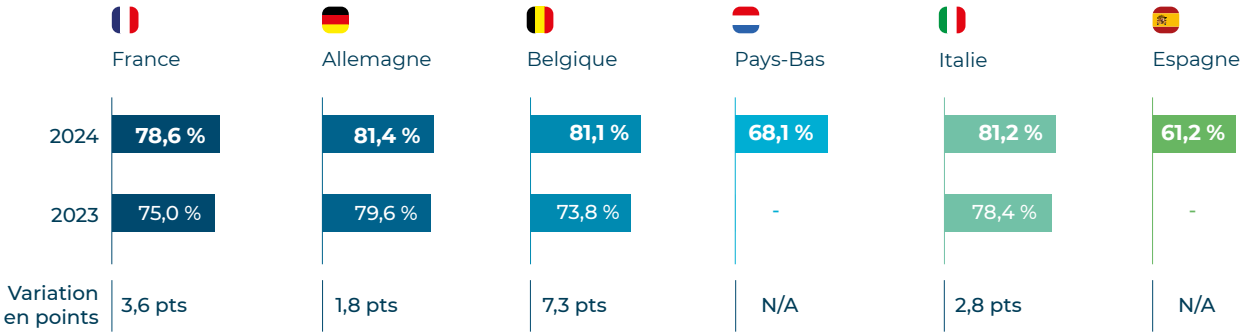
À la suite des audits effectués par le Top Employer Institut en 2024 dans les différents pays de Clariane, le Groupe a reçu la distinction Top Employer Europe pour la deuxième année consécutive.

Top Employer est un organisme international indépendant qui certifie l'excellence des pratiques RH en matière de conditions de travail. Ces audits couvrent 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.



Tous les pays d'implantation du Groupe ont été certifiés par Top Employer à la suite des audits effectués en 2024, dont quatre pays en hausse par rapport à leurs résultats 2023 et deux certifiés pour la première fois :

SCORE TOP EMPLOYER *(%)*



Dans le cadre de son enquête annuelle *C-Pulse,* menée avec l'Institut IPSOS depuis 10 ans à travers l'ensemble des pays et activités, Clariane mesure et analyse les différents résultats de ses politiques RH et plans d'actions en lien avec les impacts, risques et opportunités matériels. Parmi les différents indicateurs suivis, **l'indice d'engagement, le taux de satisfaction des collaborateurs et l'indicateur de recommandation e-NPS** fournissent une mesure transversale de cette performance et donc de la capacité du Groupe à faire face à la disponibilité du personnel en étant apprécié et recommandé par ses collaborateurs.

Les scores sont calculés par Ipsos et délivré à Clariane, *via* un rapport détaillé produit par Ipsos et *via* la plateforme de résultats administrée par Medallia-Ipsos.

L'indice 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.

Depuis 2021, l'indice d'engagement a progressé pour atteindre 79 % en 2023 et se maintenir à ce niveau en 2024. Compte tenu du score déjà élevé du taux d'engagement, à + 6 points par rapport au benchmark sectoriel (cf. définition ci-dessous), le Groupe a défini pour cible, dans le cadre de son plan de performance à long-terme présenté au § 3.1.2.2, de maintenir *a minima* ce taux en moyenne pour la période 2025-2027.

Taux d'engagement par pays (%)	**2023**	**2024**	**Var. en points**	**Cible 2025-2027**
TOTAL GROUPE	**79 %**	**79 %**	**0,0 PT**	**79 % MOYEN SUR 3 ANS**
France	74 %	74 %	0,0 pt	
Allemagne	84 %	84 %	0,0 pt	
Belgique	82 %	81 %	- 1,0 pt	
Pays-Bas	77 %	80 %	3,0 pts	
Italie	83 %	83 %	0,0 pt	
Espagne	74 %	74 %	0,0 pt	

Taux d'engagement par activité (%)	**2023**	**2024**	**Var. en points**
TOTAL GROUPE	**79 %**	**79 %**	**0,0 PT**
Maisons de retraite médicalisées	81 %	81 %	0,0 pt
Établissements de santé	74 %	73 %	- 1,0 pt
Autres activités dont habitats partagés	87 %	88 %	1,0 pt

Concernant le taux de satisfaction des collaborateurs en 2024, les collaborateurs sont satisfaits à 86 % de leur travail, ce qui représente une hausse de + 1 point par rapport à l'année 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.

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. § 3.3.5.2). 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 ». 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.

Le score e-NPS de 5 en en 2024 est en progression par rapport à 2023 dans la majorité des pays sauf en Belgique. Il se situe à + 17 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 les années 2025 et 2026.

				Cibles	
e-NPS	**2023**	**2024**	**Var. en points**	**2025**	**2026**
TOTAL GROUPE	**0**	**5**	**5 PTS**	**5**	**5**

L'effectif total du Groupe sur l'année 2024 est de 69 452 effectifs permanents contre 68 350 en 2023. 66 % des effectifs se situent en France et en Allemagne.

En équivalent temps plein (« ETP ») le Groupe compte 63 086 collaborateurs en 2024 (2 240 M€ de masse salariale cf. § 6.1 – Note 4 – 4.1) contre 60 650 en 2023 en base comparable (*i.e.* notamment hors effectifs du Royaume-Uni cédé en avril 2024). Le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est calculé en rapportant les heures contractuelles travaillées par les employés permanents et temporaires du Groupe aux heures théoriques s'ils avaient tous étaient des employés à temps plein.

À l'image de l'ensemble du secteur, le taux de féminisation des effectifs est très élevé, à 80 % des ETP en 2024. 80 % des collaborateurs sont en contrat permanent avec le Groupe, et 75 % à temps plein sur la base des deux principaux marchés, France et Allemagne, les données pour les autres pays n'étant pas encore disponibles pour permettre une publication comparable. Ce complément d'information sera apporté en 2025.

Par ailleurs, le Groupe n'a recours à aucun contrat à horaires non garantis dans aucune de ces activités ni aucune de ces géographies.

NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS PAR EFFECTIFS* ET RÉPARTITION PAR GENRE ET PAR PAYS

Effectifs par sexe	**2023**	**2024**	**Var. en %**
TOTAL GROUPE	**68 350**	**69 452**	**1,6 %**
Masculin	13 060	13 493	3,3 %
Féminin	55 288	55 956	1,2 %
Autres	2	3	50,0 %
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**	**Var. en %**
TOTAL GROUPE	**68 350**	**69 452**	**1,6 %**
France	24 010	24 035	0,1 %
Allemagne	22 022	21 669	- 1,6 %
Belgique	9 374	9 535	1,7 %
Pays-Bas	1 638	1 782	8,8 %
Italie	5 354	5 601	4,6 %
Espagne	5 952	6 830	14,8 %

NOMBRE TOTAL ET PART D'EMPLOYÉS PERMANENTS *VS* TEMPORAIRES, À NOMBRE D'HEURES NON GARANTI, À PLEIN TEMPS *VS* TEMPS PARTIEL PAR SEXE

EMPLOYÉS PAR TYPE DE CONTRAT PAR SEXE	Masculin	Féminin	Autres	Non-déclaré	Total
TOTAL EMPLOYÉS	**12 650**	**50 433**	**2**	**-**	**63 086**
Employés permanents (ETP)	9 967	40 287	2	-	50 256
en %	*79 %*	*80 %*	*73 %*	-	*80 %*
Employés temporaires (ETP)	2 683	10 146	1	-	12 829
en %	*21 %*	*20 %*	*27 %*	-	*20 %*
Employés à heures non garanties (ETP)	-	-	-	-	-
en %	*0 %*	*0 %*	*0 %*	-	-
Employés à temps plein (ETP)	7 222	24 960	1	-	32 182
*en %**	*83 %*	*73 %*	*30 %*	-	*75 %*
Employés à temps partiel (ETP)	1 472	9 096	2	-	10 570
*en %**	*17 %*	*27 %*	*70 %*	-	*25 %*

* *Répartition et % des employés à temps plein et temps partiel basés sur les données de la France et de l'Allemagne, soit 2/3 des ETPs.*

NOMBRE TOTAL ET PART D'EMPLOYÉS PERMANENTS *VS* TEMPORAIRES, À NOMBRE D'HEURES NON GARANTI, À PLEIN TEMPS *VS* TEMPS PARTIEL PAR PAYS

EMPLOYÉS PAR TYPE DE CONTRAT PAR PAYS	FRANCE	ALLEMAGNE	BELGIQUE	PAYS-BAS	ITALIE	ESPAGNE	TOTAL
Total employés	25 256	17 495	8 065	1 105	5 715	5 449	63 086
Employés permanents (ETP)	19 957	14 060	5 818	814	5 151	4 456	50 256
en %	*79 %*	*80 %*	*72 %*	*74 %*	*90 %*	*82 %*	*80 %*
Employés temporaires (ETP)	5 299	3 435	2 247	292	563	993	12 829
en %	*21 %*	*20 %*	*28 %*	*26 %*	*10 %*	*18 %*	*20 %*
Employés à heures non garanties (ETP)	-	-	-	-	-	-	-
en %	*0 %*	*0 %*	*0 %*	*0 %*	*0 %*	*0 %*	*0 %*
Employés à temps plein (ETP)	22 652	9 530	nc.	nc.	nc.	nc.	32 182
*en %**	*90 %*	*54 %*					*75 %*
Employés à temps partiel (ETP)	2 604	7 966	nc.	nc.	nc.	nc.	10 570
*en %**	*10 %*	*46 %*					*25 %*

* *Répartition et % des employés à temps plein et temps partiel basés sur les données de la France et de l'Allemagne, soit 2/3 des ETPs.*

NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS PERMANENTS AYANT QUITTÉ L'ENTREPRISE AU COURS DE LA PÉRIODE DE RÉFÉRENCE

	2023	2024	Var.	Cible 2026
Nombre d'employés permanents ayant quitté l'entreprise (en ETP)	13 604	12 935	- 5 %	
Taux de rotation *(turnover)* (en %)	22,6 %	22,0 %	- 0,5 pt	18 %

Le taux de rotation (*turnover*) s'est légèrement amélioré, à 22 % en 2024 *vs.* 22,6 % en 2023. À moyen-terme, le Groupe attache ses efforts à poursuivre la réduction du taux de *turnover*.

Il convient de noter que le groupe Clariane n'intègre pas les remplaçants et vacataires dans sa définition du *turnover*. Les collaborateurs permanents représentent 80 % des ETPs et 89 % des effectifs totaux de Clariane : ils constituent la part constante de la main-d'œuvre, et leur stabilité est vitale pour les activités opérationnelles de Clariane et la qualité des soins. Par conséquent, la stratégie RH de Clariane est de maintenir un pourcentage élevé de salariés permanents dans ses effectifs en fonction des besoins opérationnels. Mesurer et comprendre le *turnover* des employés permanents est nécessaire pour identifier les actions de rétention pertinentes à long terme, dans toutes les professions de Clariane et en particulier pour les rôles critiques dans la gestion opérationnelle et dans les métiers du soin. Les collaborateurs qui interviennent au sein du Groupe avec des contrats temporaires le font pour remplacer ponctuellement ou régulièrement les salariés absents et assurer ainsi la continuité de prise en charge.

ANCIENNETÉ MOYENNE DES EMPLOYÉS PERMANENTS DANS L'ENTREPRISE

(en années)	2023	2024	Var. en %
Ancienneté moyenne	7,5	7,7	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 et 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 7,7 ans en 2024, *vs* 7,5 ans en 2023. Fidéliser durablement les employés permet de se doter des compétences, notamment pour les métiers en tension, et d'assurer la qualité des soins.

Au-delà des collaborateurs, le Groupe Clariane fait appel à plusieurs types d'intervenants réguliers 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.

En ce qui concerne ces différentes catégories d'intervenants, le Groupe publiera des informations quantitatives lors de la prochaine période de reporting concernant l'année 2025, selon les dispositions transitoires activables et présentées au § 3.1.1.2.

3.3.1.4 Rémunération et avantages sociaux : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-10, S1-11, S1-16)

La politique de rémunération des collaborateurs du Groupe Clariane s'articule autour des éléments suivants :

- une rémunération fixe de base ;
- des avantages sociaux (santé, prévoyance et autres avantages en nature) ;
- un accès à l'actionnariat salarié.

En fonction des pays et des niveaux hiérarchiques, pour le management :

- une rémunération variable annuelle soumise à objectifs ;
- une rémunération de performance à long-terme telle que décrite au § 3.1.2.2. Une rémunération collective pour les collaborateurs en France (épargne salariale).

Rémunération fixe de base

Compte tenu de son implantation exclusivement européenne, dans le cadre de la politique de rémunération du groupe Clariane, tous les salaires dans les différents pays sont fixés conformément à la législation nationale et/ou locale, qui impose systématiquement des minimums de rémunération pour chaque catégorie de poste. Ces minimums sont régulièrement réévalués afin de garantir un revenu de base adéquat pour les collaborateurs du Groupe. De plus, les salaires peuvent également être influencés par des barèmes collectifs applicables (convention collective, accords de branche…), qui prennent en compte des facteurs tels que l'expérience, les compétences et les exigences spécifiques des postes. Ces salaires peuvent être revus annuellement en fonction des négociations collectives annuelles obligatoires ou dans le cadre des processus de révision individuelle annuelle des rémunérations, qui permettent d'ajuster les rémunérations en fonction de la contribution de chacun et de réajuster ces derniers en fonction de l'évolution des rémunérations au sein des différents territoires par rapport à la concurrence publique, associative et privée. Enfin, les évolutions légales peuvent également entraîner des modifications des salaires, assurant ainsi un respect des indices de référence applicables localement.

Ainsi par exemple, en France, dans le cadre des conventions collectives définies par les principaux syndicats et fédérations (FHP pour l'activité d'établissements de santé et SYNERPA pour l'activité de maisons de retraite médicalisées) sont négociées chaque année au niveau de ces branches d'activité la réévaluation des salaires minimums. Le Directeur général de Clariane en France a été désigné Président de la Commission sociale du SYNERPA et participe à ce titre aux différentes négociations de branche accompagné de la DRH du Groupe.

Compte tenu des éléments précédemment cités, l'intégralité des collaborateurs du Groupe est rémunérée au niveau ou au-dessus des salaires minimums de référence dans les principaux marchés européens.

Bien que l'implantation exclusivement européenne du Groupe garantisse une réévaluation régulière des salaires minimum de référence pour prendre en compte l'évolution du coût de la vie, Clariane prévoit de débuter en 2025 une analyse comparative entre les premiers niveaux de salaire de ces collaborateurs et les niveaux de salaire décents tels que recommandés par les référentiels de place.

L'ensemble des collaborateurs du Groupe dispose également d'un contrat de frais de santé et de prévoyance moyennant la prise en charge des cotisations conformément aux règles applicables au sein des différents pays et branches d'activité. Les collaborateurs en France disposent également d'un accord de participation favorisant le partage de la valeur.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable individuelle et la procédure associée s'appliquent à la plupart des collaborateurs ayant un statut de cadres, de cadres supérieurs ou de cadres dirigeants, **en contrat à durée indéterminée** et dont le contrat de travail précise l'attribution d'une rémunération variable.

La part de rémunération variable attribuée à chaque salarié est déterminée contractuellement en cohérence avec le poids de chacune des fonctions dans l'organisation.

Les objectifs annuels de cette partie variable de rémunération sont déterminés par rapport à la performance financière et extra-financière du Groupe, du pays, de la région ou de l'établissement en fonction du contrat de rattachement du collaborateur et de son lieu d'exercice. Une part individuelle constitue également cette part variable. Les objectifs fixés annuellement en cohérence avec ceux déterminés pour la Directrice générale par le Comité des rémunérations (CRN), sont ensuite déclinés individuellement par directions fonctionnelles et par pays en fonction des objectifs de chaque pays et repris dans le cadre des entretiens annuels de performance. La prise en compte des critères de performance en matière de durabilité dans la rémunération variable est détaillée au § 3.1.2.2.

La rémunération variable collective rétribue la performance collective de l'entité en France uniquement. Pour les entités françaises, elle est constituée de la participation, calculée selon une formule légale définissant le montant de la Réserve spéciale de participation en vue de reverser aux collaborateurs une part des bénéfices engendrés par le Groupe. Cette rémunération est plafonnée pour tous les collaborateurs selon des règles établies.

Actionnariat salarié

La politique de rémunération repose également sur **une politique d'actionnariat** salarié ouverte à l'ensemble des collaborateurs du Groupe afin de les associer de manière plus importante aux performances financières du Groupe et à la création de valeur. 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 Compte tenu du plan de renforcement de la structure financière en cours, l'organisation d'une seconde opération d'augmentation de capital réservée à destination des collaborateurs a été décalée et sera mise en œuvre dès que les conditions le permettront de nouveau :

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 %

- le Plan d'épargne entreprise (PEE) pour la France uniquement avec le FCPE Actionnariat ;
- les Plans d'attribution gratuite d'actions au profit des cadres dirigeants du Groupe (avec conditions de performance) et au profit de collaborateurs considérés comme hauts potentiels et considérés comme ressources clés du Groupe (sans conditions de performance).

Au total, la part du capital du Groupe détenu par les collaborateurs s'élève à 0,72 % en 2024. Ce pourcentage correspond au nombre d'actions détenues par les collaborateurs par rapport au nombre total d'actions qui constituent le capital de Clariane.

% de capital	2023	2024	Var. en points
TOTAL DÉTENU PAR LES EMPLOYÉS	**2,75 %**	**0,72 %**	**- 2,0 PTS**

L'évolution à la baisse entre 2023 et 2024, notamment pour le fonds Korus 2022, s'explique par 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 prenant en compte l'ensemble des éléments de rémunération décrits ci-dessus le ratio de rémunération annuelle totale est calculée chaque année afin de mesurer l'écart entre la rémunération la plus haute et la rémunération médiane des collaborateurs du Groupe. Le périmètre retenu pour le calcul de la rémunération médiane est celui du groupe Clariane dans son intégralité :

Les éléments qui composent la rémunération 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 (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.

Le ratio 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. Ce ratio s'élève à 34 en 2024, en baisse de - 17 % par rapport à 2023 (recalculé en excluant le Royaume-Uni suite à cession en 2024).

	2023*	2024	Var. en %
Ratio de rémunération totale annuelle	41	34	- 17 %

* *Les données du Royaume-Uni ont été retirées des données 2023, suite à leur sortie du périmètre en 2024.*

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 :

- Pour la France, la protection sociale contre les pertes de revenus est la suivante :

	% d'employés couverts	Commentaires
Maladie	100 %	Dispositif de l'assurance maladie français et régime de prévoyance
Chômage	100 %	Régime légal
Accident du travail et handicap acquis	100 %	Régime de prévoyance
Congé parental	100 %	Régime légal
Départ à la retraite	100 %	Retraite de base de la sécurité sociale et complémentaire pour les Cadres. Pas de régime de retraite additionnels

3.3.1.5 Dialogue social : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-8)

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.

En France, l'accord sur le dialogue social signé en 2019 et renégocié le 12 mai 2023 clarifie le processus d'interaction avec les représentants des salariés.

Des Comités d'entreprise existent au niveau national (CSEC) et au niveau régional (CSEE) couvrant ainsi l'ensemble des travailleurs des activités Korian (Maisons de Retraites), Inicea (Cliniques) et Clariane (Siège). Les collaborateurs de l'activité Âges et Vie sont représentés par deux CSE et ceux de l'activité Petit-Fils par un CSE.

Des Comités sociaux économiques d'établissement (CSEE) ont été mis en place, chacun couvrant plusieurs établissements : quatre pour l'activité Korian, deux pour Inicea, et un pour les fonctions support et Directeurs d'établissements de Clariane. Les CSEE se réunissent au moins onze fois par an lors de réunions ordinaires. Chaque membre bénéficie de 24 à 27 heures de délégation par mois. Un Comité social économique central (CSEC), composé de membres élus par chaque CSEE, a également été constitué. Chaque organisation syndicale représentative

peut désigner un représentant syndical au sein des CSEE et du CSEC. Le CSEC comprend cinq commissions : santé, sécurité et conditions de travail, économique, formation, égalité professionnelle, et aide au logement. Les organisations syndicales représentatives nomment des délégués syndicaux dans chaque périmètre du CSE, lesquels disposent de 20 heures de délégation mensuelles. Chaque organisation syndicale peut désigner jusqu'à trois délégués syndicaux centraux, avec un crédit d'heures porté à 60 par mois.

Chaque CSEE instaure une Commission santé sécurité conditions de travail (CSSCT), dont les membres bénéficient de 20 heures de délégation mensuelles et peuvent effectuer des visites de site. Cette commission se réunit au moins quatre fois par an. Un référent chargé d'orienter, informer et accompagner les collaborateurs sur la lutte contre le harcèlement sexuel et les agissements sexistes est désigné par chaque CSEE parmi ses membres.

Afin de garantir un dialogue social de proximité, Clariane a convenu que des représentants de proximité (RPX) soient instaurés par site. Deux RPX sont désignés par site, parmi les membres titulaires du CSEE, bénéficiant de 10 à 20 heures de délégation selon les effectifs. Les RPX remontent les questions importantes individuelles ou collectives des collaborateurs au CSEE ou CSSCT et contribuent à la promotion de la santé, sécurité et conditions de travail. Les réunions des RPX avec la direction du site se tiennent mensuellement.

Chaque organisation syndicale représentative (UNSA, CFDT, FO, CGT) peut désigner des délégués syndicaux sur le périmètre du CSEE. Pour l'exercice 2024, 32 délégués syndicaux ont été désignés, chacun disposant de 26 heures de délégation par mois. Chaque organisation syndicale peut également nommer jusqu'à trois délégués syndicaux centraux, avec un crédit d'heures de 60 par mois.

En complément des dispositions relatives au dialogue social, la Direction France organise annuellement un séminaire national sur le dialogue social, réunissant toutes les parties prenantes responsables du Dialogue social (Délégués Syndicaux Centraux des quatre organisations syndicales représentatives, membres du CSEC, secrétaires des sept CSEE, secrétaires des sept CSSCT, Directeurs régionaux, responsables ressources humaines et juristes).

Cette instance de partage permet de travailler, durant deux journées paritaires, sur des sujets fondamentaux pour l'entreprise. En 2023, la thématique choisie était la santé et la sécurité au travail, et en 2024, ce sera la RSE. À l'issue de ce séminaire de 2024, une Commission paritaire dédiée à l'optimisation de la communication interne a été créée sur proposition des représentants.

En Allemagne, il existe 40 Comités d'entreprise locaux au sein des établissements, un Comité pour l'activité Curanum composé de 12 membres, une instance de dialogue national « Forumbetriebsrat » qui regroupe 20 représentants des Comités d'entreprise locaux. Cette instance permet des échanges sur les projets de Clariane en Allemagne impactant l'ensemble du territoire. La déclinaison de la Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social a été négociée et signée en 2024 au sein de cette instance. La contribution des délégués allemands a porté sur la formation au dialogue social, afin que les formations soient délivrées de manière paritaire auprès des managers et des représentants du personnel.

Il existe par ailleurs en Allemagne un Comité santé sécurité par établissement « Arbeitsschutz Ausschuss Sitzungen », qui regroupe le Directeur du site, un membre du Comité d'entreprise, un expert externe, un médecin, et qui se réunit une fois par trimestre.

En 2024, Korian Allemagne s'est doté d'un Conseil de Surveillance (Aufsichtsrat) présidé par la Directrice Générale du Groupe, et composé à parité de représentants élus du personnel, et de représentants de la Direction. Des membres du syndicat allemand des services, VERDI, sont également membres du Conseil.

En Belgique, il existe un Conseil d'entreprise pour chaque région et un Comité central avec les représentants des fédérations.

Dans les autres pays, le dialogue social est établi avec les délégués syndicaux désignés par les fédérations, En Espagne et en Italie, conformément aux engagements de la Charte, des réunions régulières ont été mises en place depuis 2024 entre la Direction et les délégués espagnols du CE-SE. Des Comités santé sécurité regroupant des représentants du personnel et de la Direction sont en place dans les sites de plus de 50 personnes.

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. Suite à cette création, des collaborateurs de chaque pays ont été désignés afin de représenter les travailleurs de leur pays et siéger au sein du Comité de la Société Européenne (CE-SE).

Le CE-SE est composé de 21 représentants du personnel, désigné selon les réglementations des pays, et en fonction des effectifs des pays, soit six représentants titulaires en France, six en Allemagne, quatre en Belgique, deux en Italie, deux en Espagne, un aux Pays-Bas. Un représentant des coopératives Italie est également désigné en tant qu'observateur. Autant de membres suppléants sont désignés. Un point sur les effectifs est réalisé chaque année et permet d'ajuster le nombre de représentants, en fonction de l'évolution éventuelle des effectifs.

Le CE-SE est présidé par la DRH Groupe, assistée de la Direction relations sociales Europe, qui organise et anime la relation avec les délégués. Les membres du CE-SE se réunissent deux fois par an en réunion plénière. Un Bureau, constitué d'un représentant par pays, se réunit au minimum quatre fois par an, pour notamment préparer les ordres du jour des réunions plénières. Par ailleurs, des groupes de travail ont été constitués par accord depuis 2019 autour de thématiques spécifiques en lien avec les enjeux de durabilité. Des détails sur leurs travaux sont fournis au § 3.3.1.2.

Compte tenu des éléments ci-dessus, 100 % des collaborateurs de Clariane sont ainsi couverts par une représentation du personnel, à travers toutes ces activités et géographies.

Dans la continuité de la représentation du personnel, des conventions collectives de branche ou d'entreprise déterminent dans chaque pays les conditions d'emploi et de rémunération des collaborateurs de Clariane. **100 %** des collaborateurs sont ainsi **couverts par des accords de branche ou d'entreprise. 100 %** des collaborateurs sont **couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif négocié au niveau du secteur ou de l'entreprise.**

En 2024, dans le cadre de ces négociations collectives, un total de 12 accords spécifiques a été signé au cours de l'année. Ainsi par exemple :

- **En France,** en 2024, les négociations collectives ont permis d'aboutir à la signature d'un accord sur la Gestion prévisionnelle des emplois et des parcours professionnels en entreprise (GEPP), d'un quatrième accord sur l'emploi et maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap signé à l'unanimité des organisations syndicales, d'un accord collectif permettant la mise en place de mesures en faveur du pouvoir d'achat (NAO) signé avec l'UNSA, la CFDT et FO. La signature de cet accord a permis notamment d'attribuer une augmentation de salaire auprès de 100 % des collaborateurs non cadre de plus de trois ans d'ancienneté au cours de l'année 2024 et une attribution de congés supplémentaires au bénéfice des collaborateurs non cadres les plus fidèles.
- **En Espagne,** des négociations entreprises en 2024 ont permis d'aboutir à la signature d'Accords Égalité avec les entités ITA et Senior. Des négociations se poursuivent en 2025 pour l'entité Grupo 5. Les conditions du déploiement de la Charte européenne sur le dialogue social ont été fixées au cours de réunions entre la Direction et les délégués du Comité européen.

	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	
% 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 2023	Plan Egalité pour Seniors et ITA	Non	Non	Convention collective de travail relative à l'organisation de la consultation sociale Élections 2024 et la concertation sociale	Accords locaux sur les conditions de travail	Accord gestion des emplois et des parcours professionnels NAO Accord en faveur de l'emploi des personnes handicapées	Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social Déclaration commune CE-SE sur le plan de refinancement du Groupe

Au-delà du dialogue mené avec les représentants du personnel, le dialogue social au niveau de chaque établissement joue un rôle essentiel pour les bonnes conditions de travail des collaborateurs, Par conséquent, 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. 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. En 2024, 42 % des Directeurs de site ont été formés.

% de Directeurs de site formés au dialogue social	2023	2024	Cibles 2025	Cibles 2026
TOTAL GROUPE	**N/A**	**42 %**	**50 %**	**≥ 95 %**
France	N/A	60 %		
Allemagne	N/A	30 %		
Belgique	N/A	19 %		
Pays-Bas	N/A	0 %		
Italie	N/A	54 %		
Espagne	N/A	43 %		

En 2024, Clariane a souhaité mesurer pour la première fois à travers l'enquête *C-Pulse* la perception des collaborateurs sur la qualité du dialogue social. 71,2 % des répondants ont indiqué qu'ils étaient d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation « L'entreprise promeut un dialogue social de qualité ». L'évolution de ce score sera suivie au cours des prochaines années dans le cadre des efforts d'amélioration continue du dialogue social.

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)

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 intégrées lors de la prochaine publication de l'état de durabilité concernant l'exercice 2025.*

La Direction RH du Groupe élabore et anime la politique Clariane relative à la santé, la sécurité et le bien-être au travail, ainsi que les actions associées, afin d'atteindre les cibles de performance santé-sécurité fixées par la Direction générale. Le système de gestion de la santé et de la sécurité au travail du Groupe repose sur la mise en œuvre des différentes composantes du Protocole Santé Sécurité défini avec le Comité d'entreprise européen, complété de l'Accord Santé Sécurité au Travail en France, signé avec l'ensemble des organisations syndicales. 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. Par ces dispositions, **le système de gestion de la santé et de la sécurité du Groupe couvre 100 % des collaborateurs (effectifs) du Groupe et travailleurs non salariés intervenant sur les établissements.**

La politique Clariane en matière de santé et sécurité, est intégrée dans le Standard Clariane de management de la qualité, et s'articule autour de six piliers d'action :

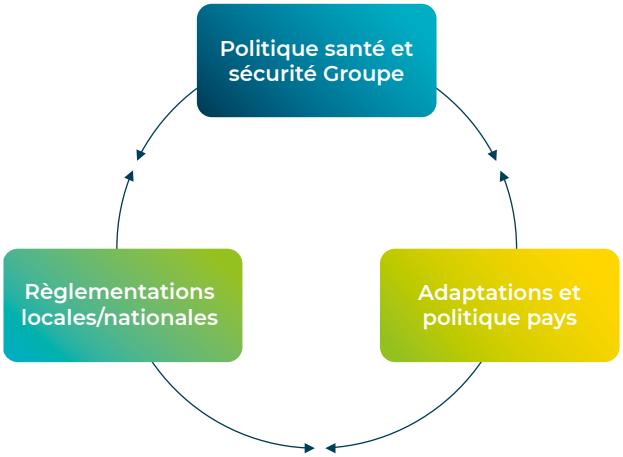
- travailler avec les partenaires sociaux ;
- impliquer la ligne managériale ;
- identifier et limiter les risques ;
- former et sensibiliser les collaborateurs ;
- s'appuyer sur les analyses des données ;
- entretenir une culture d'amélioration continue.

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-sécurité 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.

Chaque pays a un objectif de réduction du taux de fréquence des accidents du travail d'ici 2026. 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.

NOMBRE D'ACCIDENTS DU TRAVAIL ENREGISTRÉS

Nombre d'accidents avec arrêt de travail	2023	2024	Var. en %
TOTAL GROUPE	**3 351**	**2 860**	**- 15 %**
France	2 221	1 647	- 26 %
Allemagne	352	489	39 %
Belgique	308	279	- 9 %
Pays-Bas	7	3	- 57 %
Italie	136	123	- 10 %
Espagne	327	319	- 2 %

TAUX D'ACCIDENTS DU TRAVAIL ENREGISTRÉS = TAUX DE FRÉQUENCE

				Cibles	
Taux de fréquence	2023	2024	Var. en points	2025	2026
TOTAL GROUPE	**37**	**31**	**- 6 PTS**	**30**	**29**
France	56	42	- 15 pts		
Allemagne	16	21	5 pts		
Belgique	33	30	- 4 pts		
Pays-Bas	7	2	- 5 pts		
Italie	18	15	- 3 pts		
Espagne	40	35	- 5 pts		

Nous observons une diminution constante du taux de fréquence du Groupe qui s'élève à **31 en 2024 contre 37 en 2023,** reflétant une diminution du nombre d'accidents de 15 %.

Le taux de fréquence des accidents a particulièrement diminué en France (42 en 2024 contre 56 en 2023), en raison :

- de la requalification de certains accidents en maladie par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM) – impact de 12 points ;
- de la poursuite des actions de prévention – impact de 2 points.

En Allemagne, le nombre d'accidents présente une augmentation notamment en lien avec le nouveau processus de déclaration électronique des accidents du travail rendu obligatoire.

Compte tenu des délais de publication, les taux de fréquence présentés n'excluent pas tous les déclarations d'accidents du travail ayant fait l'objet d'un rejet de la part des organismes de sécurité sociale des différents pays, notamment en Belgique, sauf en France où le taux de fréquence pour 2024 exclut pour la première fois les déclarations des accidents de travail rejetés par les caisses primaires d'assurance maladie (CPAM). La baisse significative du taux de fréquence en France par rapport à 2023 est partiellement attribuable aux actions menées dans la prévention des accidents (une réduction de 2 points), et majoritairement attribuable à la requalification de certains accidents en maladie par la CPAM.

Aucun décès n'est à reporter en 2024 suite à un accident de travail ou une maladie professionnelle.

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 pour mitiger les risques. En 2024 l'analyse de ces données a indiqué une augmentation dans le nombre d'accidents au travail causés par les glissades. Par conséquent, en 2024 le Groupe a intégré sa politique de chaussures de sécurité, adaptées aux différents métiers, au sein du Standard de management pour la prévention contre les glissades.

L'analyse des données permet aussi de comparer les différentes situations entre les pays, de partager les meilleures pratiques, et de décider des thèmes des campagnes partagées de sensibilisation. Ainsi, les campagnes de sensibilisation OSCAR, la mascotte du Groupe pour la santé et sécurité au travail, ont été menées lors de l'année de manière coordonnée dans tous les pays. En 2024, trois campagnes de sensibilisation OSCAR ont été organisées sur les thématiques des charges lourdes, des glissades et des actes d'agression. Afin de poursuivre la mise en œuvre de la politique du Groupe de la prévention des accidents et de la santé-sécurité au travail et les actions associées, les pays ont renforcé leurs actions en 2024. Des exemples des thèmes sont :

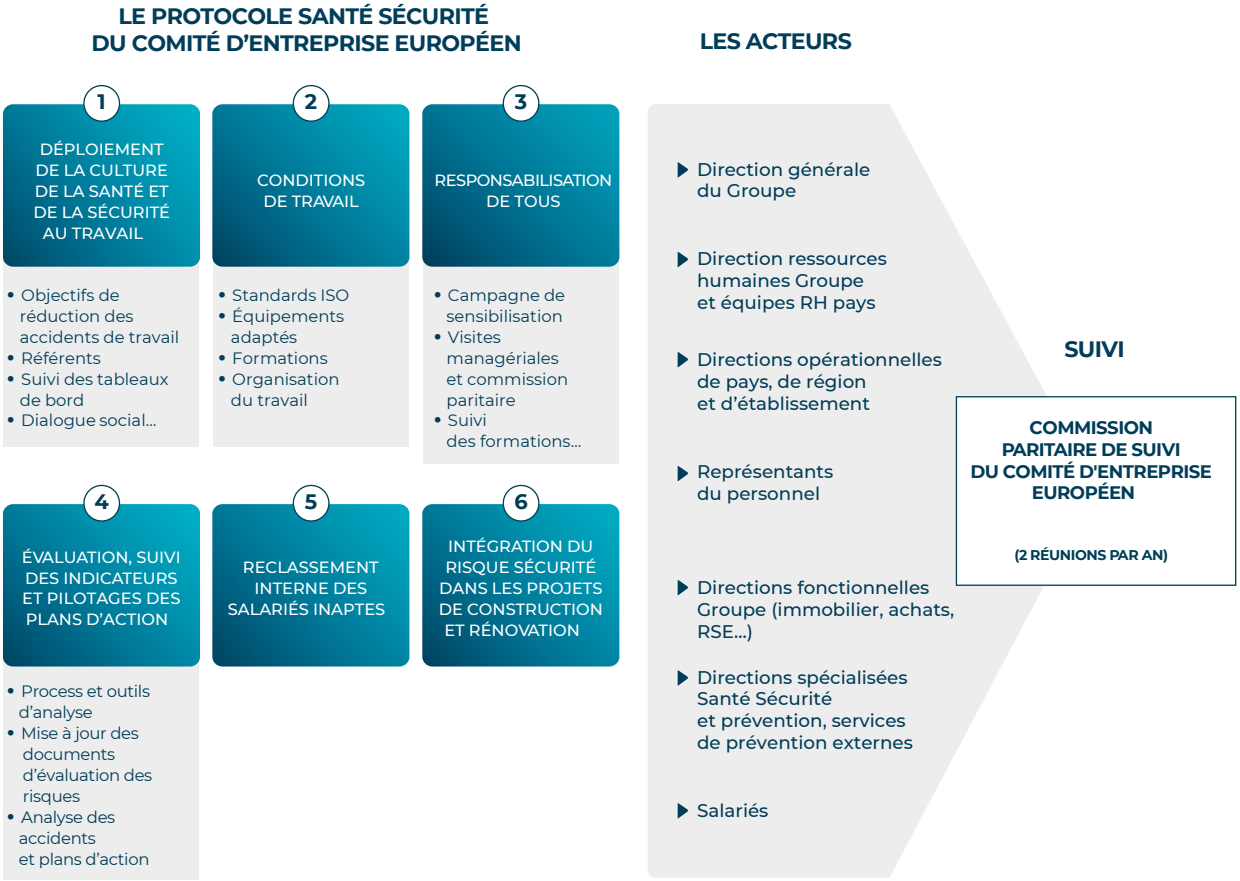
- en France : poursuite de l'augmentation des rails de transfert pour éviter les charges lourdes ;
- en Italie, nouveau programme de formation déployée pour sensibiliser les collaborateurs contre l'agression ;
- en Belgique, déploiement de journées de sensibilisation autour de la santé-sécurité au travail ;
- en Allemagne, mise en place des visites santé-sécurité par les membres de management.

En 2024, le nombre de jours d'absence a augmenté par rapport à l'année précédente, principalement du fait des durées d'arrêt plus longues pour les accidents de travail. Cette augmentation est observée en France, en Allemagne et en Espagne.

En France, les jours d'absence pour 2024 n'ont pas été retraités à la suite de la requalification par la CPAM des accidents de travail en maladie, représentant 24 % des accidents déclarés. Une méthode pour retraiter les jours d'absence sera élaborée en 2025. Néanmoins, la durée moyenne des arrêts en France à la suite d'un accident de travail reste très élevée par rapport aux autres pays. Les arrêts longs sont plus communs en France, notamment pour les problématiques liés aux troubles musculosquelettiques (TMS) qui est la principale cause des accidents de travail en France.

Nombre de jours d'absence liés aux accidents du travail et maladies professionnelles	**2023**	**2024**	**Var. en %**
TOTAL GROUPE	**139 483**	**145 016**	**4 %**
France	120 783	125 796	4 %
Allemagne	2 487	2 917	17 %
Belgique	6 595	7 219	9 %
Pays-Bas	ND	ND	N/A
Italie	2 857	1 675	- 41 %
Espagne	6 719	7 410	10 %

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 du Protocole européen pour la santé sécurité et prévention des accidents, adopté en 2021 avec le Comité européen (CE-SE).



Le protocole regroupe 25 mesures destinées à élever les standards du Groupe dans l'ensemble des pays.

Une commission paritaire de suivi est mise en place et se réunit tous les six mois afin de suivre l'avancée des démarches. Le suivi des résultats est également fait tous les deux mois au sein du Comité risques, éthique et conformité du Groupe ainsi que dans les revues mensuelles de performance au niveau de chaque pays.

Suite à la fin d'échéance du Protocole fin 2024, un engagement de négociation d'un accord européen sur la santé sécurité a été pris par les membres du CE-SE lors de la réunion plénière de novembre 2024.

En 2022, une feuille de route pour déployer les 25 engagements du Protocole a été co-construite avec les pays, déployée et partagée sur une plateforme digitale commune, qui permet également le suivi des actions et de l'atteinte des objectifs. Le suivi de la feuille de route est présenté lors de chaque commission paritaire.

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.

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.

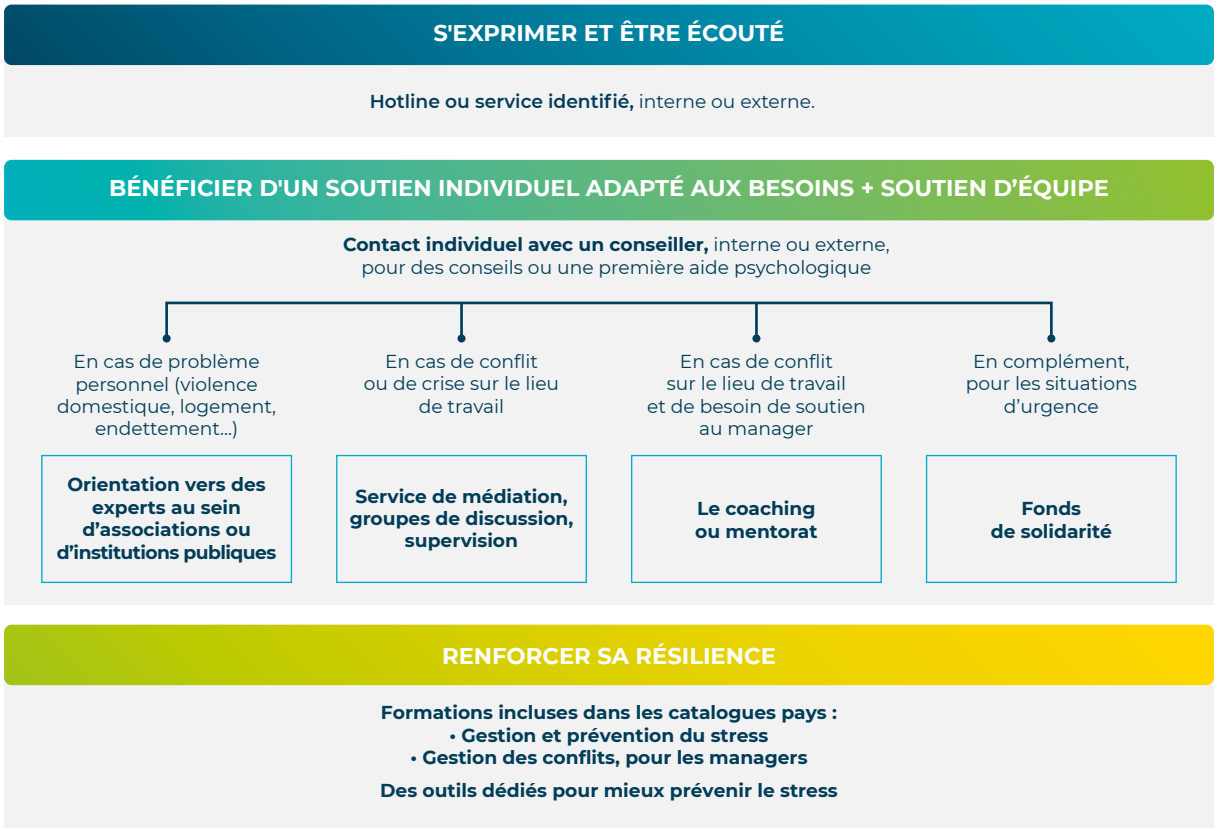
Prévenir les risques sociaux et psychologiques

Ainsi que prévu dans le protocole santé sécurité, 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.

Fin 2024, le déploiement du standard a atteint 72 %, conformément aux objectifs de déploiement fixés par le Groupe.

Déploiement du standard soutien social et psychologique (en %)	2023	2024	Var. en points	Cible 2026
TOTAL GROUPE	**59 %**	**72 %**	**13 PTS**	**100 %**
France	83 %	92 %	9 pts	
Allemagne	42 %	67 %	25 pts	
Belgique	58 %	67 %	9 pts	
Pays-Bas	67 %	67 %	0 pt	
Italie	50 %	50 %	0 pt	
Espagne	33 %	50 %	17 pts	



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 2024, 72 % des collaborateurs pensent que l'entreprise offre la possibilité d'être accompagné sur le plan social et psychologique (en progrès de 1 point *vs* 2023).

À fin 2024, le déploiement du standard est marqué par plusieurs réalisations :

- En Italie, la mise en place de la ligne d'écoute Stimulus, qui est 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, la signature de Plans Égalité pour les entités Senior et ITA ; ces plans prévoient notamment la mise en place de services et soutien social pour les femmes qui sont exposées aux violences, sur le lieu de travail ou à leur domicile.
- En Allemagne, l'application Humanoo est mise à disposition de tous les collaborateurs, qui y trouvent des conseils sur la résilience et la gestion du stress.
- Dans tous les pays, la mise à disposition de formations sur la prévention et gestion du stress par les Universités Clariane ; 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.

- En France, la ligne d'écoute Stimulus, accessible 7 j/7, 24 h/24, anonyme et confidentielle, 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.

En France, un service social propose 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 2024, le service social de Clariane France a effectué 2 737 prises de contact et a réalisé 685 accompagnements, soit deux fois 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.

774 demandes ont été adressées au Fonds de solidarité en 2024, dont 170 sur l'urgence hébergement et 227 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.

Réduire l'absentéisme

L'absentéisme a un impact sur l'organisation du travail.

Il recouvre plusieurs formes d'absences : les accidents du travail, les accidents de trajet, les arrêts maladie simples et les maladies professionnelles. Les causes sont par conséquent multiples et multiformes.

En 2024, le taux d'absentéisme reporté a baissé de 1 point. Cette évolution est due à la poursuite de l'alignement des définitions de l'absentéisme dans les différents pays, qui a permis de progresser dans la précision de la donnée.

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.

Le Groupe a fixé, fin 2023, un objectif de réduction de l'absentéisme à 2026, pour atteindre un taux de 10,8 %.

				Cibles	
Taux d'absentéisme (en %)	**2023**	**2024**	**Var. en points**	**2025**	**2026 (publié URD 2023)**
TOTAL GROUPE	**11,4 %**	**10,4 %**	**- 1,0 PT**	**10,0 %**	**10,8 %**
France	8,2 %	7,9 %	- 0,2 pt		
Allemagne	15,6 %	12,9 %	- 2,7 pts		
Belgique	21,3 %	17,7 %	- 3,7 pts		
Pays-Bas	9,6 %	9,0 %	- 0,6 pt		
Italie	4,3 %	4,3 %	0,0 pt		
Espagne	7,0 %	8,6 %	1,6 pt		

3.3.1.7 Formation et développement des compétences : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, 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.*

La formation est une des priorités stratégiques du Groupe. C'est un vecteur d'attractivité, de développement et de fidélisation de ses collaborateurs et futurs collaborateurs. Elle est axée sur les objectifs suivants :

- attirer et former des publics externes pour rejoindre Clariane ;
- former les collaborateurs de Clariane pour leur donner l'opportunité d'évoluer au sein de l'entreprise.

À cet effet, le Groupe a mis en place une politique de formation, portée par les Universités Clariane de chacun des pays, qui mobilisent les collaborateurs et les futurs collaborateurs de Clariane selon quatre voies :

- la formation initiale : pour permettre aux personnes concernées de rejoindre Clariane *via* des parcours de formation qualifiante, notamment des apprentissages favorisant l'insertion professionnelle des jeunes ;
- 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 diversifier les canaux de recrutement du Groupe, en se centrant sur l'innovation sociale et en recrutant différemment.

Chaque pays propose, à partir des besoins métiers, des programmes de formation destinés à l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation. En 2024, près de 820 000 heures de formation ont été réalisées, pour un nombre moyen d'heures de formation de 11,8 heures par ETP.

(en heures/ETP)	2023	2024	Var. en %
Total d'heures de formation	804 792	819 670	2 %
NOMBRE MOYEN D'HEURES DE FORMATION	**11,6**	**11,8**	**2 %**

Pour adapter son offre de formation selon les besoins évolutifs des activités du Groupe, l'offre de formation est réévaluée chaque année autour de quatre axes principaux :

- les programmes d'intégration ;
- les formations obligatoires réglementaires et/ou stratégiques pour l'entreprise ;
- les formations d'adaptation au poste ou de développement des compétences animées sur site ou intersites ;
- les formations qualifiantes.

Parmi les formations stratégiques pour le groupe Clariane et imposées comme telles, on retrouve notamment : les valeurs, le *Positive Care,* la santé et la sécurité des résidents et des patients, l'hygiène, la sécurité et le circuit du médicament.

La formation qualifiante

La formation qualifiante est un des piliers de la stratégie de formation de Clariane. En 2024, 7 780 collaborateurs Clariane en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit 12,1 % des ETP. Cela représente à périmètre comparable (hors Royaume-Uni) une progression de 10 % du nombre de collaborateurs engagés dans un parcours, par rapport au niveau déjà élevé atteint en 2023. Malgré les impacts négatifs des récentes réglementations concernant les dispositifs d'apprentissage, le Groupe a pour objectif de maintenir un minimum de 7 000 collaborateurs en 2025 et 7 200 collaborateurs en 2026 engagés dans un parcours de formation qualifiante.

Nombre d'employés engagés dans un parcours de formation qualifiant	2023*	2024	Var. en %	Cibles 2025	Cibles 2026 (publié URD 2023)
TOTAL GROUPE	**7 171**	**7 780**	**8 %**	**7 000**	**7 200**
France	2 672	2 843	6 %		
Allemagne	3 243	3 275	1 %		
Belgique	562	903	61 %		
Pays-Bas	171	215	26 %		
Italie	324	412	27 %		
Espagne	118	132	12 %		

* *Les données Groupe 2023 incluent les activités de Clariane au Royaume-Uni (81 employés engagés dans des parcours qualifiants), lesquelles sont exclues des données 2024 suite à leur cession en avril 2024.*

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.

La stratégie de développement des compétences est pilotée au niveau du Groupe par la Direction des compétences, dont les axes prioritaires sont la professionnalisation, la progression et la promotion.

MISSIONS DE LA DIRECTION COMPÉTENCES GROUPE

Contribuer par le développement des compétences à la...

PROFESSIONALISATION → **PROGRESSION** → **PROMOTION**

- Développer les compétences fondamentales des métiers et obtenir les diplômes correspondants
- Reconnaissances : diplômes d'État ou reconnus par l'État, masters, licences, titres pro, CAP...
- Voies d'accès : VAE, Passerelle, Reconversion, Apprentissage, TransitionPro...

- Renforcer et compléter les compétences-métiers et obtenir les certifications expertes
- Reconnaissances : approfondissements, diplômes d'université, certifications et diplômes Clariane...
- Voies d'accès : formation continue, DPC...

- Obtenir les compétences de management pour permettre une évolution au sein de l'entreprise
- Reconnaissances : approfondissements, certifications et diplômes Clariane, master (quand nécessaire)
- Voies d'accès : formation continue

PROGRAMMATION

- Définir les référentiels et outils en animant la communauté des Universités et Académies

Ex. : *Core competencies*, LMS/TMS C Talent, catalogues et contenus, BU Formation ...

Le Groupe a mis en place des filières et des communautés-métier dans chaque pays où il opère.

Chaque filière-métier a pour mission :

1. de réfléchir aux évolutions du métier et notamment à l'évolution des compétences attendues pour chaque métier ;
2. de décrire les parcours qualifiants propres à chaque métier ;
3. de prescrire les besoins de formation en conséquence ;
4. de travailler en étroite coopération avec les écoles et l'écosystème de formation en lien avec les métiers ;
5. de faire connaître les bonnes pratiques propres à chaque métier pour contribuer à la montée en compétences des collaborateurs du métier concerné.

Le Groupe a défini en 2019 quatre grandes filières (médical et soin, opérations, services, fonctions support) qui regroupent 30 métiers principaux. Ce référentiel métiers sert aussi de socle au système d'information portant le développement des collaborateurs et des carrières, appelé « C-Talents ».

Dès 2022, l'accent a été mis sur quatre grandes communautés métiers : les Directeurs d'établissement, les infirmiers, les aides-soignants, et les chefs cuisiniers et cuisiniers.

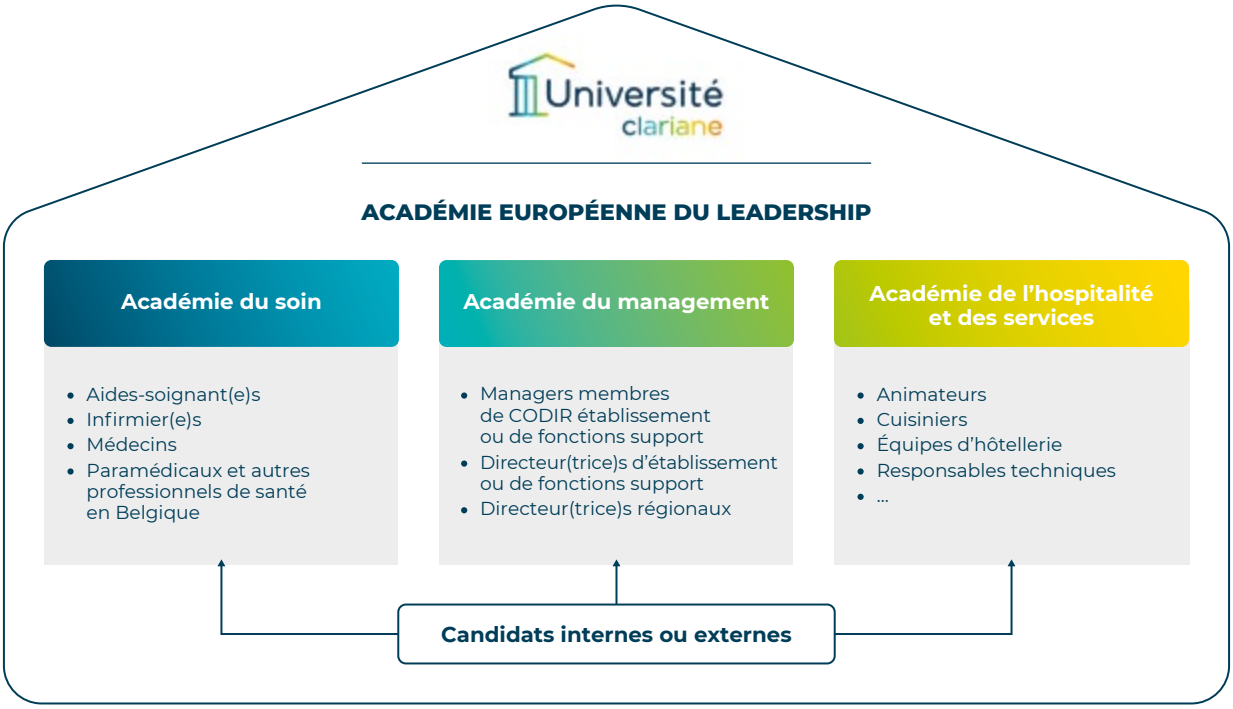
Depuis leur création, ces quatre Comités métiers ont lancé une réflexion sur les compétences en collaboration avec les Universités Clariane. L'objectif de la démarche est d'évoluer d'une approche classique de l'offre de formation à une approche axée sur les compétences, pour pouvoir accompagner les collaborateurs de manière plus efficace. Une matrice commune de compétences a été adoptée, ancrée dans les valeurs du Groupe. Cette matrice, divisée en *hard skills* et *soft skills*, donne un cadre tout en laissant la place à l'expression des spécificités des pays du Groupe.

Hard skills	Compétences professionnelles Compétences méthodologiques	Connaissances Savoir-faire
Soft skills	Se connaître et prendre soin de soi Compétences relationnelles Leadership	Savoir-être

Université d'entreprise Clariane dans chaque pays

En 2023, dans le cadre du passage à la qualité de société à mission, et pour renforcer l'offre de programmes qualifiants et en assurer la visibilité, le Groupe a lancé la mise en œuvre des Universités Clariane dans chaque pays.

La Direction des compétences Groupe anime le réseau des Universités *via* le Comité *learning* qui se réunit une fois par trimestre tous les responsables des Universités.



Ainsi, l'Académie Clariane est devenue Université Clariane en décembre 2023 en France, en janvier 2024 en Italie et en novembre 2024 en Allemagne.

Les principales missions des Universités ou académies Pays sont les suivantes :

1. Support aux métiers et aux opérations pour les formations obligatoires sur les fondamentaux du Groupe : valeurs, politiques de soin *Positive Care,* sécurité des résidents, patients et collaborateurs ;
2. Définition, suivi et maintenance des parcours qualifiants au sein de chaque métier ;
3. Production de contenus pédagogiques innovants sur les fondamentaux de l'offre de soin et de qualité Clariane ;
4. Gestion des partenariats avec des écoles et des institutions pédagogiques ;
5. Organisation de l'intégration de tous les nouveaux collaborateurs ;
6. Mise en place, à la demande, de coaching et de support psychologique.

En complément, les Universités animent les réseaux de formateurs internes (à temps complets ou occasionnels).

Ainsi les Universités Clariane remplissent plusieurs missions clés :

- structurer leurs offres de formations au sein de quatre académies : Académie du soin, Académie de l'hospitalité et des services, Académie du management et Académie du leadership ;
- communiquer plus largement auprès des collaborateurs et du public externe (dans un objectif de recrutement) ;
- développer l'offre de programmes diplômants et certifiants à travers chacun des Comités pédagogiques.

Parmi les initiatives nouvelles en 2024 :

- *France* – l'Université Clariane France a mis en place l'*Executive Master* MEOS (Management des Entreprises et Organisations de Santé), titre RNCP de niveau 7 (éq. Bac+5/M2) permettant à 55 collaborateurs du Groupe en France d'obtenir au terme de cette formation le diplôme de niveau académique leur permettant de devenir Directeur d'établissement (obligation d'obtenir un éq. Bac+5 par la loi pour les établissements de plus de 30 lits). Ces collaborateurs sont amenés à devenir Directeurs de structure. Une soixantaine de places sera de nouveau ouvertes en 2025.
- *Allemagne* – une démarche similaire a été lancée en Allemagne en avril 2024 au travers de la *Führungsakademie* avec 60 candidats intégrés sur l'année.
- *Espagne* – de même pour l'Espagne qui a développé un programme équivalent en partenariat avec l'Université Pompeu Fabra de Barcelone (UFP).

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 2024, la question a été renforcée avec des questions supplémentaires pour mieux comprendre les raisons pour lesquelles certains collaborateurs n'étaient pas d'accord. 29 % 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.

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. Fin 2024, le Groupe comptait 3 116 apprentis, dont 2 051 en Allemagne et 1 065 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 4,9 % des ETP à fin décembre 2024.

Le recours à l'apprentissage permet de recruter et de fidéliser les collaborateurs de demain et de constituer un vivier de futurs diplômés sensibilisés aux valeurs Clariane et accompagnés par une communauté de tuteurs, tout en participant à l'effort sociétal de formation initiale aux métiers du soin et de l'hospitalité. Le programme « Generalistik » en Allemagne et la forte accélération de l'apprentissage en France pour les aides-soignants, font du Groupe un acteur pionnier et engagé sur l'apprentissage, avec notamment la création en France d'une véritable filière d'apprentissage pour les aides-soignants, qui n'existait pas avant 2017.

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. Fin 2022, Clariane a ouvert l'accès au dispositif pour les personnels faisant fonction d'aide-soignant (y compris en CDD). En 2024 en France, plus de 1 000 collaborateurs étaient engagés en VAE et accompagnés tout au long de leur parcours par l'Université Clariane.

Le taux de réussite d'obtention de ces diplômes est de 78 % et spécifiquement de 68 % sur le diplôme d'aide-soignant, et ce grâce à l'accompagnement individualisé et renforcé avec des tuteurs de l'Université Clariane.

Les parcours de reconversion professionnels pour multiplier les canaux de recrutement et maintenir l'emploi dans les territoires

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.

En France, le Groupe a notamment mis en place en 2021 un dispositif appelé « Passerelle » fondé sur le dispositif transition collective permettant à des collaborateurs occupant des fonctions d'hôtesses de caisses au sein de l'entreprise Monoprix et d'agent de nettoyage au sein de l'entreprise Derichebourg de devenir aides-soignants par le biais de la formation professionnelle en milieu de travail au sein de nos établissements. Ces salariés de Monoprix et de Derichebourg ont obtenu leur diplôme d'aide-soignant par le biais de la VAE et exercent depuis le métier d'aide-soignant en CDI au sein de nos structures.

Cette Initiative a permis également à l'entreprise de créer de nouveaux métiers de formateurs permettant notamment à des aides-soignants expérimentés d'accompagner des ASH à devenir aides-soignants.

De nouveaux parcours de reconversion professionnels ont été également mis en place en 2024 permettant des évolutions transversales entre la filière de l'hébergement/la cuisine et le soin mais également du soin à l'hébergement/la cuisine.

Ainsi 17 personnes ont pu être accompagnées dans le cadre de leur reconversion professionnelle en 2024.

La formation continue des Directeurs d'établissement pour promouvoir le leadership de service en lien avec nos valeurs

La formation continue des Directeurs d'établissement a évolué en 2024. Le programme s.Keys *(Skills for share)*, premier programme européen de formation des Directeurs d'établissement lancé en 2020 a été remplacé par le programme WAYS *(We are At Your Side)*.

Ce nouveau programme européen à destination des Directeurs répond aux besoins individuels en fonction des profils des apprenants suite à une évaluation initiale de leurs compétences.

Ce programme développe notre modèle de leadership de service pour valoriser, maîtriser, incarner et développer nos valeurs « Confiance, Responsabilité et Initiative ». 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.

La première promotion de 26 Directeurs d'établissement a été lancée en France fin janvier 2024. Au total, sur l'année 2024, ce sont plus 180 Directeurs qui ont intégré le programme, dont 133 en France, 24 en Allemagne et 24 en Italie. Une première promotion de 12 candidats sera lancée fin janvier 2025 en Espagne, marquant un effort significatif de développement des compétences en management et leadership à l'échelle du Groupe.

La reconnaissance des compétences par la micro-certification « Certifi-care » pour reconnaitre les compétences de nos professionnels

En 2024, le Groupe a conçu et testé sa politique de reconnaissance des compétences sous forme de micro-certifications de compétences. Destinée à valoriser les compétences des collaborateurs en poste, compétences acquises en formation ou bien par les acquis professionnels en situation de travail, les deux premières certifications Certi-care définissent le référentiel et la méthode de certification :

- des compétences relationnelles du *Positive Care* au sien de Clariane, le « savoir-être » comportemental et relationnel ;
- des compétences du métier de Directeur d'Établissements, « savoirs, savoir-faire et savoir-être ».

Ces deux premiers référentiels ont été testés avec succès dans deux sites pilotes en France. Ces deux premières certifications Certifi-care vont être adaptés localement pour chacun des pays, avec pour objectif un lancement sur l'ensemble des pays en 2025.

Actions de sensibilisation et formation des collaborateurs à la RSE

La stratégie de sensibilisation et de formation des collaborateurs à la RSE est essentielle pour que chaque employé contribue efficacement aux objectifs de durabilité du Groupe. Cela inclut l'acquisition de connaissances et de compétences spécifiques.

Elle vise à répondre aux attentes croissantes des collaborateurs et à informer les citoyens sur les enjeux de durabilité, couvrant notamment :

- culture générale du développement durable et de la RSE ;
- entreprise à mission ;
- environnement ;
- communautés locales ;
- gouvernance inclusive.

Les ressources humaines et les patients sont également couverts par des plans spécifiques.

La stratégie prévoit d'informer les collaborateurs à trois niveaux : compréhension de l'enjeu, connaissance de la stratégie du Groupe, et initiatives locales pour encourager l'action.

Divers contenus, formats et canaux sont utilisés pour s'adapter aux différentes audiences. **Pour 2026, le Groupe vise un minimum de quatre actions de sensibilisation/formation par pays, avec deux minimums par pays pour 2024.** En 2024, 21 actions ont été menées, toutes atteignant les objectifs fixés.

Parmi les principales actions menées en 2024 :

Sensibilisation

- Semaine européenne du Développement Durable : concours photo, conférences, ateliers créatifs ;
- Campagnes de sensibilisation à la gestion de l'énergie ;
- Intégration d'une édition spéciale RSE dans la newsletter interne ;
- Prix Green K (Allemagne) pour la gestion de l'énergie ;
- Groupe de travail « Animer la démarche RSE en établissement » pour créer une boîte à outils.

Formation

- Webinaire « Mission et développement durable » pour les nouveaux Directeurs d'établissements ;
- *Clariane Sustainability School* pour formations en ligne dédiées à la durabilité ;
- Fresques du climat au siège (130 participants).

Développement de carrière et promotion interne

Les actions et processus clés liés au développement de carrière et à la mobilité interne sont décrits dans la politique talents Clariane qui est déclinée dans tous les pays. Deux campagnes sont animées chaque année selon un calendrier Groupe partagé par tous les pays.

Campagne 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 », 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.

Campagne 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 la fonction 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.

Promotion interne pour devenir Directeur 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*). En 2024, 50 % des postes à pourvoir étaient pourvus par un candidat interne. La cible fixée pour 2026 est de 75 %. Pour assurer qu'elle soit réalisée, un vivier spécifique aux talents potentiels pour devenir Directeur d'établissement sera mis en place et suivi dans chaque pays.

Postes de Directeurs (-adjoints) d'établissement pourvus en interne (%)	2023	2024	Var. en points	Cibles 2025	Cibles 2026
TOTAL GROUPE	**N/A**	**50 %**	**N/A**	**50 %**	**75 %**
France	N/A	54 %	N/A		
Allemagne	N/A	28 %	N/A		
Belgique	N/A	42 %	N/A		
Pays-Bas	N/A	20 %	N/A		
Italie	N/A	47 %	N/A		
Espagne	N/A	75 %	N/A		

En France, chaque candidat interne identifié ne disposant pas du niveau Master requis pour tenir les fonctions de Directeur sera directement intégré au sein du cursus de formation managériale MEOS. Ce cursus de formation sera ensuite complété par son inscription au cursus de formation WAYS au moment de sa prise de poste.

3.3.1.8 Égalité hommes-femmes : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-9, S1-16)

Pan essentiel de la culture de diversité, d'inclusion et d'équité 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 collaborateurs, 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.

La mesure passe par l'identification du nombre de femmes dans le *Top Management* et au sein des Comités de direction pays.

En Italie, le processus de certification pour l'égalité des sexes engagé en 2023 (norme Afnor UNI/PdR 125:2022) permet de couvrir six domaines d'indicateurs : culture et stratégie, gouvernance, process ressources humaines, opportunités de croissance et d'inclusion des femmes dans l'entreprise, équité salariale, protection parentale et équilibre de vie professionnelle et personnelle. Un responsable égalité de genre a été nommé et un Comité diversité et inclusion a été mis en place. Toutes les entités juridiques sont certifiées, regroupant l'ensemble des sites et le siège en Italie.

En France, l'index de l'égalité femmes-hommes est calculé chaque année au niveau de l'UES Clariane France, conformément à la loi. Cet index, prévu par la loi n° 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, et applicable aux entreprises en France de plus de 50 collaborateurs, repose sur l'évaluation de cinq indicateurs permettant de mesurer où l'entreprise en est sur le plan de l'égalité professionnelle.

Clariane en Espagne a lancé en 2023 des négociations avec les partenaires sociaux des différentes entités espagnoles du Groupe, en vue de la signature d'accords sur l'égalité des sexes couvrant ainsi tous les sites. Les enjeux concernent l'ensemble des thématiques liées à l'égalité des sexes telles que l'égalité des rémunérations, l'accès à la formation et promotion, les équilibres de vie, les violences de genre. En 2024 ont été signés les plans pour trois entités : Consulting, Ita et Senior.

Les actions en faveur de l'égalité hommes-femmes sont menées sous l'égide de la fonction Ressources Humaines et du *Women's Club*.

Clariane Women's Club

Le *Clariane Women's Club* a été 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.

Il est présidé par Mme Catia Piantoni, ancienne Directrice des opérations de Korian Italie, avec le soutien de la Directrice générale du Groupe. Ce club fonctionne *via* un réseau de femmes dirigeantes dans l'ensemble des pays. Pour ce faire, des Comités ont été créés dans chaque pays. Les deux priorités d'action retenues par le Club sont « le leadership et l'*empowerment* » des femmes afin de viser une représentation équilibrée des femmes et des hommes dans les métiers du *Top Management,* et la lutte contre les violences faites aux femmes.

En 2024 plusieurs programmes de *mentoring* ont été créés afin d'accompagner le développement des femmes, en Belgique, Italie et en France. Des ateliers de développement personnel ont été mis en place pour les femmes cadres dirigeantes du siège Groupe.

Plusieurs campagnes de sensibilisation sur les stéréotypes ont été réalisées : Stop stéréotypes de genre, Stop stéréotypes femmes dans le *Top Management,* ainsi qu'une campagne « humour ou sexisme » lancée en janvier 2024.

Compte tenu de la forte féminisation des effectifs dans notre secteur, il est d'autant plus critique pour le Groupe de garantir aux femmes toutes les conditions d'accès aux différents niveaux hiérarchiques jusqu'aux fonctions les plus élevées et d'assurer une représentativité en adéquation avec les caractéristiques du personnel Clariane. Afin de garantir cette représentativité 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 (71 % au 31 décembre 2024) ;
- la part de femmes dans le *Top Management,* qui a atteint 53 % au 31 décembre 2024 ;
- la part de femmes dans les Comités de direction Groupe et Pays qui a atteint 38 % en 2024.

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.

				Cibles	
% de femmes	**2023**	**2024**	**Var. en points**	**2025**	**2026**
Comités de direction Groupe et Pays	42 %	38 %	- 4 pts	≥ 40 %	≥ 40 %
Encadrement supérieur *(Top Management)*	54 %	53 %	- 1 pt	≥ 50 %	≥ 50 %

Autre dimension de l'égalité hommes-femmes, le Groupe suit l'écart de rémunération entre les collaborateurs et collaboratrices du Groupe. Si les écarts de rémunération sont inexistants ou non significatifs sur les premiers niveaux d'emploi, ils tendent à apparaître et s'accroître dans les plus hauts niveaux hiérarchiques. En s'appuyant sur le calcul de l'indice Pénicaud calculé par le Groupe en France (score de 92 en 2024), l'écart de rémunération hommes-femmes a été étendu à l'ensemble des pays du Groupe. Ainsi, l'écart moyen de rémunération varie entre - 1,22 % et 2,61 % en faveur des femmes selon les pays et/ou activités confondues en 2024. Le calcul se base sur les rémunérations des employés permanents et temporaires ayant plus de six mois d'ancienneté dans l'entreprise. 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. En 2025, une analyse plus fine par niveau sera démarrée afin d'identifier les variations de cet écart selon les catégories d'employés et de fournir l'écart de rémunération hommes-femmes au niveau consolidé Groupe. Ainsi en France, sur la catégorie ingénieurs et cadres, l'écart peut atteindre 15 %.

Écart de rémunération hommes-femmes en %	**2023**	**2024**
France	non calculé	2,29 %
Allemagne		- 1,22 %
Belgique		2,61 %
Pays-Bas		0,61 %
Italie		0,81 %
Espagne		- 0,01 %

3.3.1.9 Diversité et inclusion : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-9, S1-12, S1-17)

En créant un climat propice à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, Clariane a un impact positif sur le personnel de l'entreprise. L'objectif de la politique Diversité, Équité et Inclusion est de permettre à chaque collaborateur et travailleur non salarié de s'épanouir dans sa singularité, en instaurant un climat de confiance, où toute forme de discrimination est proscrite, et en encourageant à accueillir chaque différence comme une opportunité d'enrichir les pratiques, d'innover et de rendre ainsi plus résilient le modèle d'affaires du Groupe.

Concernant les principales politiques et actions clés relatives à la non-discrimination, l'inclusion, et la diversité, un plan d'action global Europe DE&I (Diversité, Équité et Inclusion) a été défini en 2024 et partagé avec les pays.

Le plan d'action (« 4+1 ») porte prioritairement sur l'inclusion et met l'accent sur quatre axes de travail afin de garantir l'égalité des chances quelles que soient les différences liées au handicap, aux identités de genre et orientations sexuelles, aux cultures et origines, à l'âge.

Le déploiement du plan d'action est en cours dans les pays et a déjà été présenté et validé par les Comités de direction en Allemagne et en Italie. En Italie, un Comité DE&I a été constitué, composé de 10 membres RH et opérationnels. Ce Comité DE&I est présidé par le DRH Italie.

Le plan d'action sera pérennisé dans le cadre d'une politique Diversité Équité Inclusion définie pour le Groupe courant 2025.

Le plan d'action global Groupe porte sur :

- L'élimination de toute forme de discrimination et la promotion de l'inclusion :
  - Formation des managers sur diversité et inclusion ; pour cela deux conférences ont eu lieu en 2024 dans le cadre du programme WAYS de formation des managers au leadership ; en Italie une formation spécifique au langage inclusif a été mise en place.
  - Rappel de l'engagement de non-discrimination et possibilité de signaler tout acte non conforme (grâce à la plateforme de signalement d'alertes *Integrity line*) ;
- 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 : handicap ou tout autre critère constitutif de la personne :
  - Dans la thématique orientation sexuelle et identité de genre, sont traitées deux priorités : la lutte contre les stéréotypes de genre et la lutte contre l'homophobie. Concernant les stéréotypes de genre, des actions de sensibilisation sont menées depuis 2023, avec un accent mis sur le sexisme en 2024. Concernant la lutte contre l'homophobie, Clariane s'y est engagé

en renouvelant son adhésion à la Charte de L'Autre Cercle en 2023. Une première campagne européenne de sensibilisation sur ce sujet a eu lieu en 2024, avec la création d'une brochure sur les stéréotypes et la mise aux couleurs LGBT du logo Clariane durant le mois des Fiertés en juin.

- La priorité a été mise en 2024 sur le sujet du handicap, avec pour objectif de promouvoir l'emploi et maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Ainsi, en France un quatrième accord a été signé en ce sens en 2024 ; une forte campagne de sensibilisation a porté en 2024 sur les troubles DYS. En Allemagne, un plan d'action a été identifié, incluant la création d'un partenariat avec une plateforme de recrutement dédiée. Afin de porter l'engagement à travers l'Europe, un premier webinaire européen a été organisé en 2024, avec la participation des experts de l'ADAPT (Association pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées). Deux vidéos ont été enregistrées, avec les témoignages de binômes (manager et employé en situation de handicap) France et Allemagne afin de promouvoir l'emploi des personnes handicapées.
- 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.

En matière de discrimination, le système d'écoute et d'alerte du Groupe tel que décrit au § 3.3.1.2.2 pour les patients, résidents et familles, permet de remonter l'ensemble des plaintes et alertes provenant des collaborateurs et d'identifier plus spécifiquement celles ayant trait à des risques de discrimination sous toutes ses formes.

Nombre de plaintes collaborateurs	2023	2024	Var. en %
TOTAL GROUPE	**102**	**156**	**53 %**

En 2024, sur les 78 plaintes justifiées, c'est-à-dire portant sur des faits confirmés, 69 concernaient des cas de violence (verbales ou physiques), et une portait sur du vol. 53 sanctions disciplinaires ont été prises, 13 cas étaient encore en cours d'examen à la date de rédaction de ce rapport. 20 situations ont fait l'objet d'un rapport aux autorités.

Nombre d'incidents de discrimination signalés	2023	2024	Var. en %
TOTAL GROUPE	**34**	**63**	**85 %**

Sur les 63 incidents de discrimination signalés, 19 incidents ont été confirmés avérés en fin de période de reporting et concernent majoritairement des cas de harcèlement.

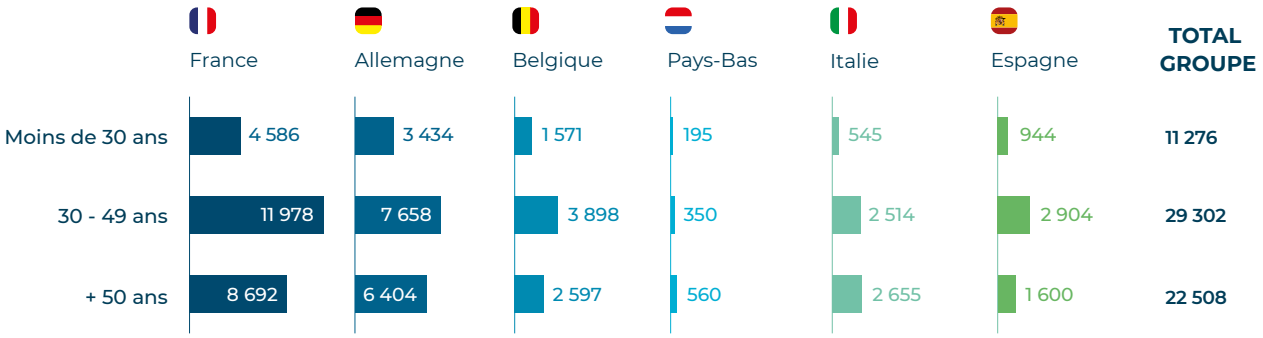
S'agissant des alertes, plaintes et incidents enregistrés au 31 décembre 2024 :

- 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.

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 ETPs PAR TRANCHE D'ÂGES



Le déploiement d'une politique en faveur de l'emploi de personnes handicapées à l'échelle européenne est un des quatre axes identifiés de la politique Diversité, Équité & Inclusion de Clariane. L'emploi de personnes en situation de handicap répond à plusieurs enjeux pour Clariane que sont la considération et fidélisation des collaborateurs, et l'attractivité et le recrutement diversifié de collaborateurs.

Ainsi, 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.

	Nombre de personnes en situation de handicap	% du total des employés	Dont femmes %	Dont hommes %	Dont autres %
TOTAL GROUPE	**2 275**	**3,30 %**	**77 %**	**23 %**	**0**
France	857	3,60 %	84 %	16 %	0
Allemagne	932	4,30 %	76 %	24 %	-
Belgique	83	0,90 %	71 %	29 %	-
Pays-Bas	-	-	N/A	N/A	-
Italie	286	5,10 %	70 %	30 %	-
Espagne	117	1,70 %	58 %	42 %	-

ESRS S3
COMMUNAUTÉS AFFECTÉES

ENJEUX MATÉRIELS

- ANCRAGE TERRITORIAL ET RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

PRINCIPALES POLITIQUES ET ACTIONS

Charte des achats responsables :

Achats locaux, régionaux, nationaux

Achats inclusifs

Partenariats locaux avec les écoles, associations, institutions culturelles et partenaires publics

Partenariats associatifs et fondations d'entreprise

RÉSULTATS 2024

78 %
d'achats d'origine nationale auprès de fournisseurs référencés

598
fournisseurs inclusifs

97 %
de sites avec au moins 1 partenariat local (2023)

6
partenariats locaux par site en moyenne (2023)

3 170
Nombre de participants aux événements de la Fondation Clariane

2 m€
Donations et budget alloué à des actions philanthropiques

3.3.2 Communautés locales (ESRS S3)

3.3.2.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux communautés locales (ESRS 2 SBM-3)

Les établissements de la communauté Clariane sont implantés dans plus de 800 bassins de vie en Europe, qui présentent une grande diversité socio-économique et des besoins en soin spécifiques aux communautés locales. L'accompagnement proposé par Clariane s'adapte localement à l'organisation du système de santé, la réglementation et la culture.

Les activités du Groupe impactent l'accès au soin des populations vivant dans les territoires dans lesquels les établissements sont implantés. À l'inverse, la capacité des établissements à nouer des partenariats locaux contribue à la qualité de l'accompagnement, en particulier les partenariats avec les professionnels et autres établissements de santé pour la qualité du soin et avec les écoles, associations, institutions culturelles et partenaires publics pour la vie sociale de l'établissement.

Ces impacts sont traités sous le prisme des impacts sur les patients et résidents au § 3.3.3 (ESRS S4).

Impacts, risques ou opportunités (IRO) matériels	Libellé	Temporalité	Descriptif (précisions apportées en complément des éléments présentés au chapitre 3.1.3.3 (ESRS 2 SBM-3))
ENJEU MATÉRIEL : ANCRAGE TERRITORIAL ET RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES			
Impact positif	Contribution à l'économie et aux emplois locaux	(CT)>(LT)	L'activité de Clariane crée des opportunités d'emploi et de formation pour les communautés locales et contribue au développement économique à travers les achats locaux. D'après l'étude réalisée par le cabinet Asterès sur l'empreinte socio-économique de Clariane en France sur 2023, un euro d'activité chez Clariane génère 1,1 euro d'activité dans le reste de l'économie, et un emploi chez Clariane équivaut à 0,4 emploi chez les fournisseurs ou les partenaires.
Risque	Perte d'activité due à des relations insuffisantes ou dysfonctionnelles avec les communautés et autorités locales	(CT)>(LT)	La qualité des relations avec les parties prenantes locales (autres acteurs de la santé, autorités, partenaires publics et associatifs, riverains…) est essentielle à l'attractivité d'un établissement et la pérennité de son activité : • Des relations transparentes et de confiance avec les autorités locales sont une condition du permis d'opérer dans un secteur fortement régulé. Les autorisations d'exploiter les établissements médico-sociaux et sanitaires et les financements associés sont délivrés par les autorités locales dans la plupart des pays. Ces relations sont aussi un facteur de résilience dans des situations sensibles ou de crises (épidémies, incendies, sinistres…) qui nécessitent une étroite collaboration avec les services publics. • La réputation d'un établissement dans son écosystème local et auprès des professionnels du secteur joue un rôle déterminant dans le choix des personnes en recherche d'accompagnement et de leurs proches. • La réputation locale en tant qu'employeur est également un atout différenciant dans un contexte de disponibilité limitée du personnel soignant.

Aucun risque d'impact négatif sur les communautés locales et matériel au sens de la réglementation n'a été identifié. Les mesures de vigilance raisonnable mises en œuvre plus largement 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, sont présentées en section 3.7 dans le plan de vigilance (voir « Évaluation des tiers »).

PRINCIPALES POLITIQUES EN LIEN AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

Politique	Description de la politique	Périmètre d'application	Diffusion
Charte achats responsables	Formalisation des engagements et exigences RSE de Clariane envers ses fournisseurs, dont le soutien aux fournisseurs locaux, aux petites et moyennes entreprises et/ou aux fournisseurs inclusifs. La Direction des Achats est en charge de l'implémentation de cette politique.	• Tous pays • Toutes activités	Interne et externe
Standard Qualité Clariane	Définition des exigences minimales communes pour assurer une qualité de service homogène. Référentiel utilisé pour évaluer la conformité des établissements à la norme ISO 9001. Tout élément du standard est opposable en visite de certification. La gestion des relations avec les autorités et communautés locales est abordée dans plusieurs processus (management stratégique, gestion de l'offre, parcours de soin).	• Tous pays • Activités incluses dans le périmètre de la certification ISO 9001 (1)	Interne
Stratégie RSE 2024-2028	Définition des initiatives prises par Clariane en matière de RSE à horizon 2024-2028, en lien avec les cinq objectifs environnementaux et sociaux formalisés dans le cadre de la société à mission.	• Tous pays • Toutes activités	Interne et externe

(1) Maisons de retraite médicalisées et établissements et services de santé à fin 2024, toutes activités à horizon 2026 – voir § 3.3.3.5.2.

3.3.2.2 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour les communautés locales (ESRS S3-2 et S3-3)

Processus de dialogue et d'engagement avec les communautés locales

Dans le contexte de sa transformation en entreprise à mission, une consultation des parties prenantes a été menée en 2022 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.

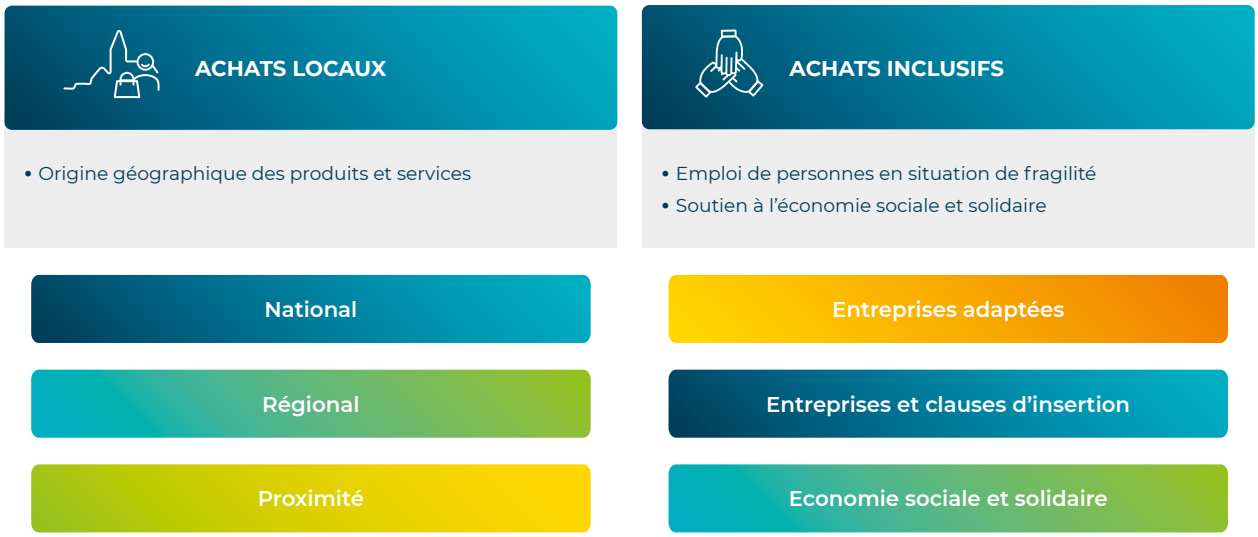
Au niveau de chaque établissement, des instances de dialogue avec les résidents, patients et familles sont mises en place afin de les associer à la vie et au fonctionnement des établissements (voir § 3.3.3.4.1 « Participation des personnes accompagnées aux Conseils de parties prenantes locaux) ». D'autres parties prenantes sont souvent représentées ou invitées dans ces instances, en particulier les associations et bénévoles œuvrant au sein de l'établissement, et les autorités locales.

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 (cf. section 3.3.3.2.2).

3.3.2.3 Achats locaux et inclusifs : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S3-1, S3-4, S3-5)

La Charte des achats responsables de Clariane, mise à jour en 2024, vise à intégrer les engagements pris par Clariane en matière de Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans la relation avec ses fournisseurs, et à énoncer clairement les engagements mutuels que le Groupe et ses fournisseurs prennent l'un envers l'autre, notamment au regard de la réglementation applicable. Cette Charte est transmise lors de chaque appel d'offres, afin qu'elle soit signée lors de la contractualisation par les fournisseurs référencés. Par ailleurs, pour tous les fournisseurs référencés existants, cette même Charte a été renvoyée pour qu'elle soit également signée par ces derniers.



En lien avec son engagement de Proximité, Clariane a pour objectif de promouvoir les achats locaux et inclusifs pour participer au développement de l'économie des territoires dans lesquels nous opérons, tout en soutenant l'inclusion des personnes les plus vulnérables dans la société. Pour atteindre cet objectif, plusieurs actions sont mises en œuvre dans le cadre de la démarche d'achats responsables du Groupe (voir § 3.4.3 dans l'ESRS G1) :

- le soutien aux fournisseurs locaux et inclusifs fait partie des engagements pris par Clariane dans la Charte achats responsables ;
- les critères de provenance des produits et les pratiques du fournisseur en matière d'inclusion de personnes vulnérables par l'emploi et de développement de l'économie sociale et solidaire sont pris en compte tout au long du processus d'achat, en particulier lors de la sélection du fournisseur, de la contractualisation et du dialogue avec les fournisseurs existants ;
- le poids alloué à ces critères dans les appels d'offres est défini par catégorie d'achats et varie selon la matérialité de ces critères pour la catégorie de produits ou services considérée ;
- 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 ;
- les fournisseurs de produits alimentaires régionaux sont régulièrement mis en avant dans le cadre de la communication du Groupe sur ses actions en matière de restauration et d'animations organisées avec les producteurs en établissement.

Les indicateurs et objectifs relatifs aux achats locaux et inclusifs sont décrits ci-dessous. Les travaux réalisés en 2024 et présentés ci-dessous visent à améliorer la capacité du Groupe à mesurer les achats locaux et inclusifs. La prochaine étape est de définir un plan d'action permettant de promouvoir les achats locaux et inclusifs, à travers :

- le renforcement des partenariats existants ;
- l'identification de nouveaux fournisseurs locaux et inclusifs ;
- le renforcement des clauses portant sur l'origine des produits et l'inclusion des personnes vulnérables dans les contrats avec les fournisseurs.

Achats locaux

Les achats locaux sont définis par le Groupe à trois niveaux : national, régional (au sens de la région administrative) et proximité.

National

À l'échelle nationale, l'indicateur mesuré porte sur la part du volume d'achat réalisé auprès des fournisseurs référencés avec des produits et services d'origine nationale. Les fournisseurs référencés représentent 82 % du volume d'achat du Groupe en 2024. L'indicateur est mesuré à travers un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés.

L'origine d'un produit est définie selon la catégorie d'achats :

- produits manufacturés non alimentaires : lieu de la dernière transformation substantielle ;
- 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 au sein du même pays que l'établissement.

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.

	2023	2024	Var. en points	Cibles 2025	Cibles 2026
% achats d'origine national (fournisseurs référencés)	79 %	78,3 %	- 0,7 pt	≥ 75 %	≥ 75 %

En 2024, la part des achats d'origine national avec les fournisseurs référencés est de 78 %, contre 79 % en 2023. La variation n'est pas considérée comme significative.

Cet indicateur est calculé à partir des données déclarées par le fournisseur dans le cadre d'un questionnaire adressé par Clariane. En 2024, une revue de la méthodologie et du questionnaire a été initiée pour renforcer la précision de l'information collectée auprès des fournisseurs. Pour cette année de transition, les réponses apportées aux fournisseurs au questionnaire réalisé en 2023 ont été réutilisées, et l'indicateur a été actualisé avec les volumes d'achats réalisés par ces mêmes fournisseurs avec Clariane sur la période juillet 2023 à juin 2024.

Régional

En complément de l'indicateur sur l'origine nationale des produits, Clariane s'est fixé comme objectif de progresser dans sa capacité de mesure des achats régionaux pour certaines catégories d'achats ayant un potentiel d'achat régional élevé. Les achats régionaux sont définis comme les achats de produits ou service provenant de la même région administrative que l'établissement considéré.

En France, en 2024, 82 % des denrées alimentaires achetées sont des produits d'origine française (en ligne avec 2023) et 18 % proviennent de la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté (contre 17 % en 2023).

	2023	2024	2025
% achats d'origine régionale (région administrative) – restauration – France	17 %	18 %	Mesure de l'indicateur niveau Groupe

En 2024, un travail a été initié avec les principaux fournisseurs de produits alimentaires pour collecter une donnée harmonisée sur la provenance régionale des produits alimentaires, dans l'objectif d'étendre en 2025 le périmètre de cet indicateur à tous les pays du Groupe.

Proximité

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. Ainsi, en France en 2024, 98 % des fournisseurs de boulangerie des établissements français sont des boulangers de proximité et 33 % des achats de fruits et légumes (hors fruits exotiques) proviennent d'un rayon inférieur à 150 km (200 km en Île-de-France) autour du dépôt de fruits et légumes en charge de l'approvisionnement du site en 2024 (36 % en 2023).

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'indicateur publié intègre 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.

Fournisseurs inclusifs	2023	2024	Cible 2025
% du montant total d'achats Groupe	N/A	2,4 %	Définition d'une cible et d'un plan d'action suite à la première année de mesure
Montant d'achats fournisseurs inclusifs (m€)	N/A	24	
Nombre de fournisseurs	N/A	598	

Dans le cadre de sa participation en France au Collectif des entreprises engagées pour une économie plus inclusive, le Groupe a réalisé en 2020 avec l'association Handishare un premier recensement de ses fournisseurs inclusifs en France.

En 2024, la création d'un référentiel des formes juridiques correspondant à la définition Groupe de fournisseur inclusif dans chaque pays d'opération a permis d'élargir ce recensement à un périmètre Groupe (hors Belgique et Pays-Bas). Ce travail a permis d'identifier 598 fournisseurs inclusifs, correspondant à un volume d'achat de 24 millions d'euros sur la période juillet 2023 à juin 2024, soit 2,4 % du volume d'achats du Groupe sur cette période.

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).

L'objectif pour 2025 est de fixer une cible sur ce nouvel indicateur et de définir un plan d'action associé.

3.3.2.4 Partenariats locaux : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S3-1, S3-4, S3-5)

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.

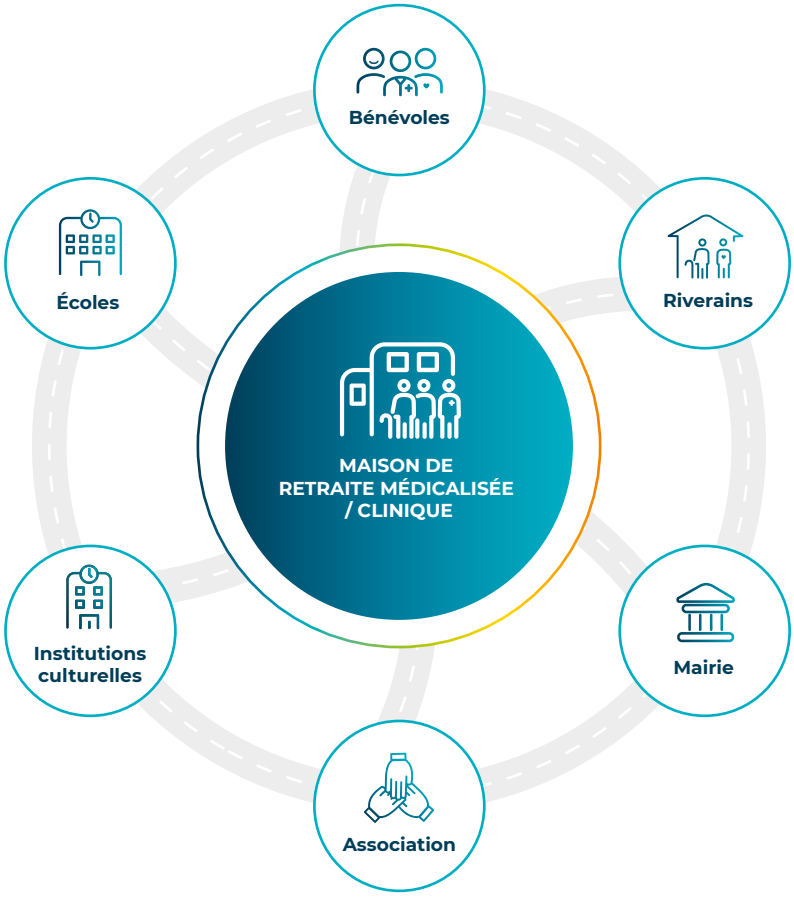
La promotion des partenariats avec les communautés locales est par ailleurs l'une des initiatives de la stratégie RSE 2024-2028 de Clariane, dans le cadre de l'engagement Proximité. Un partenariat local est défini comme un partenariat avec une organisation locale ou des bénévoles, généralement formalisé 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.

L'objectif de cette initiative à horizon 2026 est de soutenir les établissements dans le développement de ces partenariats. Au niveau Groupe, cela consiste à :

- faciliter le partage de bonnes pratiques entre les pays concernant le développement et la pérennisation de ces partenariats ;
- identifier et mettre en lumière les partenariats locaux inspirants et leurs impacts pour les différentes parties prenantes.

Dans cet objectif, une enquête, dont les résultats sont présentés ci-dessous, a été réalisée en 2023 auprès des établissements afin d'identifier les partenariats locaux et de recenser les bonnes pratiques permettant de les faire perdurer et de les diversifier. En 2024, une édition de la newsletter RSE Groupe a ainsi été consacrée aux partenariats locaux dans nos établissements, afin de diffuser les résultats de cette enquête et de partager des exemples et conseils pratiques pour mettre en place et pérenniser ces partenariats.

RÉSULTAT DE L'ENQUÊTE 2023 SUR LES PARTENARIATS LOCAUX DANS LES ÉTABLISSEMENTS CLARIANE



En 2023, parmi les 630 établissements ayant participé à l'enquête, 97 % des sites avaient au moins un partenariat local contre 99 % en 2022 et 97 % en 2020. Afin que l'indicateur soit comparable avec les données historiques, le périmètre de l'indicateur en 2023 inchangé depuis le premier questionnaire réalisé en 2020. Il couvre les maisons de retraite médicalisées dans tous les pays du Groupe à l'exception du Royaume-Uni (acquisitions réalisées à partir de 2021) et les établissements de santé en France.

Les établissements ne reportant pas de partenariat local en 2023 ont généralement des interactions régulières avec les communautés locales, en particulier les écoles, qui ne sont néanmoins pas formalisées comme des partenariats. En moyenne, six partenariats locaux étaient en place dans les sites répondants.

Les catégories de partenaires les plus représentées sont les écoles, les associations, les institutions culturelles et les partenaires publics (mairies, collectivités territoriales et organismes rattachés). L'analyse des résultats met en lumière la variété des partenaires au sein de ces catégories et des actions menées avec eux : animations ou visites en établissement, projets intergénérationnels, co-organisation d'événements, participation des résidents à la vie sociale et culturelle locale, organisation de collectes pour des associations…

Les liens des établissements avec leur communauté locale se développent également à travers d'autres initiatives que les partenariats, par exemple :

- l'ouverture de l'établissement aux personnes fragiles (par exemple en période de canicules) ;
- l'ouverture du restaurant de l'établissement au grand public ;
- la mise à disposition de locaux/terrains au sein de l'établissement ;
- le partage ou le prêt d'équipements ;
- la participation à la gouvernance locale, par exemple à travers la participation du Directeur d'établissement au Conseil municipal.

	% sites avec au moins un partenariat local	Nombre de partenariat local moyen par site
TOTAL GROUPE	**97 %**	**6**

Source : Sondage Groupe sur les partenariats locaux réalisés auprès de 630 établissements à fin 2023.

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.

Parmi les principales réalisations de l'année 2024 :

- une formation d'une journée, en présentiel, sur les relations avec les parties prenantes locales avec pour objectif de former l'ensemble des Directeurs d'établissement et des Directeurs régionaux à l'horizon 2025. À fin 2024, 169 Directeurs d'établissements et 12 Directeurs régionaux ont suivi ce module ;
- à l'issue des élections législatives de juin, une campagne d'invitation par les Directeurs de site du député élu ou réélu de leur circonscription à visiter l'établissement pour faire connaître, comprendre et valoriser la contribution de chaque établissement aux besoins médico-sociaux et sanitaires, à l'emploi au sein de son bassin de vie et, au-delà : 95 visites ont été programmées et 67 réalisées ;
- une large diffusion auprès des députés, maires, préfets et sous-préfets, toujours par l'intermédiaire des Directeurs d'établissement, d'études et chiffres clés sur les enjeux du secteur afin, là aussi, d'informer sur le secteur, ses enjeux, et les activités du Groupe et de susciter des échanges.

3.3.2.5 Partenariats associatifs et fondations d'entreprise : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S3-1, S3-4, S3-5)

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 deux fondations d'entreprise, en France et en Allemagne, et noue des partenariats associatifs dans ses différents pays d'implantation. Les principales actions réalisées dans ce cadre en 2024 et indicateurs associés sont présentées ci-dessous.

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). Les principaux projets menés en 2024 sont listés ci-dessous.

Prendre soin des soignants

Prévention santé cardiovasculaire : le Bus du cœur des femmes

La Fondation Clariane soutient depuis plusieurs années le Bus du cœur, une opération itinérante menée par l'association Agir pour le cœur des femmes. À travers une vingtaine d'étapes à travers la France, le Bus permet à des femmes en rupture de soins de s'informer et de se faire dépister. Des professionnels des établissements du groupe Clariane participent comme bénévoles à l'accueil et au dépistage. En 2024, la Fondation Clariane, à travers l'implication de la clinique Inicea Sur Moreau de Saintes, a soutenu la réalisation d'une nouvelle action de dépistage avec l'association, menée au sein de la clinique, avec la mobilisation des collaborateurs Inicea, la Journée du cœur des femmes.

Tabagisme des soignants : études et programmes d'actions SMOKEOUT

Réalisation de la première phase (définition du protocole et étude des consommations) d'un programme inédit d'étude sur le tabagisme des soignants et de prévention contre le tabac à destination des soignants avec le département SPOT « Santé publique, prévention, observation, territoires » de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.

Soutien à l'accompagnement de la fin de vie : les « Cafés Pallia »

Cycle de cafés digitaux pour répondre aux besoins et questionnements des soignants au sens large sur l'accompagnement de la fin de vie, d'un patient ou d'un proche, à travers l'expérience et l'expertise du Docteur Claude Grange, médecin spécialisé dans les soins palliatifs. Vidéos accessibles à tous sur le site de la Fondation.

Promotion de l'activité physique chez les soignants : parcours digital bien-être avec l'association SPS

Parcours composé de six ateliers digitaux conçus pour les soignants autour de conseils pratiques pour une activité physique et des réflexes bien-être adaptés à leur quotidien. Vidéos accessibles à tous *via* le site de la Fondation.

Susciter des vocations et renforcer l'attractivité des métiers du soin

Podcast Aimer Soigner

12 épisodes mettant en lumière 14 métiers du soin à travers le témoignage de professionnels de la communauté Clariane. Réalisé en collaboration avec l'association Partage de voix, ce podcast plonge les auditeurs en immersion dans des lieux de soin, de jour comme de nuit. Disponible sur toutes les plateformes d'écoute et sur le site de la Fondation.

Recueil *Mémoires de soignants* – 2e édition

Recueil de témoignages en collaboration avec la biographe Régine Zohar, visant à illustrer la variété des métiers et des parcours, valoriser les soignants et inspirer les lecteurs en leur donnant à voir les parcours de vie et parcours professionnels de soignants engagés. Accessible à tous sur le site internet de la Fondation.

Présentation des métiers du soin à des jeunes

- Sur l'année scolaire 2023/2024, l'association Alliance pour l'éducation – United Way qui lutte pour l'égalité des chances a organisé 12 interventions dans les établissements scolaires partenaires, permettant à 23 collaborateurs Clariane volontaires de faire découvrir leur métier à plus de 700 jeunes.

- Avec l'association C'Possible, après la réussite du pilote en 2023/2024, la Fondation étend les jumelages entre lycées professionnels et établissements de soin. L'objectif : permettre aux lycéens de découvrir les métiers représentés au sein d'un établissement, clinique ou maison de retraite médicalisée, et favoriser les échanges entre les jeunes et les professionnels. Dans le cadre du jumelage, les lycéens réalisent également des demi-journées d'immersion au sein de l'établissement partenaire. Pour l'année scolaire 2024/2025, cinq jumelages sont en place sur le territoire.
- À l'attention des élèves aides-soignants et des étudiants infirmiers, la Fondation organise les brunchs « Quand je serai soignant ». L'objectif : partager des parcours de professionnels du soin et favoriser les échanges autour de leur future vie professionnelle pour les encourager à poursuivre dans cette voie. Trois rencontres ont eu lieu en 2024 (Blagnac, Toulouse, Marseille). Ces événements sont disponibles en *replay* sur le site de la Fondation.

Attractivité des métiers du soin auprès des jeunes Européens

Enquête menée par Ipsos pour la Fondation Clariane dans sept pays européens sur un échantillon de 3 500 jeunes, qui révèle à la fois un réel attrait pour les métiers de la santé et du soin et les freins auxquels il faut s'attaquer pour susciter davantage de vocations.

Thèse de doctorat d'histoire « CIFRE » avec l'Université de Paris I Panthéon Sorbonne (centre d'histoire des sciences sociales) sur les aides-soignantes de 1949 à nos jours pour éclairer historiquement cette profession essentielle pour nous.

INDICATEURS FONDATION CLARIANE 2024 (FRANCE)

CHIFFRES CLÉS 2024

63 événements réalisés	**3 170** participants aux événements	**12 630** nombre de vues/écoutes de contenus produits par la Fondation (replays, podcasts)



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 à 16 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.

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 Pflege und würdevolles 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.

En 2024, la Fondation a notamment œuvré dans les domaines suivants :

- gestion du stress : e-learning en libre accès et certifiant, composé de huit modules développés spécifiquement pour le secteur du soin (420 participants depuis 2020). La formation est intégrée au programme de formation de Korian Allemagne depuis 2022 ;
- aromathérapie : les collaborateurs apprennent dans le cadre d'un atelier d'une demi-journée comment les huiles essentielles contribuent à réduire leur propre stress et comment ils peuvent intégrer ces connaissances dans leurs soins quotidiens (11 ateliers réalisés en 2024) ;
- communication non violente : atelier d'une demi-journée développé avec une coach spécialisée et animé par une intervenante externe, visant à identifier et prévenir les différentes formes de violence pouvant survenir dans les maisons de retraite, à travers notamment la communication non violente avec les résidents et au sein des équipes (23 ateliers réalisés en 2024) ;
- accompagnement de la fin de vie, de la mort et du deuil : publication d'un guide à destination des professionnels du secteur pour les soutenir dans la gestion de la charge émotionnelle associée à cette mission et organisation d'ateliers d'une demi-journée en établissement sur ce thème avec un intervenant externe (8 ateliers réalisés en 2024) ;
- innovation : en partenariat avec Korian Allemagne, l'Université de Brême et l'Institut de recherche Fraunhofer, la Fondation participe également 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. En 2024, l'expérimentation des onze technologies testées dans l'établissement s'est poursuivie ;
- 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 (25 épisodes en 2024).

Les partenariats associatifs

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 France, le réseau d'agences d'aide à domicile Petits-Fils a mis en place en 2024 le programme de mécénat de compétences « Agence engagée ». Il permet aux collaborateurs volontaires des agences adhérent au programme de réaliser sur leur temps de travail (au minimum deux journées par an) des missions d'intérêt général au profit d'associations. À fin 2024, 41 agences ont adhéré au programme, permettant à 217 collaborateurs de réaliser de journées de bénévolat sur leur temps de travail.
- En Espagne, Clariane (à travers Grupo 5) et l'université Complutense de Madrid ont créé 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 2024, la Chaire a notamment travaillé à la conception d'une application grand public pour mesurer la stigmatisation et diffuser des recommandations pour la réduire.
- En Italie, le partenariat de Clariane avec la fondation Onda qui œuvre pour la santé des femmes se matérialise notamment par la participation du Groupe à la semaine « portes ouvertes » organisée annuellement à destination des femmes victimes de violence. En 2024, 16 établissements du Groupe ont participé à l'opération, en proposant gratuitement des consultations, des examens médicaux et psychologiques et des événements d'informations ouverts à toutes.

MONTANT MONÉTAIRE DES DONATIONS DU GROUPE 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

	2023	2024	Var. en %
TOTAL DES DONATIONS (en millions d'euros)	**2.2 M€**	**2.0 M€**	**- 10 %**

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 ET ACTIONS

Communication continue Enquêtes de satisfaction Conseils de parties prenantes locaux et nationaux Procédure de recueil et de traitement des signalements	Standard d'orientation et d'information de personnes en situation de fragilité	Charte éthique Standard Qualité Clariane Approche Positive care Certification ISO9001 Enquêtes de satisfaction	Politique médicale, innovation et recherche Déploiement de la télémédecine Recherche clinique Journées Innovation	Projet d'entreprise "À vos côtés" Politique médicale, innovation et recherche	Directives Groupe en matière de protection des données personnelles

RÉSULTATS 2024

Plus de **76 000** réponses aux enquêtes de satisfaction **89 %** des sites ont un dialogue actif avec leur parties prenantes **5** Conseils des Parties prenantes actifs au niveau national	**58 %** Taux de déploiement du standard d'information et orientation des personnes en situation de fragilité	**98 %** Projets personnalisés à jour **98 %** NH/ Cliniques certifiés ISO9001 **44** Net promoter score patients, résidents et familles	**19 %** Maisons de retraite proposant au moins un service de télémédecine **26 %** Cliniques proposant au moins un service de télémédecine **105** Communications issues de projets de recherche et d'innovation	**12 %** Part des activités Domicile et Habitat partagé dans le chiffre d'affaires	État de maturité RGPD : **2 (satisfaisant)** selon l'étude réalisée en 2024

3.3.3 Patients et résidents (ESRS S4)

3.3.3.1 Impacts, risques et opportunités matériels liés aux patients et résidents (ESRS 2 SBM-3)

La raison d'être de Clariane, « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité », s'adresse directement aux personnes accompagnées par le Groupe. 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, qu'elles résident dans une maison de retraite médicalisée, à leur domicile, dans un habitat partagé, ou reçoivent des soins dans une clinique du réseau. La prise en charge de personnes fragiles confère parallèlement aux collaborateurs du Groupe une responsabilité particulière quant à la protection de l'intégrité physique et mentale des personnes accompagnées, de leur vie privée, du respect de leur individualité et de leur volonté.

En lien avec les engagements pris par Clariane de Considération et d'Innovation, et le principe fondateur de Gouvernance inclusive, les politiques et procédures présentées dans ce chapitre ont vocation à renforcer la qualité de prise en soin des personnes accompagnées et leurs proches, à travers des standards élevés d'éthique, de professionalisme et de gestion de la qualité, d'implication des personnes accompagnées et de leurs proches, et l'engagement de Clariane dans l'innovation et la recherche.

Les principaux impacts, risques et opportunités matériels liés aux patients et résidents sont détaillés ci-après :

PÉRIMÈTRE : OPÉRATIONS DE L'ENTREPRISE

Impacts, risques ou opportunités (IRO) matériels	Libellé	Tempo-ralité	Descriptif (précisions apportées en complément des éléments présentés au chapitre 3.1.3.3 (ESRS 2 SBM-3))
DIALOGUE ET CONTRIBUTION DES PARTIES PRENANTES (GOUVERNANCE INCLUSIVE)			
Impact positif	Participation des patients, résidents et familles	(CT)>(LT)	Les attentes et perceptions en matière de qualité de l'accompagnement varient significativement d'une personne à l'autre. Les personnes en situation de fragilité peuvent avoir plus de difficulté à exprimer et faire valoir leurs souhaits et avis dans un contexte généralement très évolutif des pluri-pathologies. Ces difficultés peuvent être renforcées pour les personnes accompagnées en établissement ou habitat partagé, qui vivent en collectivité et peuvent avoir des souhaits et avis différents. Les collaborateurs de Clariane ont pour mission de satisfaire au mieux les attentes de chaque personne accompagnée, tout en prenant en compte les impacts sur l'ensemble des personnes concernées (autres personnes accompagnées, familles, collaborateurs…) et en respectant les réglementations locales et le standard de qualité Clariane. Les motifs d'insatisfaction et de conflits qui peuvent survenir au sein des établissements sont très souvent liés à un manque de communication entre les parties. Pour toutes ces raisons, la qualité du dialogue entre l'établissement, les personnes accompagnées et leurs familles impacte directement la qualité de l'accompagnement et le bon fonctionnement de l'établissement. Pour mener à bien sa mission, Clariane doit : • encourager les personnes accompagnées et leurs familles à s'exprimer et à participer à l'amélioration du soin et de la qualité de vie au sein des établissements, à travers des canaux de dialogue individuels et collectifs ; • s'assurer du bon fonctionnement des canaux d'alerte et du processus de traitement et remédiation des impacts négatifs ; • s'assurer d'un contact permanent avec un ou plusieurs référents au sein des familles.
Risque	Disruption de l'activité due à un dialogue insuffisant ou inefficace avec les patients, résidents et familles		
ACCESSIBILITÉ FINANCIÈRE DE L'OFFRE ET TRANSPARENCE DE L'INFORMATION			
Impact positif	Transparence de l'information	(CT)	Les services de santé et de soins peuvent être complexes à comprendre et coûteux, selon les dispositifs de financement et la législation de chaque pays. Clariane peut avoir un impact positif en contribuant à l'information du grand public et des personnes ayant besoin de soins sur les fragilités sur lesquelles le Groupe dispose d'une expertise, les différentes solutions d'accompagnement, et en faisant connaître les dispositifs de soutien social et psychologique publics et associatifs. En raison du coût et de la durée importants de certaines prises en charge, Clariane a une responsabilité particulière en matière de transparence et de clarté sur son offre et ses tarifs, ainsi que d'information des résidents, patients et familles sur les aides financières dont ils peuvent bénéficier. Les services médico-sociaux et de santé ont un impact sur l'égalité d'accès aux soins. Pour cette raison, les tarifs de ces activités sont encadrés par la réglementation dans les différents pays d'implantation du Groupe. Clariane a à ce titre une responsabilité particulière de coopération étroite avec les pouvoirs publics qui sont garants de l'égalité d'accès au soin et de participation aux dispositifs de solidarité et politiques publiques mis en place pour garantir ce droit.
Impact négatif	Accessibilité financière de l'offre		

ÉTHIQUE ET QUALITÉ DES SOINS

Impact positif	Préservation de la santé, de l'autonomie et de la qualité de vie des personnes accompagnées	(CT) > (LT)	L'impact positif sur la santé, l'autonomie et la qualité de vie des personnes accompagnées est la raison d'être des activités de Clariane. Pour mener à bien sa mission, Clariane doit garantir des standards élevés de qualité des soins, définis par l'OMS comme des soins efficaces, sûrs, et centrés sur la personne, c'est-à-dire qui correspondent à ses préférences, ses besoins et ses valeurs. Tout manquement à ces standards crée un risque de non-qualité des soins, c'est-à-dire de soin non conforme aux objectifs de qualité prédéfinis, à l'éthique et/ou aux attentes de la personne soignée. Par ailleurs, la fragilité des personnes concernées peut les exposer au risque de maltraitance [1]. Les incidents ayant un impact négatif sur la santé, la sécurité ou la sûreté des personnes accompagnées exposent Clariane à des risques matériels sur le plan opérationnel, juridique, financier et réputationnel. En effet, l'activité de Clariane repose sur la confiance des personnes accompagnées et de leurs proches, et plus largement de l'ensemble de ses parties prenantes, en sa capacité à protéger l'intégrité physique et morale des personnes prises en soin.
Opportunité	Croissance de l'activité due à une bonne réputation en matière de qualité des soins		
Impact négatif	Non-qualité des soins et maltraitance		
Risque	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		
	Perte d'activité et difficultés de financement dues à l'impact réputationnel d'incidents en lien avec l'éthique et la qualité des soins		

RECHERCHE ET INNOVATION EN SANTÉ ET EN SOIN

Impact positif	Contribution à la progression des connaissances et des pratiques	(CT)	Grâce à l'ampleur de son réseau, Clariane peut mobiliser son expertise, ses infrastructures et ses données pour soutenir des projets de recherche essentiels à l'amélioration continue des pratiques en santé et en soins. Ces initiatives contribuent à la qualité des prises en charge pour les patients et résidents et plus largement à la progression des connaissances et l'évolution des pratiques thérapeutiques, avec un impact positif à l'échelle de la santé publique.

DIVERSIFICATION DE L'OFFRE ET DES SERVICES

Impact positif	Offre permettant d'adresser la croissance et la diversité des besoins	(CT) > (LT)	Une croissance importante des besoins adressés par Clariane est attendue dans les prochaines années, en raison de l'augmentation du nombre de personnes âgées en perte d'autonomie et de la prévalence des maladies chroniques et des troubles psychiques. Dans certains territoires, l'offre de soin telle qu'encadrée et financée par les autorités de santé dans la plupart des cas est insuffisante pour répondre aux besoins actuels. En parallèle, les attentes des personnes accompagnées évoluent, avec une préférence marquée pour le maintien à domicile, et le souhait d'un accompagnement personnalisé, au plus proche de leurs habitudes de vie, dans un environnement familier et à taille humaine. Pour répondre à ces besoins, Clariane doit faire évoluer son offre et accélérer le développement des solutions ambulatoires et à domicile. À l'échelle d'un territoire, l'évolution de l'offre de Clariane (ouverture, fermeture, déménagement, modification de la capacité d'accueil d'un établissement…) peut avoir un impact matériel sur l'accès au soin, en particulier dans les zones à faible intensité médicale. Il est essentiel pour Clariane de travailler en étroite collaboration avec les autorités et communautés locales pour limiter tout impact négatif sur l'accès au soin (voir § 3.3.2 – Communautés locales).
Opportunité	Croissance de l'activité due à la diversification de l'offre		
Impact négatif	Offre insuffisante dans certains territoires		

PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

Impact négatif	Diffusion de données personnelles de patients et résidents	(CT) > (LT)	Les données personnelles et notamment les données relatives à la santé traitées par Clariane dans le cadre de ses activités méritent une protection spécifique en vue de protéger les personnes concernées et leurs droits. La destruction, la perte, l'altération ou encore la divulgation de telles données pourrait avoir des conséquences négatives importantes à la fois pour les personnes concernées, mais aussi pour le Groupe. La protection des données personnelles est un enjeu majeur pour le Groupe. Clariane met en place des processus spécifiques de protection des données afin de garantir l'intégrité des données de ses patients et résidents dans un contexte d'augmentation des attaques de cybersécurité, en particulier à l'encontre des établissements de santé.
Risque	Disruption de l'activité due à un manquement aux obligations de protection des données personnelles (RGPD)		

(1) La maltraitance est définie par l'OMS comme un acte unique ou répété, ou une absence d'intervention appropriée, dans le cadre d'une relation censée être une relation de confiance, qui entraîne des blessures ou une détresse morale pour la personne vulnérable qui en est victime. Ce type de violence constitue une violation des droits humains et englobe les violences physiques, sexuelles, psychologiques ou morales ; les abus matériels et financiers ; l'abandon ; le défaut de soins ; et l'atteinte grave à la dignité ainsi que le manque de respect.

3.3.3.2 Processus et canaux de dialogue et d'alerte pour les patients, résidents et familles (ESRS S4-2, S4-3, S4-5)

3.3.3.2.1 Processus de dialogue et d'engagement avec les patients, résidents et familles (ESRS 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 (voir § 3.3.3.2.2 sur la gestion des réclamations).

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 76 000 personnes ont répondu à l'étude *C-Satisfaction* du Groupe en 2024.

Deux typologies d'enquêtes existent :

- une analyse barométrique qui évalue l'ensemble de l'expérience du patient, résident ou proche. 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 de la période d'enquête, lors de l'échange sur les constats, puis 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 § 3.3.3.6.2.

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.

3.3.3.2.2 Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs (ESRS S4-3, S4-5)

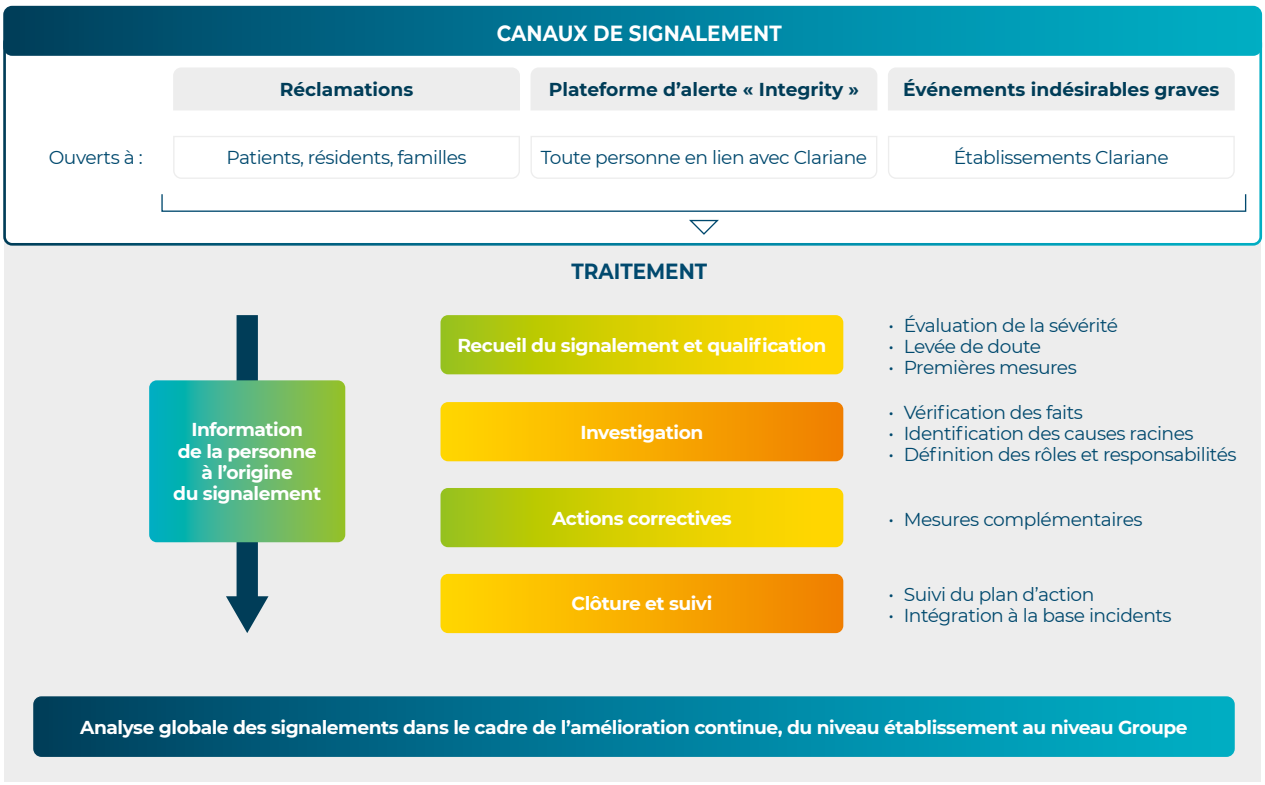
Définitions

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 représaille pour avoir effectué un signalement, conformément aux lois qui encadrent ce dispositif dans les pays d'Europe où Clariane opère. 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 rapportés ici :

- les réclamations portant sur des faits ayant eu un impact direct ou indirect sur les résidents et les patients ;
- les EIG spécifiquement liés à la santé, la sécurité et la sûreté individuelle des résidents et des patients [1].

Les réclamations renvoient à des situations de tout niveau de gravité et sont donc plus nombreuses que les EIG qui ne tracent que les événements potentiellement graves.

Tableaux indicateurs

TAUX DE FRÉQUENCE RÉCLAMATIONS : TOTAL + PAR ACTIVITÉ

Réclamations par activité pour 10 000 journées facturées	2023	2024	Var. (différence)
GLOBAL	**1,73**	**2,03**	**17 %**
Maisons de retraite médicalisées	1,75	2,16	23 %
Établissements de santé (SSR)	1,94	0,5	- 74 %
Établissements de santé mentale	0,79	2,37	200 %

TAUX DE FRÉQUENCE EIG : TOTAL + PAR ACTIVITÉ

EIG par type d'activité pour 10 000 journées facturées	2023	2024	Var. en %
GLOBAL	**0,56**	**0,84**	**50 %**
Maisons de retraite médicalisées	0,49	0,71	45 %
Établissements de santé (SSR)	0,28	0,54	93 %
Établissements de santé mentale	2,55	2,78	9 %

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, se traduisent par une hausse régulière des signalements répertoriés, c'est-à-dire des situations enregistrées. Ainsi, 2,03 réclamations ont été enregistrées en 2024 pour 10 000 journées facturées, contre 1,73 en 2023 (+ 17 %). Dans le même temps, 0,84 événement indésirable grave lié à la santé, la sécurité et la sûreté des résidents et patients ont été signalés en 2024 pour 10 000 journées facturées, contre 0,56 en 2023 (+ 50 %).

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 maximale sur 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.

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 (cf. § 3.3.6.2) permet de contrôler 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 du taux de fréquence plus élevé des EIG relatifs à la santé, sûreté et sécurité des patients dans les établissements de santé mentale (2,78 EIG pour 10 000 journées facturées contre 0,84 pour l'ensemble du Groupe). Cette spécificité est liée aux pathologies des personnes accompagnées, qui peuvent générer des comportements à risque.

(1) 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 RÉCLAMATIONS ET EIG PAR TYPE DE RISQUE

Réclamations portant sur la santé, sécurité et sûreté des patients/résidents pour 10 000 journées facturées	2023	% répartition	2024	% répartition
GLOBAL	**0,94**	**100 %**	**1,07**	**100 %**
Santé	0,62	66 %	0,71	66 %
Sécurité	0	0 %	0	0 %
Sûreté	0,32	34 %	0,36	34 %

EIG pour 10 000 journées facturées	2023	% répartition	2024	% répartition
GLOBAL	**0,56**	**100 %**	**0,84**	**100 %**
Santé	0,24	43 %	0,42	50 %
Sécurité	0,19	34 %	0,27	32 %
Sûreté	0,13	23 %	0,15	18 %

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.

Les réclamations sont des insatisfactions adressées par les résidents, les patients, leurs familles, leurs proches ou toute personne en relation avec nos établissements. Les EIG sont déclarés par le personnel et rapportent des dysfonctionnements ayant des conséquences sur la capacité des équipes à assurer leur mission, ou sur le fonctionnement de l'établissement. Cette différence de provenance entre réclamations et EIG (usagers de nos établissements pour les premières, collaborateurs de l'entreprise pour les seconds) se traduit par des perceptions et une répartition différente dans les sujets faisant le plus l'objet de signalements.

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.

Service de médiation

Les objectifs de la médiation sont les suivants :

- comprendre et apaiser une situation de difficulté relationnelle ;
- exprimer les différents points de vue et résoudre humainement et équitablement les problèmes ;
- rétablir une relation de confiance utile au bien-être de tous.

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 avec les personnes accueillies, de manière éthique et en privilégiant 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. Elle s'inscrit dans un contexte croissant de recours volontaires à la médiation en Europe et est en conformité avec le développement des normes européennes. Le dispositif de médiation est indépendant, impartial, confidentiel et neutre.

Les dispositifs de règlement amiable pris en charge par Clariane et gratuits pour ses clients 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.

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.

	2023	2024	Variation
Nombre de cas d'entrée en médiation	10	19	90 %
Taux d'accord (en %)	86 %	95 %	9,0 pts

En 2024, sur l'ensemble des pays du Groupe, 19 cas impliquant des patients, résidents ou familles ont fait l'objet d'une entrée en médiation, avec un taux d'accord de 95 %. Cet indicateur permet d'évaluer dans quelle mesure les médiations ont permis aux parties de s'accorder sur des intentions de faire. 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.

En France, pays où la médiation est le plus demandée par les clients de Clariane, le nombre de saisines (demandes de médiation) par rapport au nombre d'entrée en médiation est un indicateur important de pilotage du dispositif. En effet, sur 39 saisines conventionnelles en 2024, 25 étaient recevables selon les critères de la Charte de médiation. Pour que la demande soit recevable, la partie demandeuse doit notamment avoir tenté de résoudre le différend par une réclamation écrite auprès du professionnel concerné, et ce moins d'un an avant la demande de médiation. Sur ces 25 demandes, huit (32 %) ne sont pas entrées en médiation. Après analyse, il s'avère que la partie demandeuse hésite avant de saisir le service médiation, ce qui laisse la situation se détériorer et pousse l'autre partie à refuser la médiation, jugeant le différend ne peut plus être résolu. La cellule médiation travaille sur son plan de communication auprès des autres services de l'entreprise pour mieux faire connaître la médiation et inciter les salariés à leur remonter plus rapidement les différends constatés sur le réseau.

Après une médiation, l'équipe du Médiateur contacte les parties pour avoir leurs retours d'expérience. Par ailleurs, lorsqu'un accord a été trouvé, l'équipe recontacte les participants six mois après la médiation afin de vérifier si l'accord trouvé est toujours respecté. Ce suivi permet au Médiateur de s'assurer de la pérennité de l'accord conclu et son efficacité sur le long terme. Les axes de travail relatifs au dispositif sont partagés dans le rapport annuel du médiateur, disponible sur le site internet du Médiateur Clariane France.

3.3.3.3 Introduction générale aux politiques relatives aux patients et résidents (ESRS S4-1)

Les politiques et documents de référence couvrant les enjeux matériels relatifs aux patients et résidents sont listés ci-dessous.

Ces politiques 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).

Elles mettent en œuvre les engagements formalisés dans la Déclaration de politique en matière de droits humains, publiée sur le site internet du Groupe.

Politique	Description de la politique	Périmètre d'application	Diffusion
Charte éthique	Formalisation des valeurs, de la politique en matière d'éthique et de la culture d'entreprise	• Tous pays • Toutes activités	Interne et externe
Standard qualité Clariane	Définition des exigences minimales communes pour assurer une qualité de service homogène Référentiel utilisé pour évaluer la conformité des établissements à la norme ISO 9001. Tout élément du standard est opposable en visite de certification	• Tous pays • Activités incluses dans le périmètre de la certification ISO 9001 (1)	Interne
Politique médicale, innovation et recherche	Définition des priorités et des responsabilités au niveau Groupe	• Tous pays • Toutes activités	Interne
Directives Groupe en matière de protection des données personnelles	Formalisation des exigences permettant d'assurer le respect du Règlement général sur la protection des données au sein du Groupe	• Tous pays • Toutes activités	Interne

(1) Maisons de retraite médicalisées et établissements et services de santé à fin 2024, toutes activités à horizon 2026 – voir § 3.3.3.5.2.

3.3.3.4 Conseils des parties prenantes et gouvernance inclusive (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

3.3.3.4.1 Participation des personnes accompagnées aux Conseils de parties prenantes locaux

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.

Spécificités par activité et pays

Dans les maisons de retraite médicalisées

La mise en place d'un Conseil de représentants des résidents élus est obligatoire sur l'ensemble du territoire :

- en France : Conseil de vie sociale ;
- en Allemagne : Conseil de maison *(Heimbeirat)* ;
- en Belgique : Conseil des résidents ou Conseil des usagers *(Gebruikersraad)* ;
- aux Pays-Bas : Conseil des clients *(Cliëntenraad)*.

En Allemagne, la réglementation prévoit la désignation d'un délégué de maison *(Heimfürsprecher)* lorsqu'un Conseil de représentants élus ne peut être mis en place, généralement faute de candidats. Ce délégué, souvent choisi parmi les familles ou les bénévoles intervenant dans l'établissement, a pour mission de collecter les préoccupations et demandes des résidents et familles et de les porter auprès de la Direction. Le conseil des parties prenantes de Korian Allemagne se saisit une fois par an des synthèses des rapports des conseils de maison afin de formuler des recommandations au management pour une meilleure prise en compte des souhaits d'amélioration des résidents.

Aux Pays-Bas, la réglementation rend l'accord du Conseil des résidents et familles *(Cliëntenraad)* obligatoire pour certaines décisions affectant directement leur quotidien.

Pour les établissements et services de santé

En France, des Représentants des Usagers (RU), bénévoles d'associations agréées, sont missionnés par l'Agence Régionale de Santé afin de veiller au respect des droits des usagers et de contribuer aux démarches d'amélioration de la qualité de l'accueil des personnes malades et de leurs proches et de la qualité des soins. Ils siègent à la Commission des usagers (CDU) de l'établissement, compétente pour traiter des questions relatives aux conditions d'hospitalisation, accueil, soins, sortie, et particulièrement en charge du traitement des réclamations et des plaintes déposées par les usagers.

Pour les activités d'habitat partagé (résidences services et colocations), des instances de participation sont mises en place de manière volontaire, conformément à l'engagement pris par le Groupe.

En Italie et en Espagne, la réglementation du dialogue dans les différentes activités du Groupe varie selon les régions et les activités. Lorsque la réglementation locale ne l'impose pas, des instances de participation sont mises en place de manière volontaire, conformément à l'engagement pris par le Groupe.

Indicateur et objectif

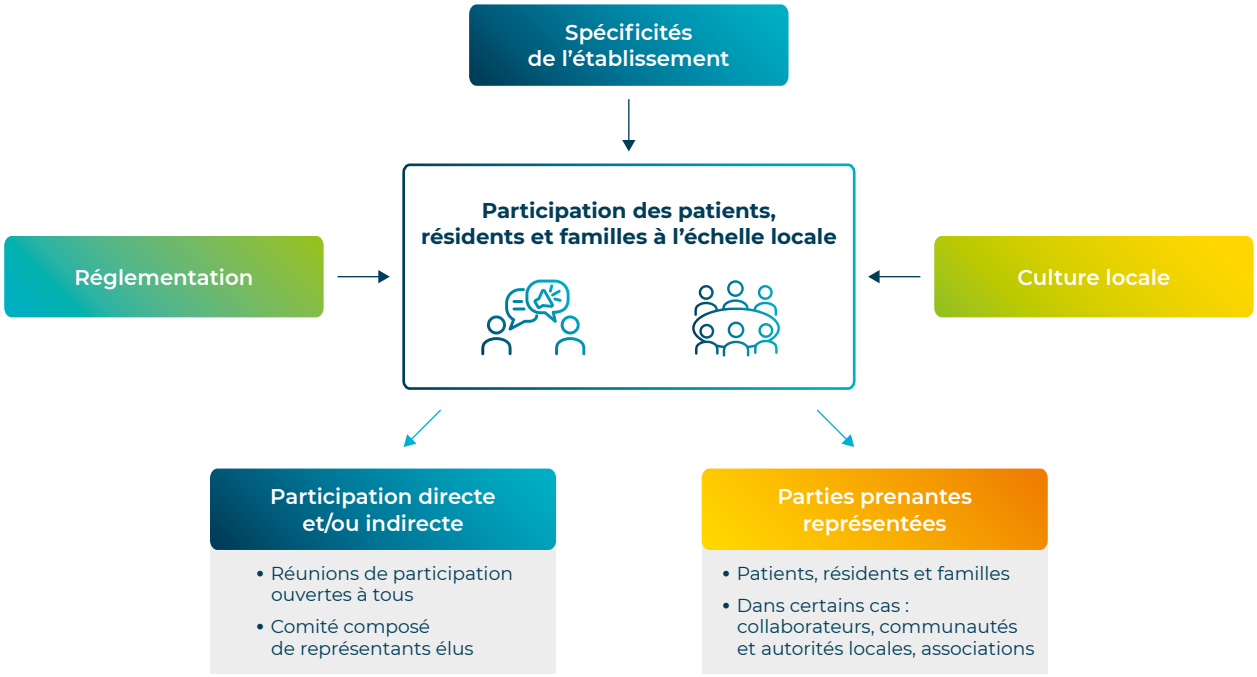
L'indicateur clé de performance suivi au niveau du Groupe est le pourcentage d'établissements ayant un dialogue actif avec leurs parties prenantes. Cet indicateur est défini comme le pourcentage des établissements ayant mis en œuvre au moins une des formes de dialogue ci-dessous :

- 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.

Cet indicateur s'inscrit dans la continuité de celui suivi dans le cadre de la feuille de route RSE 2019-2023, qui mesurait la part des établissements ayant un Conseil de parties prenantes, et vient préciser les différentes formes de dialogues pratiquées dans le Groupe et la fréquence minimum de réunion attendue. Parallèlement à cette évolution de la définition, l'indicateur qui reposait sur un questionnaire envoyé à l'ensemble des établissements est progressivement intégré aux canaux de reporting existants dans chaque pays afin de le pérenniser. Cette intégration a pu être réalisée en France, en Espagne et en Italie en 2024, ce qui a permis d'actualiser la donnée sur l'année 2024. En Allemagne, en Belgique et aux Pays-Bas, la donnée issue des questionnaires de l'année 2023 a été reprise.

Dans le cadre de sa feuille de route RSE 2024-2026, le Groupe s'est fixé un objectif de minimum 95 % d'établissements ayant un dialogue actif avec leurs parties prenantes, avec un palier à 90 % en 2025.



POURCENTAGE DES ÉTABLISSEMENTS AYANT UN DIALOGUE ACTIF AVEC LEURS PARTIES PRENANTES

	2024	2025	2026
TOTAL GROUPE	**89 %**	**90 %**	**≥ 95 %**

3.3.3.4.2 Conseils des parties prenantes nationaux

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.

À horizon 2026, le Groupe s'est fixé comme objectif d'avoir un Conseil des parties prenantes actifs 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 2024, ces instances sont en place en France, en Allemagne, en Belgique, en Italie et aux Pays-Bas, conformément à l'engagement pris en 2019 sur ce périmètre géographique. La création d'une instance similaire est en cours en Espagne, suite aux acquisitions réalisées depuis dans ce pays.

CRÉATION	OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE	PRÉSIDENCE	MEMBRES
France 2019		Dr Françoise Weber (jusqu'au 31/12/2024)	• Représentant des résidents/familles • Associations de personnes âgées • Associations de patients • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées
Pays-Bas 2020	✓	Dr Jacques Van Der Horst	• Représentants des résidents/familles
Belgique 2020 2022 (Conseil des jeunes seniors)		Dominiek Beelen	• Personnalités qualifiées • Personnalités représentant la nouvelle génération de 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
Allemagne 2022		Dr Stefan Arend	• Représentant des résidents/familles • Association de patients • Représentants des collaborateurs • Personnalités qualifiées
Espagne Instance en cours de création			

Les informations sur la composition et la présidence des Conseils sont arrêtées à fin 2024.

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. Françoise Weber, Présidente du Conseil des parties prenantes français, préside le Comité de mission.

	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...	

France

En 2019, le Groupe a créé un Conseil des parties prenantes en France, le premier de son secteur d'activité. Il a été présidé jusqu'à fin 2024 par le Docteur Françoise Weber, ancienne Directrice générale de l'Institut de veille sanitaire et Directrice générale déléguée de l'ANSES (Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail), qui a présidé également depuis juin 2023 le Comité de Mission de Clariane.

À fin 2024, le Conseil est composé de neuf membres :

- un représentant des résidents/familles, président du Conseil de Vie Sociale d'une maison de retraite Korian ;
- un représentant des collaborateurs ;
- des associations de personnes âgées et de patients ;
- des personnalités qualifiées apportant des expériences complémentaires en lien avec l'écosystème de Clariane (santé mentale, gériatrie).

Le Conseil s'est réuni quatre fois en 2024. Ses travaux ont notamment porté sur :

- la mixité cognitive entre les résidents en EHPAD dans un contexte où un nombre croissant de personnes âgées entrent en établissement avec une perte d'autonomie toujours plus grande ;
- les résultats du dispositif de médiation et la présentation du nouveau médiateur nommé par Clariane ;
- les directives anticipées ;
- le renforcement de l'activité et de l'impact des Conseils de Vie Sociale (CVS) et Commissions des Usagers (CDU) en établissement ;
- la revue des actions engagées suite aux avis rendus par le Conseil en 2023 et 2024 ;
- la sélection des prochaines thématiques de travail.

Pays-Bas

Conformément à la législation locale, le Conseil central des clients est composé de représentants des résidents et de leurs familles. L'approbation formelle du Conseil est obligatoire pour certaines décisions définies par la loi qui affectent le plus directement le quotidien des résidents et familles, comme l'évolution de la politique de qualité des soins ou de gestion des réclamations. Le Conseil rend par ailleurs des avis consultatifs sur de nombreux sujets.

Le Conseil central des clients est composé de onze membres issus de Conseils de clients d'établissements du Groupe. Quatre membres du Conseil sont plus spécifiquement impliqués dans sa gestion et son animation au quotidien. Cette équipe resserrée se réunit toutes les deux semaines et échange fréquemment avec l'équipe de direction (neuf réunions avec la Direction en 2024).

En 2024, le Conseil central des clients complet s'est réuni quatre fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- la nouvelle procédure de gestion des réclamations ;
- le projet initié afin de renforcer la collaboration au sein de l'organisation et entre les organes de gouvernance ;
- la communication avec les personnes de contact concernant la modification des plans de soin individuels ;
- la politique de « soin sans contrainte », en lien avec la réglementation locale ;
- la promotion des Conseils des clients en établissement ;
- l'enquête menée auprès des Conseils des clients en établissement sur la qualité de la gestion et des soins.

Belgique

Le Conseil consultatif a été constitué en 2020. À fin 2024, il est composé de cinq experts reconnus pour leurs travaux de recherche en lien avec l'activité de Clariane : philosophie et éthique médicales, économie de la santé, santé mentale, soins palliatifs, innovation dans l'aide sociale et les soins, marché du travail.

En 2024, le Conseil consultatif s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- la nouvelle structure organisationnelle visant à renforcer les synergies entre la Belgique et les Pays-Bas ;
- l'évolution du taux d'occupation, du *turnover* et du taux de postes vacants ;
- la mission et les valeurs.

Un Conseil des jeunes seniors a également été mis en place en 2022. Il est composé de cinq membres externes, seniors de la nouvelle génération qui ont des attentes différentes de celles des résidents actuels. L'objectif est de mieux comprendre comment Clariane peut évoluer pour répondre aux attentes de cette nouvelle génération de seniors.

En 2024, le Conseil des jeunes seniors s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- les innovations technologiques : coût, financement et impacts sur les collaborateurs en établissement ;
- les résultats de l'enquête de satisfaction auprès des résidents et familles ;
- les résultats d'entretiens menés sur un site par un membre du Conseil pour approfondir certains aspects de la qualité de vie.

Italie

Le Conseil des parties prenantes, créé en 2022, est présidé par le professeur Francesco Longo, professeur associé en gestion de la santé à l'Université Bocconi, à Milan.

À fin 2024, le Conseil est composé de neuf membres :

- des représentants des résidents, patients et familles ;
- un représentant des collaborateurs ;
- des associations œuvrant pour le droit et la santé des femmes ;
- des personnalités qualifiées apportant des expériences complémentaires en lien avec l'écosystème de Clariane (santé mentale, gériatrie).

Le Conseil s'est réuni quatre fois en 2024. Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'évaluation de l'impact social et environnemental, en lien avec le premier rapport d'impact « Società Benefit » de Korian Italie ;
- les Conseils de parties prenantes nationaux et locaux : comparatif entre l'Italie et les autres pays du Groupe ;
- le *Positive Care* et l'intégration des concepts de qualité de soin et de qualité de vie.

Allemagne

Le Conseil des parties prenantes, créé en 2022, est présidé par le Docteur Stefan Arend, qui a plus de trente ans d'expérience dans la gestion d'organisations sociales, dont douze ans au sein du Comité exécutif d'un réseau d'établissements pour personnes âgées opérant dans toute l'Allemagne.

À fin 2024, le Conseil est composé de huit membres :

- un représentant des résidents/familles ;
- des représentants des collaborateurs ;

- une association œuvrant pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ;
- des personnalités qualifiées apportant des expériences complémentaires en lien avec l'écosystème de Clariane (sciences infirmières, gestion des organisations de santé, nutrition, économie de la santé).

Le Conseil s'est réuni cinq fois en 2024. Ses travaux ont notamment porté sur :

- le renforcement de l'activité et de l'impact des Conseils de parties prenantes en établissement *(Heimbeiräte)* ;
- le nouveau système de classification du niveau de confort des chambres ;
- les documents d'intégration des nouveaux collaborateurs *(onboarding)* et les guides *Positive Care* ;
- la qualité de la restauration et du nettoyage.

PAYS DISPOSANT D'UN CONSEIL NATIONAL DES PARTIES PRENANTES ACTIF

	2023	2024	2025	2026
TOTAL GROUPE	**5**	**5**	**TOUS LES PAYS**	

3.3.3.5 Accessibilité financière de l'offre et transparence de l'information (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

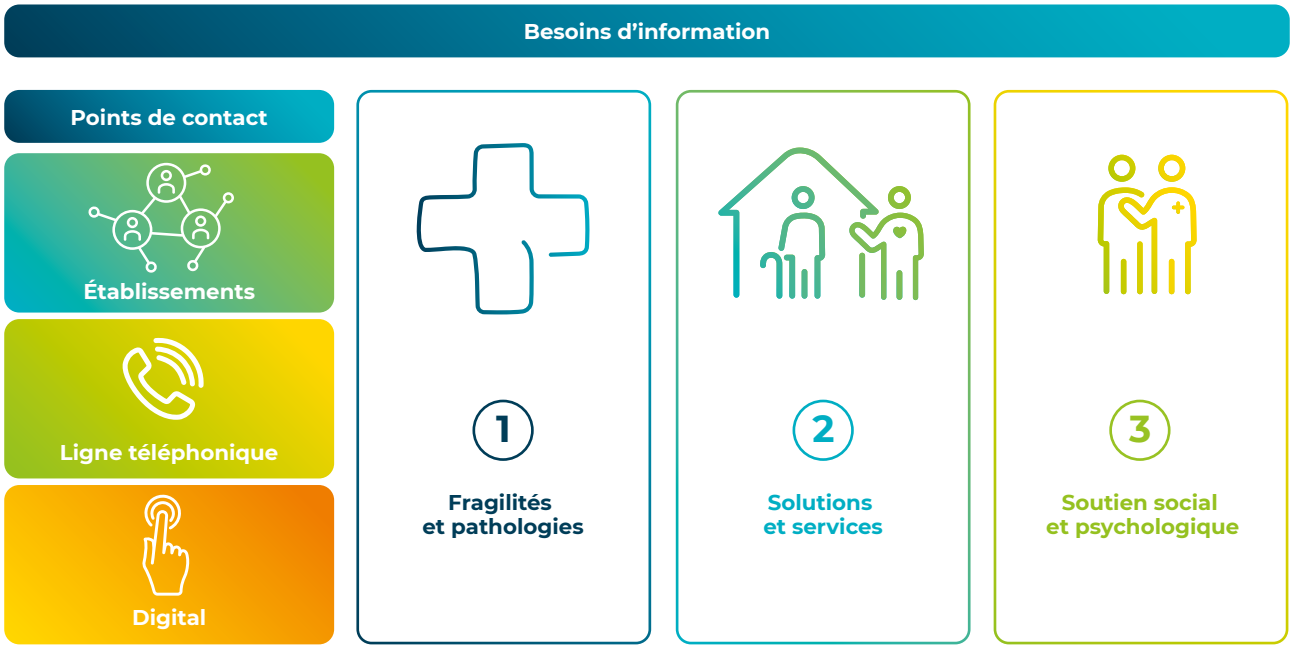
Transparence de l'information

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.

STANDARD D'INFORMATION ET D'ORIENTATION DES PERSONNES EN SITUATION DE FRAGILITÉ



De nombreuses actions sont déjà mises en place sur cet enjeu dans, qui touche au cœur de la mission du Groupe, notamment :

- des événements ouverts à tous sont organisés en établissement (« Cafés des aidants », « Cafés Alzheimer ») et en ligne (visioconférences) pour informer et échanger sur ces sujets. Par exemple, dans le cadre des semaines Alzheimer 2024, les équipes de Korian France ont proposé une conférence en ligne sur le thème « Mieux comprendre la maladie d'Alzheimer et les troubles apparentés pour maintenir le lien avec son proche » et des tests de la mémoire dans 80 établissements participants ;
- 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 ;
- renforcer la formation des collaborateurs, qui sont le principal relai de ces informations auprès des personnes en situation de vulnérabilité et leurs proches ;
- intégrer le standard aux procédures existantes de gestion de la qualité pour homogénéiser et pérenniser sa mise en œuvre.

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.

% DÉPLOIEMENT DU STANDARD D'INFORMATION ET D'ORIENTATION DES PERSONNES EN SITUATION DE FRAGILITÉ

	2023	2024	2026
TOTAL GROUPE	**N/A (NOUVEL INDICATEUR)**	**58 %**	**100 %**

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 d'une part, financée par les régimes d'assurance maladie et l'hébergement et la restauration, d'autre part, à la charge du résident ou du patient ou couvert par l'aide sociale. L'accessibilité financière des services du Groupe est donc étroitement liée aux politiques publiques en la matière. Par exemple, en France, l'aide sociale à l'hébergement est une aide qui peut être versée par le Conseil départemental aux personnes ayant des ressources inférieures au montant 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 moyen (CPOM).

Lorsque la loi l'autorise, l'équipe d'admission de l'établissement doit examiner les capacités financières du demandeur de soins et adapter les services proposés (y compris la catégorie de chambre, les services auxiliaires) selon ses capacités financières, 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.

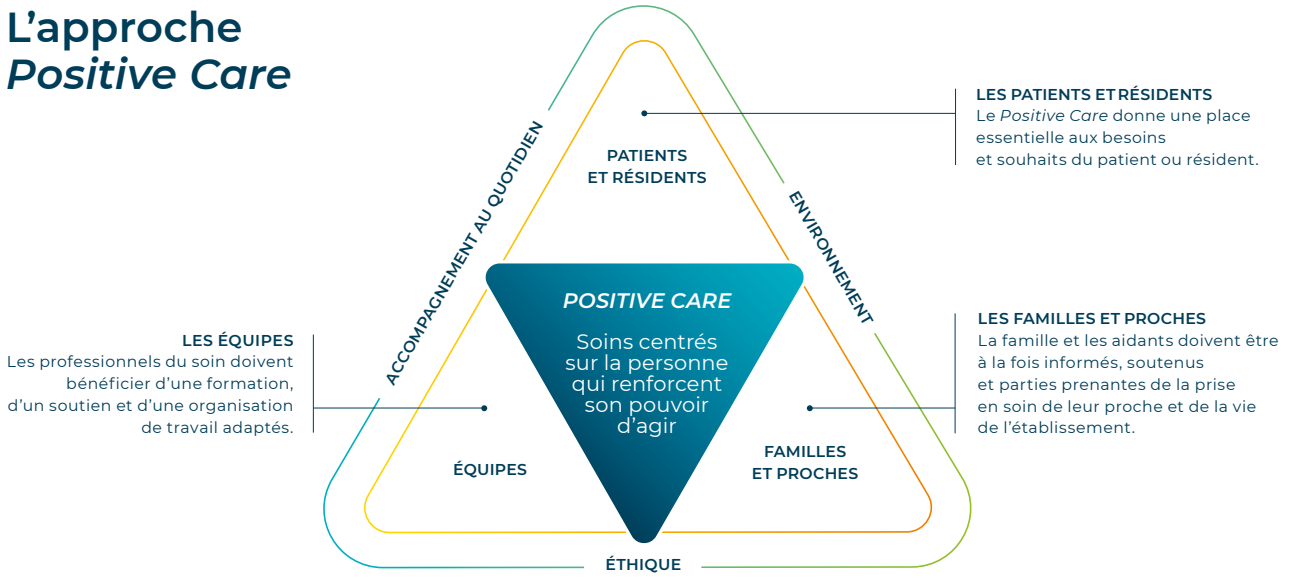
Dans les établissements médico-sociaux, l'équipe de direction et administrative accompagne les résidents et les familles dans leurs démarches. Dans les établissements de santé, conformément à la réglementation, un assistant social dédié aux patients est en charge d'analyser leurs besoins, les informer et les orienter vers les dispositifs légaux adaptés et vers des organismes susceptibles de les soutenir lors de leur retour à domicile.

3.3.3.6 Éthique et qualité des soins (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

3.3.3.6.1 L'approche *Positive Care* (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

Traduction de la raison d'être profondément humaniste de Clariane, 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.



Née de notre expertise médico-sociale de prise en soin globale et personnalisée, l'approche *Positive Care* définit notre manière de prendre soin :

- Nous prenons soin des personnes et pas seulement des maladies (approche globale) tout en respectant leur environnement.
- Avec pour objectif le maintien de la santé, tel que défini par l'OMS, par le biais d'un plan de soins personnalisé respectant la volonté du patient (démarche éthique).
- Dans le cadre du plan de soins, l'utilisation des interventions non médicamenteuses (INM) est systématiquement recherchée.

Initialement centrée autour des interventions non médicamenteuses en maison de retraite, l'approche *Positive Care* a fait l'objet en 2023 d'une redéfinition plus large pour inclure le cadre de vie, l'aménagement des espaces, l'organisation des établissements et la formation des équipes.

Cette approche a été co-construite avec les équipes opérationnelles des pays dans lesquels le groupe Clariane est présent et a été nourrie par des experts tels que Kevin Charras (docteur en psychologie environnementale), Professeur Bruno Dubois (neurologue, professeur émérite de Sorbonne Université, membre de l'Académie nationale de médecine), Docteur Claude Grange (médecin chef d'une unité de soins palliatifs), Élisabeth Kruczek (gériatre) et des sociétés savantes telle que la *Non Pharmacological Intervention Society* (NPIS).

Les priorités Clariane en lien avec le déploiement du *Positive Care* sont de :

- étendre l'approche à toutes les activités ;
- progresser dans la mesure de son déploiement et de ses impacts ;
- poursuivre le repérage des meilleures pratiques dans chacune des dimensions de l'approche, et leur essaimage et pérennisation dans l'ensemble du réseau à travers notamment la démarche qualité et la formation.

Le *Positive Care* dans toutes les activités

Cette redéfinition vise également à étendre l'approche *Positive Care* aux autres activités du Groupe (établissements et services de santé, habitat partagé et domicile). Les travaux collectifs mobilisant les équipes opérationnelles pour définir les applications spécifiques du *Positive Care* dans les activités de réhabilitation et de santé mentale (présentes en France, en Italie et en Espagne), sur la base des meilleures pratiques observées dans le réseau, ont démarré en 2024 et se poursuivent.

L'engagement de Clariane dans le programme Icope est une illustration de la mise en œuvre du *Positive Care* dans les établissements de santé. 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.

En 2024, dans le cadre de son partenariat avec l'Institut hospitalo-universitaire de Toulouse, Clariane s'est engagé dans le déploiement du programme Icope dans les cliniques de réhabilitation et de santé mentale du réseau Inicea.

Mesurer le déploiement et l'impact du *Positive Care*

Le score de Considération obtenu à travers l'enquête de satisfaction des résidents, patients et familles (cf. § 3.3.3.5.2) est un indicateur clé de mesure de l'impact du *Positive Care*. Il reflète en effet la finalité de l'approche *Positive Care* qui est de placer le ressenti des personnes accompagnées et de leurs proches au centre de la prise en soin.

En 2024, pour aller plus loin dans la mesure de l'impact du *Positive Care* sur qualité de soin et de vie ressentie par les résidents et leurs familles, trois nouvelles questions ont été intégrées à l'enquête de satisfaction pour les maisons de retraite médicalisées. Les questions sont posées aussi bien aux résidents qu'aux familles :

- Dans quelle mesure vous/votre parent vous sentez vous dans un environnement confortable, chaleureux, sécurisé sûr et convivial ?
- Dans quelle mesure pensez-vous que votre vie quotidienne est adaptée à votre rythme, vos besoins et vos souhaits (interactions, repas, activités) ?
- Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que les soins ont été personnalisés en fonction de vos besoins et de votre contexte personnel ?

En 2024, ses questions enregistrent un score respectif de 8,3/10 pour la première et de 8,1/10 pour les deux suivantes.

Cette évaluation de la perception de l'expérience de soins aussi appelé PREMS *(Patient-Reported Experience Measures)* repose sur le principe que le patient lui-même est une source d'information précieuse sur la qualité des soins et doit donc être associé pleinement à sa mesure.

En parallèle, Clariane travaille sur le déploiement de plusieurs indicateurs Groupe complémentaires sur le suivi du déploiement des pratiques *Positive Care* à horizon 2026, en lien notamment avec le recueil des directives anticipées, le respect des rythmes de vie et la traçabilité des Interventions non médicamenteuses.

Éthique du soin et prévention de la maltraitance

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 ?

Développer l'éthique dans les maisons de retraite et les cliniques est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les personnes accueillies dans nos maisons sont de plus en plus dépendantes et vulnérables, ce qui requiert de la part des équipes soignantes un surcroît d'attention et de vigilance. La maltraitance est définie par l'OMS comme un acte unique ou répété, ou une absence d'intervention appropriée, dans le cadre d'une relation censée être une relation de confiance, qui entraîne des blessures ou une détresse morale pour la personne vulnérable qui en est victime. Ce type de violence constitue une violation des droits humains et englobe les violences physiques, sexuelles, psychologiques ou morales, les abus matériels et financiers, l'abandon, le défaut de soins, et l'atteinte grave à la dignité ainsi que le manque de respect.

En cohérence avec cette définition, l'objectif de Clariane est d'identifier tout acte de maltraitance intentionnel, inacceptable et qui fait l'objet de sanctions adéquates, mais aussi de repérer les signaux faibles et situations de négligence qui, sans avoir de conséquence immédiate, provoquent un certain inconfort chez les résidents et patients. Les procédures mises en œuvre par Clariane concernant plus spécifiquement le signalement et traitement de situations présentant un risque pour la santé, sécurité ou sûreté des personnes accompagnées, dont la maltraitance, sont présentées au § 3.3.3.2.2.

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.

Au niveau Groupe, différents outils en 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 bientraitance. Elle inclut des exemples de situation 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 » a été 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 a été déployé à destination des collaborateurs ;
- chaque année, le « Mois des valeurs » est consacré dans l'ensemble du Groupe à des actions de communication et de formation portant spécifiquement sur les valeurs et les comportements éthiques attendus ;

(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).*

- 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.

La prévention de la maltraitance 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), ce qui permet de sensibiliser aux différents risques de maltraitance.

En 2024, les principales actions menées en lien avec l'éthique du soin et la prévention de la maltraitance incluent :

- la diffusion d'un guide *Positive Care* « Donner du sens aux soins, repères sur le questionnement éthique » élaboré par un Groupe de travail regroupant les différents pays du Groupe. Ce guide destiné aux soignants vise entre autres à présenter une méthodologie simple pour aborder les situations complexes qui posent un problème éthique. Il insiste en particulier sur l'importance de la prise en compte de pluralité des regards (des différents professionnels, des patients ou résidents et de leur proche) et d'un cadre neutre, confidentiel et bienveillant pour mener à bien ces réflexions ;
- un état des lieux des pratiques existantes et des besoins des équipes dans les différents pays pour développer la culture du questionnement éthique. Les professionnels interrogés ont exprimé un besoin de sensibilisation des équipes et de formation de référents au sein des établissements ;
- en Allemagne, une formation qualifiante de 30 heures au rôle de « conseiller éthique » a été créée : les collaborateurs formés (15 en 2024) ont pour mission d'aider leurs collègues dans l'identification, la discussion et la résolution des problématiques éthiques rencontrées. Les formations se poursuivront en 2025. De plus, une campagne de sensibilisation « Parler, quand personne ne dit rien » a été menée à destination des collaborateurs, des résidents et de leurs proches sur toutes les formes de violence liées au soin, pour renforcer la vigilance de chacun dans la détection et le signalement de ces situations et la connaissance des outils (procédure d'alerte, formations, Charte éthique).

En 2025, Clariane a pour objectif de continuer à développer de nouveaux contenus et outils, en favorisant des formats facilitant l'engagement des collaborateurs (mise en situation, vidéo), pour soutenir les équipes dans le développement du questionnement éthique.

La section ci-dessus décrit plus spécifiquement les engagements éthiques vis-à-vis des patients, résidents, familles. La démarche éthique du Groupe, qui inclut plus largement les engagements vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes, est décrite au § 3.4.1 « Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise ».

Le *Positive Care* dans les maisons de retraite

Les principales actions menées plus spécifiquement dans les maisons de retraite sont détaillées ci-dessous.

La personnalisation de l'accompagnement

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.

Des objectifs prioritaires d'accompagnement tels que « maintenir le lien social et la citoyenneté de la personne » ou encore « accompagner au quotidien l'anxiété du résident de jour comme de nuit » sont établis. Ces objectifs concernent les sujets les plus prégnants de la personne. En fonction de chacun, ces objectifs pourront être plus axés sur des soins médicaux, sur la vie sociale, ou encore sur le confort et la qualité de vie.

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.

En 2024, Clariane a organisé un groupe de travail avec les Directeurs médicaux et des opérationnels pour réfléchir à une meilleure intégration des habitudes et rythmes de vie des résidents dans l'organisation de nos maisons de retraite. Après un état des lieux des outils de recueil des préférences des résidents déjà existants, les membres ont construit une grille de recueil des rythmes de vie avant l'admission en institution et de mesure des écarts après arrivée en institution. La difficulté de mise en œuvre réside dans le compromis entre les préférences individuelles et les organisations collectives. L'objectif est de tester la grille dans des établissements pilotes en 2025, afin de préparer son déploiement à grande échelle.

				Cibles	
	2023	2024	Var. en points	2025	2026
Accompagnement personnalisé	88 %	98 %	+ 10 pts	98 %	99 %

À fin 2024, 98 % des résidents bénéficiaient d'un projet personnalisé actualisé contre 88 % à fin 2023. Afin de garantir un accompagnement personnalisé pour le plus grand nombre des résidents, le groupe Clariane s'est fixé pour objectif à horizon 2026 d'atteindre 99 % sur cet indicateur. La progression entre 2023 et 2024 s'explique par l'amélioration de la traçabilité et un soutien renforcé des équipes qui rencontrent des difficultés dans la formalisation des projets.

Respect de l'environnement social et sensoriel de la personne

Une réflexion collective a réuni pendant six mois des professionnels, opérationnels et experts de tous les pays dans lesquels Clariane est présent pour définir des recommandations d'aménagement qui permettent de rester au plus près des besoins et des désirs des résidents que nous accueillons. Quels que soient les pays, les professionnels interrogés indiquent que les résidents souhaitent vivre dans un lieu le plus semblable possible à leur domicile c'est-à-dire confortable, sécurisant, convivial, qui leur permette de rester acteurs de leur vie et enfin de rester en contact avec la nature. Ils indiquent aussi que pour pouvoir s'approprier les lieux ils ont besoin de pouvoir y retrouver des « souvenirs », des « objets personnels », et un aménagement à leur goût.

Afin d'assurer la qualité de vie des personnes que nous accueillons, nous devons donc créer les conditions pour que les résidents puissent rester autonomes le plus longtemps possible, vivre à leur rythme, créer des liens avec les autres habitants ou accueillir leurs proches, occuper leur temps comme ils le souhaitent. L'environnement, c'est-à-dire l'architecture, l'organisation des espaces, la décoration, le mobilier, les couleurs, la lumière sont des éléments essentiels pour le bien-être des personnes qui vivent dans nos maisons. L'environnement est un support du soin et de l'accompagnement que chaque établissement se doit de considérer.

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.

En 2024, les recommandations issues du groupe de travail ont été rassemblées dans un guide partagé dans tous les pays avec les directions responsables de leur mise en œuvre à l'échelle locale. Ces recommandations, issues de bonnes pratiques observées dans le réseau s'appliquent aussi bien aux nouvelles constructions, qu'aux établissements en cours de rénovation ou aux établissements souhaitant juste améliorer l'environnement existant.

Les interventions non médicamenteuses

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.

Les INM utilisées dans le réseau correspondent à des techniques et approches scientifiquement validées et pratiquées par des personnes formées. En 2024, un guide *Positive Care* « Promouvoir les interventions non médicamenteuses en maison de retraite » à destination des soignants a été partagé dans tous les pays avec les directions responsables de leur mise en œuvre à l'échelle locale. Il présente à travers des fiches pratiques seize INM courantes, les indications associées, et des méthodes pour évaluer leur efficacité.

Exemples d'INM utilisés dans le Groupe :

- Silverfit : système interactif de stimulation cognitive et motrice pour les résidents. Il a été élaboré pour ressembler à un jeu vidéo avec un écran, un ordinateur et une caméra 3D qui peut détecter les mouvements du corps ;
- Formacube : outil de stimulation cognitive et d'exercice de la flexibilité mentale. Il est composé de cubes en plastique de différentes tailles qui s'emboîtent les uns dans les autres pour créer des modules. L'objectif est de manipuler les cubes pour reproduire des modèles et former des figures géométriques ;
- la médiation animale ou thérapie assistée par l'animal est choisie pour créer un lien familier entre les participants et améliorer les troubles de l'humeur. La zoothérapie consiste à recourir à l'animal comme moyen thérapeutique. Elle peut être réalisée par un collaborateur préalablement formé ou un prestataire extérieur. L'animal est également formé et entraîné à cette thérapie.

COGNITIF	COMPORTEMENTAL	FONCTIONNEL
Stimulation de la flexibilité mentale (ex. : Formacube)	Médiation animale	Rééducation physique (ex. : console de jeu Silverfit)





L'accompagnement de la fin de vie

Afin de renforcer la qualité de l'accompagnement des résidents et patients en fin de vie mais aussi de soutenir les soignants régulièrement confrontés à la mort, le groupe Clariane a mis en place des actions suivant deux axes :

Ouvrir le dialogue et sensibiliser tous les publics sur la fin de vie

Dans la continuité de sa mission « Aimer Soigner », la Fondation Clariane (cf. § 3.3.2.5) a organisé un cycle de septembre 2023 à juin 2024 de cafés digitaux mensuels destinés à tous les collaborateurs du Groupe et ouvert au grand public, intitulés « Café Pallia ». Ces cafés digitaux sont animés par le docteur Claude Grange, médecin en soins palliatifs et auteur de l'ouvrage *Le dernier souffle*, pour aborder les problématiques de la fin de vie à partir de 10 thèmes comme par exemple : « Que savons-nous des Directives anticipées et de la Personne de confiance ? » « Dire ou non la vérité ? » ou encore « Pourquoi et quand acter une prise en charge palliative ? ». Ces vidéos sont mises à la disposition du grand public sur le site de la fondation Clariane.

Un documentaire tourné dans l'unité de soins palliatifs de l'hôpital de Houdan par Victor Grange a également été mis à disposition des établissements afin de constituer un support pédagogique de dialogue avec les équipes et les familles.

Adopter les meilleures pratiques dans nos établissements et à domicile

Depuis 2023, Clariane a réalisé :

- une étude comparative sur les attentes du grand public dans ses principaux pays d'implantation en matière d'accompagnement de la fin de vie (plus de 5 000 personnes interrogées dans cinq pays) ;
- une étude qualitative en France auprès de personnes confrontées à la fin de vie, centrée sur les dimensions relationnelles et d'accompagnement ;
- un état des lieux des pratiques existantes au sein du Groupe ;
- un guide *Positive Care* destiné aux soignants et aux équipes intitulé « La fin de vie peut être aussi un grand moment de vie » a été partagé en 2024 dans tous les pays avec les directions responsables de la diffusion de ces bonnes pratiques à l'échelle locale. Ce guide reprend les notions à connaître (cadre légal local, directives anticipées, personne de confiance, médecine palliative…) et des conseils pour soutenir les équipes dans cet aspect essentiel de leur mission.

L'objectif du Groupe est de continuer à faire évoluer les pratiques dans ses établissements en lien avec les attentes, les axes d'amélioration et les spécificités locales qui ressortent de ces travaux, notamment à travers leur intégration à la démarche qualité et aux plans de formation.

Soutenir les résidents qui souffrent de la maladie d'Alzheimer et leurs proches, renforcer les compétences des équipes

La grande majorité des résidents que nous accueillons dans les maisons de retraite du groupe Clariane souffrent d'une pathologie neuro-dégénérative. Leur entourage est souvent éprouvé par cette situation et recherche souvent des informations pour mieux accompagner leur proche, à domicile ou en maison de retraite. Le renforcement des compétences des équipes Clariane mais aussi l'information et le soutien des familles sont une priorité pour le Groupe.

En collaboration avec le professeur Bruno Dubois, neurologue de renommée internationale, Clariane a conçu 11 vidéos pédagogiques de 5 à 8 minutes à destination des familles et deux vidéos à destination des équipes. Elles sont traduites dans toutes les langues et disponibles sur le site clariane.com.

Exemples de vidéos :

- fonctionnement de la mémoire et comment elle est affectée par la maladie d'Alzheimer ;
- les comportements inhabituels et parfois difficiles associés à la maladie d'Alzheimer et découvrez des stratégies pour les gérer ;
- conseils pratiques sur la manière d'accompagner un proche atteint de troubles cognitifs à domicile.

Un guide *Positive Care* destiné aux familles « Accompagner votre proche en maison de retraite, les réponses à vos questions » a également été diffusé en 2024 pour expliquer le processus d'entrée en maison de retraite et comment communiquer avec son proche ayant des troubles cognitifs.

Le renforcement des compétences pour accompagner les personnes vivant avec la maladie d'Alzheimer est intégré dans les plans de formation de tous les pays.

3.3.3.6.2 Management de la qualité (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

La démarche qualité place au cœur de son organisation l'appréciation des patients/résidents/proches. Au-delà d'une conformité des pratiques selon un avis d'expert, Clariane met en place des mesures permettant de s'assurer que ses prestations répondent aux besoins de ses patients/résidents et de leurs proches.

Dans ses missions, le département Qualité :

- définit un Système de Management de la Qualité qui permette 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 stratégie Qualité de l'entreprise est menée par la Direction qualité Groupe et est animée par la communauté qualité Europe de Clariane avec un représentant de chaque Direction qualité pays.

Le Système de Management de la Qualité (SMQ) du Groupe s'appuie sur quatre piliers : la définition des référentiels (Standard Clariane, Politique Qualité), la gestion des risques, les contrôles organisés en interne et l'animation opérationnelle de la stratégie qualité. Il s'assure que les besoins des résidents et patients sont correctement pris en considération et que toutes les améliorations possibles sont mises en œuvre. Il structure, harmonise, contrôle, prévient les risques et guide toute l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue, en conformité avec les réglementations en vigueur.

Sa mise en œuvre 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 autocontrôles ;
- les audits 360° ;
- les audits de certification ISO 9001 ;
- la mesure de la satisfaction client *via* le baromètre de satisfaction *C-Satisfaction* ainsi que des analyses thématiques, confiées par 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 doit s'auto-évaluer régulièrement. De plus, 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.

En 2024, 1 281 Audits 360° ont été réalisés sur 823 établissements, dans les six pays du Groupe.

% établissements notés A ou B suite à l'Audit 360°	2023	2024
TOTAL GROUPE	**72 %**	**78 %**
France	68 %	73 %
Allemagne	67 %	71 %
Belgique	75 %	78 %
Pays-Bas	72 %	86 %
Italie	89 %	96 %
Espagne	90 %	94 %

À fin 2024, 78 % des établissements du Groupe audités étaient 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 »). 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.

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 contrôles spécifiques externalisés

Clariane sous-traite certains contrôles spécifiques à des organismes externes, par exemple sur la sécurité alimentaire.

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) ;
- 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 ;
- au Royaume-Uni : CQC *(Care Quality Commission)* ;
- en Italie : ASL *(Azienda Sanitaria Locale)* ;
- aux Pays-Bas : IGJ *(Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd)* ;
- en Espagne : *Local Health Government* et *Social Services*.

Au 31 décembre 2024, 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	2023	2024
TOTAL GROUPE	**88 %**	**87 %**
France	99 %	95 %
Allemagne	87 %	83 %
Belgique	75 %	77 %
Pays-Bas	100 %	100 %
Italie	97 %	96 %
Espagne	92 %	97 %

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 :

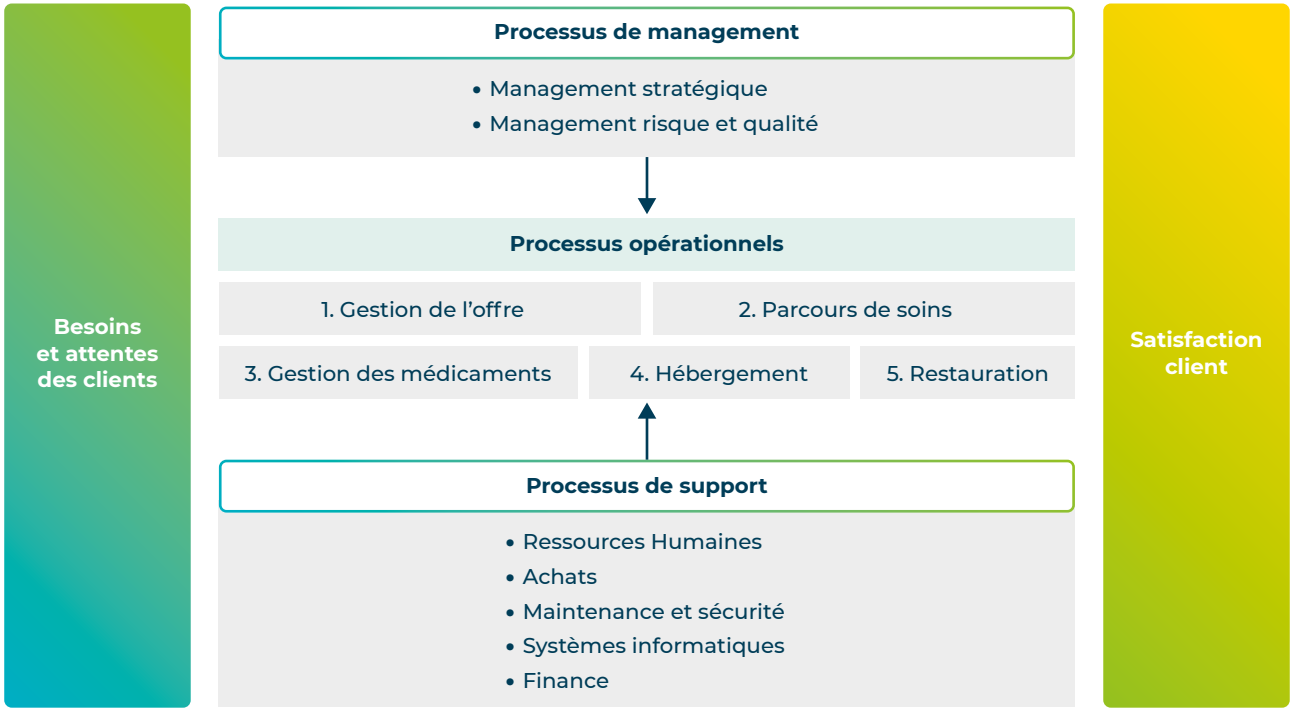
- Afnor Certification en France ;
- Bureau Veritas en Italie ;
- CIIO aux Pays-Bas ;
- DEKRA en Allemagne ;
- DNV en Espagne et Italie ;
- SGS en Belgique.

POURQUOI UNE CERTIFICATION QUALITÉ

- **Gestion de la qualité harmonisée** entre les activités et les pays
- **Contrôle externe** par le biais d'audits
- **Amélioration continue :** l'efficacité du plan d'action post-audit est évaluée au cours d'audits de suivi annuels.
- Engagement à **long terme** (cycle de certification de 3 ans)
- Implication de **toutes les fonctions** et de **tous les niveaux de management**
- **Traçabilité et documentation des processus** facilitant l'intégration et la continuité des nouveaux employés

POURQUOI ISO 9001 ?

- Une **norme internationale reconnue**
- Forte **orientation client**
- Applicable à **toutes les activités de Clariane**
- Couvrant **tous les processus critiques :** approche globale de la qualité à travers les fonctions



La certification ISO 9001 a été choisie car elle place le résident, le patient et leurs proches au cœur des préoccupations. Elle s'adapte totalement à l'organisation et à la diversité des activités du Groupe. De plus, 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...

Après certification en 2023, de 100 % des cliniques et maisons de retraites présentes dans le réseau Clariane au 31 décembre 2019, le Groupe a décidé de continuer certifier tout nouvel établissement acquis dans ces deux activités, et d'étendre la certification aux activités d'habitat partagé et de services à domicile, pour couvrir ainsi l'ensemble des activités du Groupe.

Ainsi, l'objectif à horizon 2026, toutes activités confondues, est de 95 % des établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap (pour les marques françaises de soin à domicile Petits-Fils et d'habitat partagé 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.

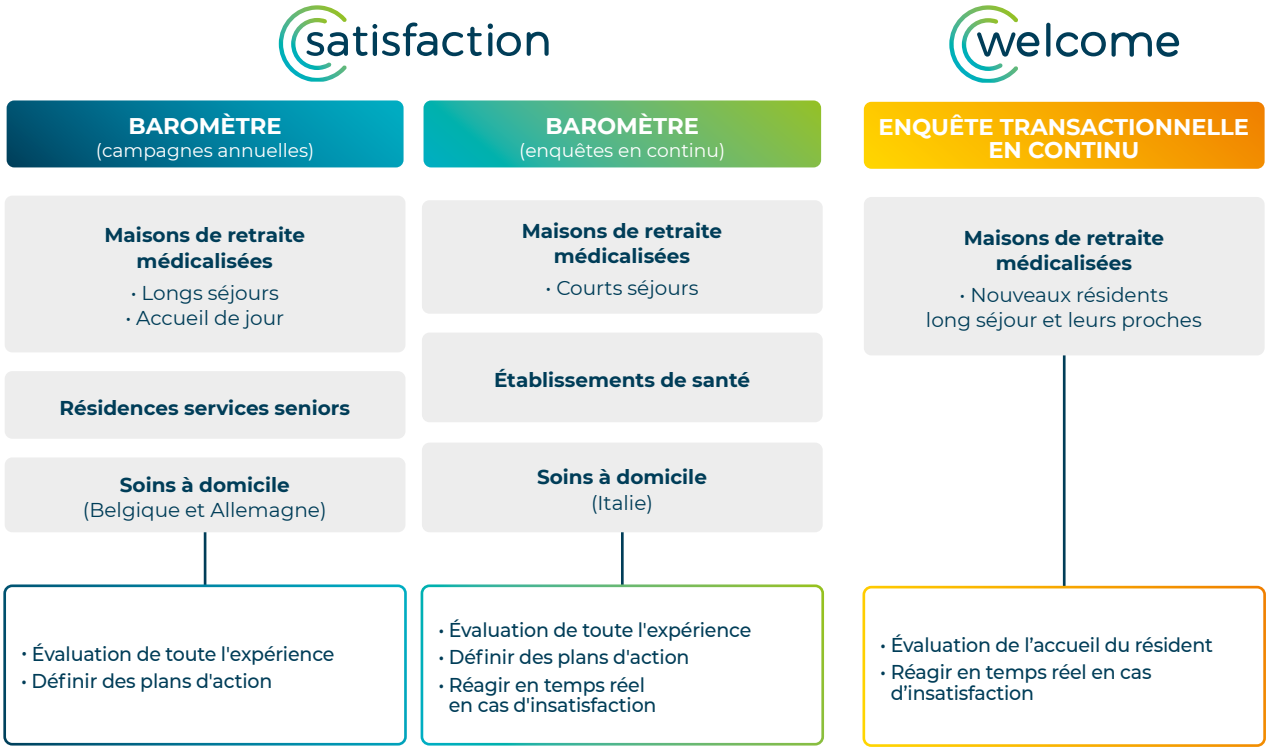
Conformément à la norme ISO 9001, la revue de direction est animée par la Direction qualité Groupe, notamment afin de pouvoir définir les priorités de travail et les éventuelles adaptations à intégrer dans le SMQ, accompagner l'élaboration des plans d'actions et s'assurer de leur mise en œuvre. Cet exercice consolide l'ensemble des résultats des contrôles, les retours d'expérience des parties prenantes et la revue des processus. Elle évalue l'efficacité et la performance du SMQ, confronte la performance au contexte, aux besoins du marché et aux risques cartographiés.

	France	Allemagne	Belgique	Pays-Bas	Italie	Espagne	Groupe
% sites certifiés – Santé et EPHAD – 2023	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
% sites certifiés – Santé et EPHAD – 2024	98 %	98 %	100 %	100 %	100 %	88 %	98 %
Var. en points	*3*	*2*	*0*	*0*	*0*	*12*	*3*
% sites certifiés – Autres activités – 2023	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
% sites certifiés – Autres activités – 2024	69 %	0 %	67 %	100 %	100 %	N/A	64 %
Var. en points	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*	*N/A*

Cible Groupe	**2025**	**2026**
% sites certifiés – Santé et EPHAD	95 %	95 %
% sites certifiés – Autres activités	40 %	95 %

Mesure de la satisfaction

LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS DE MESURE DE LA SATISFACTION CLIENT CHEZ CLARIANE



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. Plus de 76 000 personnes ont répondu à l'étude *C-Satisfaction* du Groupe en 2024.

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), l'évaluation de la considération [1] et la mesure de la recommandation (*via* l'indicateur NPS – *Net Promoter Score* [2]).

L'enquête *C-Satisfaction* est réalisée une fois par an au sein du réseau médico-social, auprès des familles et des résidents pour les maisons de retraite médicalisées et auprès des résidents pour les résidences services seniors. Le taux de participation en 2024 est de 64 %. Les enquêtes pour les établissements de santé et pour les courts séjours en maisons de retraite médicalisées sont réalisées en continu, tout au long de l'année, à la sortie du résident ou du patient. Pour les soins à domicile, le questionnaire est soumis au client en fin de prestation pour une prestation de moins d'un an, ou une fois par an pour des prestations sur une période plus longue.

Les questionnaires de satisfaction sont mis à disposition de tous les résidents en capacité de comprendre les questions et d'exprimer une réponse, selon l'évaluation de l'équipe soignante et du psychologue de l'établissement. Les résidents qui le souhaitent peuvent être accompagnés par un proche ou un professionnel pour répondre. En 2024, 70 % des résidents ayant répondu à *C-Satisfaction* ont répondu avec l'aide d'un professionnel, 22 % 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.

L'analyse du taux de recommandation selon ce critère permet de constater, sur cette première année de collecte de l'information, que :

- il y a peu d'écart entre le taux de recommandation (NPS) parmi les résidents qui répondent seuls (+ 46) et les résidents qui répondent accompagnés d'un professionnel (+ 42) ;
- le taux de recommandation (NPS) est plus élevé parmi les résidents qui répondent accompagnés d'un proche (+ 53).

Les sujets traités par les baromètres sont les suivants, selon le type de séjour et d'accompagnement :

- l'accueil et la communication ;
- l'accompagnement et le suivi médical ;
- l'hébergement ;
- la restauration ;
- le cadre de vie et la vie sociale ;
- la mise en place du service et la ponctualité pour les prestations à domicile.

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, en particulier 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, permettent 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.

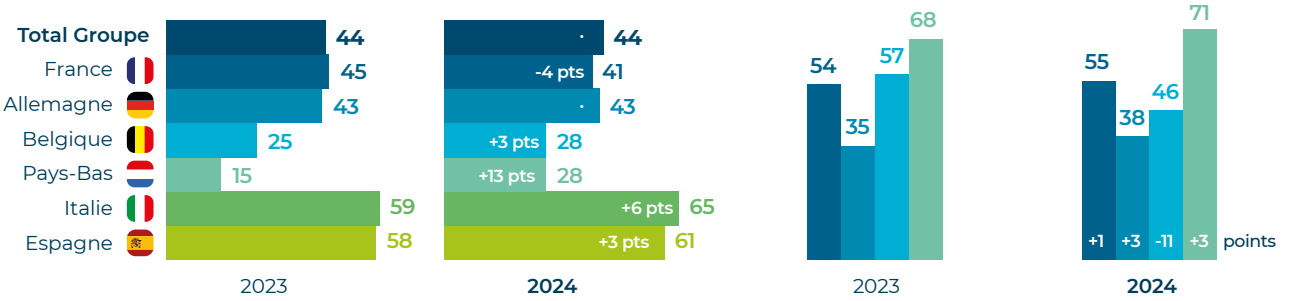
Au niveau d'un établissement, l'objectif est d'obtenir une analyse fine du niveau de satisfaction des résidents, des patients et des familles envers les services proposés, d'identifier les forces et les principaux leviers d'amélioration et de pouvoir prioriser les projets d'amélioration, pour pouvoir répondre efficacement aux attentes.

Un outil de reporting en ligne et d'analyse sémantique permet à chaque établissement, région et pays de piloter sa performance sur son périmètre.

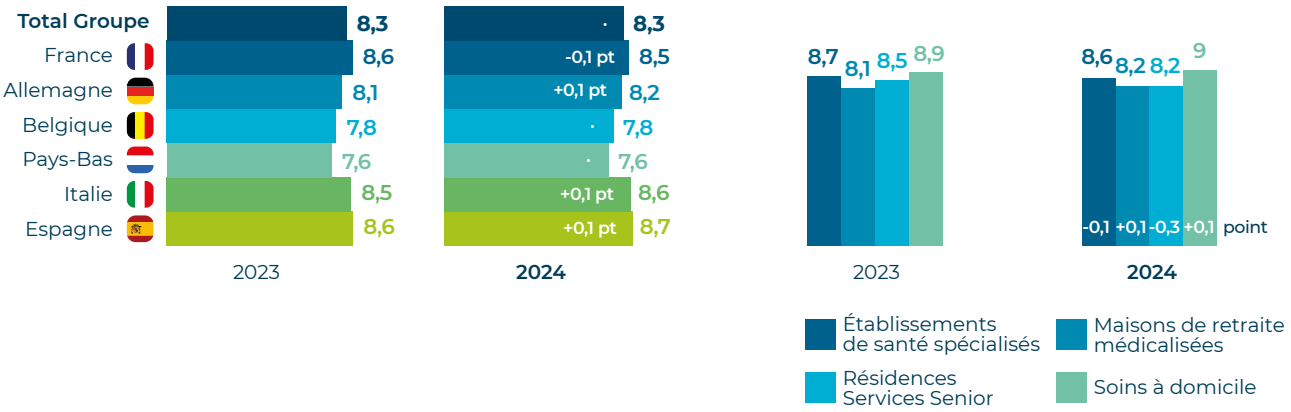
(1) Correspond à la réponse sur une échelle de 1 à 10 à la question « Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vous/votre parent(e) est bien considéré(e) et respecté(e) ? ».

(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).

NET PROMOTER SCORE (NPS) (Nombre de répondants 2024 : 76 088)



NOTE MOYENNE DE CONSIDÉRATION (Nombre de répondants 2024 : 73 639)



NET PROMOTER SCORE PATIENTS ET RÉSIDENTS

	2023	2024	Var. en points	Cibles 2025	Cibles 2026
TOTAL GROUPE	**44**	**44**	**0**	**≥ 42**	**≥ 42**
France	45	41	- 4		
Allemagne	43	43	0		
Belgique	25	28	3		
Pays-Bas	15	28	13		
Italie	59	65	6		
Espagne	58	61	3		

	2023	2024	Var. en points
Établissements et services de santé spécialisés	54	55	1
Maisons de retraite médicalisées	35	38	3
Résidences Service Seniors	57	46	- 11
Soins à Domicile	68	71	3

SCORE DE CONSIDÉRATION

	2023	2024	Var. en points	Cibles 2025	Cibles 2026
TOTAL GROUPE	**8,3**	**8,3**	**-**	**≥ 8**	**≥ 8**
France	8,6	8,5	- 0,1		
Allemagne	8,1	8,2	0,1		
Belgique	7,8	7,8	-		
Pays-Bas	7,6	7,6	-		
Italie	8,5	8,6	0,1		
Espagne	8,6	8,7	0,1		

	2023	2024	Var. en points
Établissements et services de santé spécialisés	8,7	8,6	- 0,1
Maisons de retraite médicalisées	8,1	8,2	0,1
Résidences Service Seniors	8,5	8,2	- 0,3
Soins à Domicile	8,9	9	0,1

À noter qu'il n'y a pas de pondération appliquée lors du calcul des résultats et que chaque réponse a le même poids.

Après une amélioration progressive sur les quatre dernières années, les résultats se stabilisent sur les trois indicateurs de performance, conformément aux objectifs fixés.

Le NPS *(Net Promoter Score)* du Groupe est de 44 en 2024, comme en 2023 et dépasse l'objectif fixé (40). Il est en progrès dans tous les pays sauf en France où la cession des Résidences Service Senior Les Essentielles (NPS de 72 en 2023) impacte la performance globale. La cible à horizon 2026 est de maintenir le NPS au-dessus de 42.

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, particulièrement en Résidences Service Senior et Cliniques. Les attentes portent aussi sur la personnalisation des soins et la prise en compte des souhaits de chacun pour l'organisation de la vie quotidienne.

Les notes de satisfaction par pays sont comprises entre 7,9 (France et Belgique), et 8,6 (Italie et Espagne). Le soin à domicile enregistre la plus grande satisfaction avec une note moyenne de 9/10 et les maisons de retraites médicalisées la note la plus faible malgré un niveau élevé à 8/10 et une progression de 0,1 point chaque année depuis quatre ans.

Le score de considération se stabilise à 8,3/10 en moyenne européenne pour Clariane. Les principaux vecteurs de considération sont la gestion et l'ambiance générale de l'établissement ainsi que la qualité du management et l'attention portée à chacun. 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 (7,8 contre 7,7 en 2023) et les Pays-Bas (stable à 7,6).

En 2024, des pilotes ont été lancés sur des activités qui n'étaient pas encore couvertes par le dispositif en vue de leur intégration au baromètre en 2025. Ces études de satisfaction sont menées auprès des :

- bénéficiaires Petits-Fils (agences de soin à domicile en France) et leurs proches ;
- auxiliaires de vie Petits-Fils ;
- colocataires de maisons Âges & Vie (habitat partagé en France) et leurs proches ;
- patients d'Ita Salud (santé mentale en Espagne) ;
- personnes accompagnées par Grupo 5 (santé mentale, handicap, services sociaux en Espagne).

Ces intégrations en lieu et place des baromètres existants permettent aux équipes de ces marques expertes de bénéficier du dispositif *C-Satisfaction* (organisation, outil, analyse d'un expert neutre et indépendant) et à Clariane de croiser et consolider les regards dans un même programme. Seule l'enquête auprès des auxiliaires de vie n'a pas vocation à intégrer *C-Satisfaction*, puisqu'elle ne s'adresse pas à des clients. Une année d'observation est systématiquement mise en œuvre pour définir un objectif cohérent à l'activité et permettre les ajustements possibles en fonction des premiers retours des répondants sur l'expérience d'enquête.

3.3.3.6.3 Gestion des risques liés aux soins (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

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 2024 dans le composite Qualité des soins sont le taux de projets personnalisés à jour (cf. § 3.3.3.6.1), 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.

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.

Le recours aux contentions physiques fait partie de l'indicateur composite Qualité des soins suivi au niveau Groupe. Cet indicateur correspond à la part de résidents faisant l'objet d'au moins une contention physique à la fin de la période de mesure.

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 2024, le taux de contention au sein des maisons de retraite Clariane était de 11,5 % contre 15,2 % à fin 2023. 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.

				Cibles	
	2023	2024	Var. en points	2025	2026
Taux de contentions physiques	15,2 %	11,5 %	-3,7 pts	13 %	12 %

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 ressent 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.

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 2024, le taux d'escarres acquises au sein des maisons de retraite était de 2,8 %, contre 2,7 % à fin 2023.

	2023	2024	Var. en points	Cibles 2025	Cibles 2026
Taux d'escarres acquises	2,7 %	2,8 %	0,1 pt	5 %	5 %

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 neuro-dégénératives 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.

La lutte contre la dénutrition fait l'objet de campagnes de sensibilisation et de formation régulières. Par exemple, en France, Clariane participe chaque année à la Semaine nationale de la dénutrition. En 2024, à cette occasion, les établissements volontaires du réseau ont participé à l'opération « Cuisines ouvertes », à travers l'organisation par les équipes de restauration d'animations pour les personnes accompagnées, les familles, et les collaborateurs, et un webinaire dédié au sujet a été proposé à l'ensemble des soignants du réseau.

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

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.

Par exemple, en 2024 :

- la Journée mondiale de l'hygiène des mains a été l'occasion d'un temps fort de sensibilisation commun à tous les pays. La sensibilisation s'appuie sur le rappel des

protocoles de lavage de mains, du port des gants, des affichages sur le lavage des mains, des mises en situation et des quiz ;

- dans le cadre de la prévention des infections respiratoires aiguës, une semaine de sensibilisation a eu lieu dans tous établissements. Des outils pédagogiques (webinaires, affiches, jeux) sont mis à disposition des établissements pour animer des ateliers de prévention.

3.3.3.6.4 Sûreté et sécurité des patients et résidents : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

Assurer la sûreté et la sécurité des personnes accompagnées fait partie intégrante de la mission de Clariane, au même titre que la qualité des soins. En effet, les personnes accompagnées par Clariane 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 de la sûreté, de l'éthique et des 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 (cf. § 3.3.3.6.2). 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 « Gestion des risques opérationnels » 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 inclut 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 ;
- la cartographie, par la Direction Technique Immobilier, des risques liés au changement climatique sur les immeubles du groupe Clariane.

Enfin, certains risques plus spécifiques sont abordés dans les processus associés, comme par exemple la sécurité alimentaire au sein du processus Restauration.

Parmi les principales actions menées en 2024 en lien avec la sécurité et la sûreté figurent :

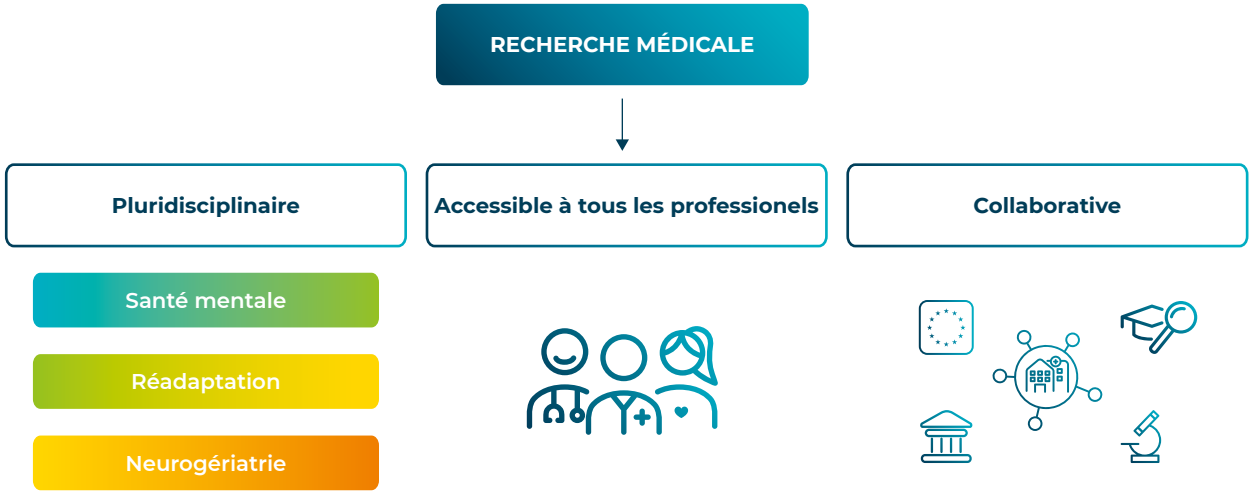
- le déploiement d'un outil de gestion des situations sensibles ou complexes au niveau Groupe, qui permet de faciliter la collaboration des différentes équipes impliquées dans la gestion d'une situation ;
- la sensibilisation des équipes Qualité et Risque dans les différents pays à l'utilisation des indicateurs de risques opérationnels, en particulier la fréquence des différentes catégories de réclamation et d'EIG, pour une évaluation objective des risques stratégiques ;
- le déploiement, à destination des Directeurs d'établissement en France, d'un outil en ligne d'évaluation de la sûreté de leur établissement. Cet outil permet de prendre conscience des sujets à couvrir ainsi que du niveau de maturité de l'équipe et d'équipement des locaux. Une vue globale consolidée est accessible à la chaîne managériale pour définir les priorités de formation et d'investissement. Le déploiement de cet outil dans les autres pays est à l'étude pour 2025 ;
- en France, en lien notamment avec l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, une campagne de sensibilisation à la prévention et réaction aux intrusions en établissement, complétée pour les établissements les plus exposés par un exercice sur site.

Enfin, les troubles cognitifs de certaines personnes accompagnées par Clariane les exposent 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 décrites au § 3.3.3.5.1 contribuent à prévenir les risques de crises des patients et résidents et des actes violents en découlant. La connaissance fine de l'histoire de vie et de la pathologie des patients et résidents facilite la compréhension de ce qui déclenche les crises et de ce qui les aide à s'apaiser. L'identification de situations particulières propices à déclencher une réaction violente du patient ou résident fait partie de l'approche personnalisée des soins mise en œuvre dans les établissements ;
- 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. La facilité à sortir de l'établissement et l'absence de détection des sorties sont des vulnérabilités pesant sur la sécurité des personnes souffrant de troubles cognitifs avec une propension à la déambulation. Le déploiement mentionné ci-dessus d'un outil à destination des Directeurs d'établissement d'évaluation de la sûreté de leur établissement contribue ainsi également à réduire le risque de sorties de résidents ou patients à l'insu du personnel soignant.

Les indicateurs de réclamations et d'événements indésirables graves en lien avec la sûreté et la sécurité des patients/résidents sont présentés au § 3.3.3.2.2.

3.3.3.7 Recherche médicale et innovation en santé et en soin (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)



3.3.3.7.1 Recherche médicale (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

En lien avec l'engagement d'Innovation pris dans le cadre de l'entreprise à mission, 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.

Forte de ses nombreux métiers et professions médicales et du soin, 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.

PRINCIPAUX PROJETS 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

RÉSULTATS 2024

	2023	2024	Var. en %	Cibles 2025	Cibles 2026
TOTAL GROUPE	**82**	**105**	**28 %**	**53**	**80**
Santé mentale	44	44	0 %		
Réadaptation	14	27	93 %		
Neurogériatrie	16	19	19 %		
Autre	8	15	88 %		

105 COMMUNICATIONS PROFESSIONNELLES ISSUES DE PROJETS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

3 contributions à des publications professionnelles

26 communications écrites en congrès

30 articles parus dans des revues scientifiques indexées



46 présentations en congrès

Réalisé par rapport à l'objectif 2024 de la production scientifique

La production scientifique (articles indexés, communications orales et écrites) pour l'année de 2024 est de 105. Cette performance exceptionnelle s'explique par plusieurs facteurs :

- un décalage de la valorisation scientifique prévue en 2023 en raison de retards dans certaines études cliniques ;
- la communication proactive autour des enjeux de la recherche auprès des pays du groupe Clariane, ainsi qu'une vigilance accrue pour que l'affiliation à Clariane soit systématiquement mentionnée dans les publications scientifiques.

Par ailleurs, nous avons encouragé nos professionnels de santé à valoriser leurs initiatives innovantes dans les soins à travers des communications orales et écrites lors de congrès.

Projets de recherche actifs

49 études cliniques en cours.



49
protocoles de recherche engagés



+ de 1 600
patients volontairement inclus dans des essais



112
centres investigateurs actifs

Le soutien de projets de recherche externes

En 2024, le groupe Clariane a soutenu la Fondation Partenariale Université Paris Cité. Les fonds sont utilisés dans le cadre de :

- la chaire d'Intelligence Artificielle en Santé qui a pour mission d'accompagner les évolutions sociales, techniques et professionnelles liées à ce sujet d'avenir, aussi bien en termes de formations que de contributions scientifiques ;
- une thèse qui a pour objectif d'identifier les voies cellulaires et les cibles moléculaires qui permettront de développer des pratiques médicales innovantes pour prévenir et guérir les maladies liées à l'âge.

3.3.3.7.2 Innovation en santé et en soin (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

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 qui contribuent au maintien de l'autonomie et à l'amélioration 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 et résidents les options de soins les plus adaptées et qui répondent aux évolutions sociologiques ;
- renforcer les **liens entre les établissements et activités** 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 de l'OMS (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.

Cependant, le déploiement de la télémédecine dans ces établissements soulève des enjeux importants :

- équipements et infrastructures : Assurer l'intégration des outils numériques dans des environnements variés ;
- formation des équipes : Accompagner les soignants dans l'adoption de ces technologies pour garantir une utilisation efficace ;
- réglementation et financement : Harmoniser les pratiques en tenant compte des disparités nationales et des exigences locales.

Ambitions et objectifs pour 2026

Clariane ambitionne de devenir un acteur de référence dans l'intégration des solutions de télémédecine au sein de ses maisons de retraite et cliniques, en plaçant les technologies numériques au service de la qualité des soins et du bien-être des patients et résidents.

À horizon 2026, le Groupe se fixe pour objectifs :

- Taux de déploiement de la télémédecine :
  - maisons de retraite : Assurer que 60 % des établissements proposent des services de télémédecine, incluant téléconsultations, télé-expertise et télésurveillance,
  - cliniques : Atteindre un taux de 70 % des établissements équipés et utilisant activement ces services ;
- Développement des services de spécialité :
  - téléconsultation : Étendre les consultations médicales à distance à des spécialités prioritaires telles que la gériatrie, la psychiatrie, la cardiologie et les soins palliatifs,
  - télé-expertise : Renforcer les échanges entre spécialistes et généralistes pour des cas complexes, en mettant l'accent sur les domaines de la réhabilitation et de la santé mentale,
  - télésurveillance : Déployer des solutions de suivi des pathologies chroniques et de prévention pour réduire les hospitalisations évitables ;
- Renforcement de la prévention :
  - intégrer la télémédecine dans des parcours de prévention, comme les consultations de gériatrie psychiatrique ou de tabacologie, dès l'entrée en maison de retraite ou en clinique,
  - utiliser les outils de télésurveillance pour identifier précocement les complications et améliorer les trajectoires de soins ;

- Harmonisation et intégration des outils :
  - finaliser l'interopérabilité entre les plateformes numériques internes et les solutions de télémédecine pour une gestion fluide et sécurisée des données ;
- Développement des synergies internationales :
  - partager les meilleures pratiques et initiatives entre les pays où Clariane est présent (France, Espagne, Allemagne, Italie),
  - harmoniser les standards de télémédecine au sein du réseau pour maximiser son impact.



Pourcentage de maisons de retraite et de cliniques offrant des services de télémédecine à fin juin 2024

MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

(en %)	2023	2024
TOTAL GROUPE	**N/A (NEW)**	**19 %**
France		37 %
Allemagne		0 %
Belgique		0 %
Pays Bas		0 %
Italie		0 %
Espagne		35 %

ÉTABLISSEMENTS DE SANTÉ

(en %)	2023	2024
TOTAL GROUPE	**N/A (NEW)**	**26 %**
France		21 %
Allemagne		N/A
Belgique		N/A
Pays Bas		N/A
Italie		0 %
Espagne		85 %

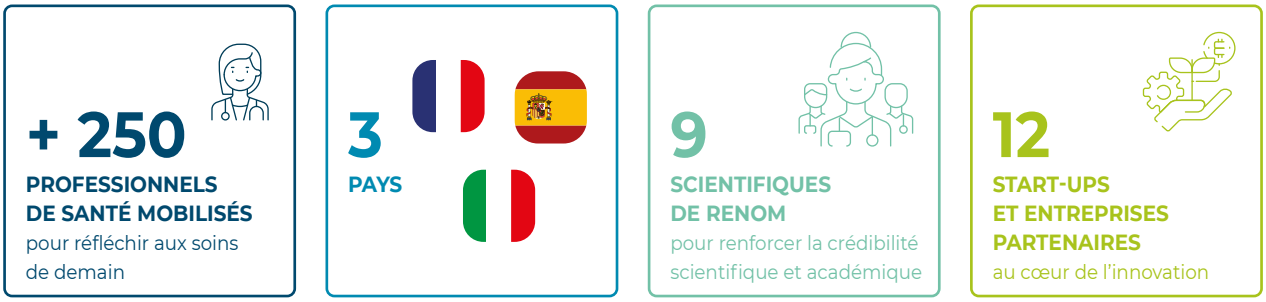
Clariane Innovation Days

En 2024, sous l'impulsion du Professeur Antoine Piau, nouveau Directeur Médical, Éthique et Innovation en santé du Groupe, Clariane a créé les *Clariane Innovation Days* qui se sont déroulés autour de deux thématiques clés : la réadaptation et la santé mentale. Ces journées ont pour objectifs de réunir des experts scientifiques, des professionnels de santé et des partenaires pourtant l'innovation technologique en santé pour réfléchir ensemble aux avancées qui transforment les pratiques de soin.

Ces événements sont conçus comme des plateformes d'échange et de collaboration, favorisant l'émergence de solutions novatrices. En explorant les technologies de pointe et les approches interdisciplinaires, ils visent à offrir des réponses toujours plus adaptées aux besoins des patients, tout en renforçant les synergies au sein du réseau Clariane en Europe.

CLARIANE INNOVATION DAYS 2024

CHIFFES CLÉS ET IMPACTS SUR LES DEUX ÉVÉNEMENTS



OBJECTIFS STRATÉGIQUES



3.3.3.8 Diversification de l'offre et des services : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

Clariane adapte son offre pour répondre à la croissance des besoins adressés par son expertise, et à l'évolution des attentes des personnes accompagnées. L'accélération du développement des solutions ambulatoires et à domicile est ainsi l'une des trois priorités du projet d'entreprise « À vos côtés », qui couvre la période 2023 à 2026.

Ceci implique en particulier :

- 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 (accueil de jour) ;
- de développer les services de soin à domicile et les habitats partagés, qui permettent de proposer un accompagnement de proximité dans un cadre proche du domicile, adapté aux formes de dépendance plus légères qu'en maisons de retraite médicalisées.

Concernant le développement des activités de soin à domicile et d'habitat partagé, le Groupe prévoit ainsi une croissance organique annuelle moyenne du chiffre d'affaires de ce segment d'activité supérieure à + 10 % par an sur la période 2023-2026 (voir § 1.8.2 – Perspectives 2023-2026), contre + 5 % pour l'ensemble des activités. La croissance de ce segment est particulièrement portée en France par le développement des agences de soin à domicile Petit-Fils et des habitats partagés Âges & Vie.

	CA « Domicile et habitat partagé » (en millions d'euros)	**Croissance organique (en relatif à l'année N-1)**	**Part du segment « Domicile et habitat partagé » dans le CA Groupe**
2022	500	+ 7,5 %	11,0 %
2023	626	+ 15,4 %	12,4 %
2024	**655**	**+ 9,4 %**	**12,4 %**

3.3.3.9 Protection des données personnelles des patients et résidents : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S4-1, S4-4, S4-5)

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 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. Leur mise en œuvre au sein de chaque pays a été accompagnée par des équipes pluridisciplinaires (Délégué à la protection des données, Direction de l'audit et du contrôle interne, Direction juridique, Direction sécurité informatique, Direction des systèmes d'information).

Les thématiques couvertes par les 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 notices d'information et de consentement ;
- les règles relatives aux durées de conservation des données ;
- les mesures de sécurité ;
- la réalisation d'analyses d'impact ;
- les clauses contractuelles types ;
- les procédures pour répondre aux requêtes sur les données personnelles ;
- les procédures à suivre en cas de violation de données.

Ces 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 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 ;
- une revue des risques liés à la protection des données à caractère personnel est réalisée au niveau Groupe au sein du Comité risques éthique et conformité, ce Comité est présidé par la Directrice générale du groupe Clariane.

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, des audits sont menés régulièrement par chaque Délégué à la Protection des Données au sein des établissements et des points de contrôle spécifiques ont été ajoutés aux audits qualité réalisés par les Départements qualité de chaque pays. Le référentiel des points clés de contrôle interne du Groupe comprend une évaluation du dispositif mis en œuvre pour se conformer aux exigences du RGPD.

La Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe – rattachée à la Directrice générale – ainsi que par le Délégué à la protection des données du groupe Clariane procèdent à une évaluation de ce dispositif.

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 au cours de l'année 2024 fait 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 est évalué à 2 (dispositif satisfaisant).

Lorsque la maturité de leur dispositif est comprise entre 2 et 4, chaque contributeur pays décrit un plan d'action permettant d'améliorer le dispositif existant. Ces plans d'action sont validés et revus par la Direction de l'audit et contrôle interne du Groupe.

Au cours de l'année 2024, le Groupe a subi 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

	Informations personnelles de santé (ISP)	Informations personnelles identifiables (IPI)	Total
Total 2023	48 %	70 %	18 cas
TOTAL 2024	**48 %**	**86 %**	**21 CAS**

Au regard du nombre total d'établissements, la hausse observée de trois cas par rapport à l'année précédente est considérée comme négligeable. 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 accidentel ou inopiné de ces situations explique qu'il est difficile de justifier cette hausse, considérée comme négligeable au regard du nombre total d'établissements.

3.4 Informations relatives aux enjeux de gouvernance et de conduite des affaires (ESRS G1)

ESRS G1
GOUVERNANCE ET CONDUITE DES AFFAIRES

ENJEUX MATÉRIELS

- ÉTHIQUE DES AFFAIRES
- RELATIONS FOURNISSEURS
- CYBERSÉCURITÉ

PRINCIPALES POLITIQUES ET ACTIONS

Raison d'être et objectifs de la mission

Charte éthique

Déclaration de politique en matière de droits humains

Code de conduite anti-corruption

Charte des achats responsables

Critères de sélection RSE

Évaluation Ecovadis

Procédures de facturation et paiement

Politique Cybersécurité

Security Operations Center (SOC) 24/7

Formations et campagnes de test-phishing

RÉSULTATS 2024

86 %
du Top Management ayant suivi une formation anti-corruption

0
aucune condamnation ni amende pour violation des lois relatives à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence

37 %
de fournisseurs disposant d'une évaluation Ecovadis à jour selon le standard Clariane

17 %
des fonctions cibles Clariane France formées à la cybersécurité sur la période 2022-2024

3.4.1 Politiques de conduite des affaires et culture d'entreprise (ESRS G1-1)

La culture d'entreprise de Clariane est guidée par sa mission et ses valeurs, telle que définie dans ses statuts en 2023 : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ». Cette mission l'engage à répondre aux attentes quotidiennes des personnes qui lui confient leur santé et leur bien-être. En ce qui concerne plus spécifiquement la conduite des affaires, deux de ses cinq engagements sont relatifs au respect de pratiques commerciales et d'affaires équitables et durables :

- considération : Agir avec respect et considération tant envers chacune des personnes qu'elle accompagne, et ses proches, qu'envers chacun de ses collaborateurs et de ses parties prenantes et lutter contre toute forme de discrimination ;
- équité : Faire prévaloir un modèle d'activité durable et équilibré, bénéficiant à ses patients, résidents et leurs familles, ses collaborateurs et les autres parties prenantes pour chacun de ses métiers et dans ses décisions d'investissement.



Pour soutenir sa mission au service des personnes fragiles, Clariane a également défini trois valeurs fondamentales : Confiance, Initiative et Responsabilité. Quel que soit le métier de nos collaborateurs, leur conduite professionnelle doit se traduire par des actions menées avec éthique, intégrité et transparence, qui incarnent le projet et la culture d'entreprise. Ces valeurs sont détaillées dans la Charte éthique du Groupe qui définit les attitudes attendues et les attitudes à proscrire selon la diversité et la complexité des situations pouvant survenir. Cette Charte procède à des renvois vers les procédures et politiques internes, notamment le Code de conduite anti-corruption.

La Charte éthique du Groupe est publiée sur les sites institutionnels du Groupe et de ses filiales pour consultation par toutes les parties prenantes internes et externes. Elle est fournie et opposable à tous les employés, et est communiquée à ses fournisseurs. Afin d'assurer le déploiement opérationnel au sein de l'ensemble du réseau, un certain nombre d'outils, de supports et d'actions ont été mis en œuvre. Tout nouvel arrivant reçoit un document récapitulatif des valeurs et engagements éthiques dans lequel figurent les différents canaux d'alerte, une présentation de nos valeurs est réalisée au cours des parcours d'intégration. Chaque année, un mois est consacré à des actions de communication et de formation portant spécifiquement sur les Valeurs et les comportements éthiques attendus. Un jeu de cartes « Parlons Valeurs » a été développé autour des cas pratiques et des dilemmes éthiques qu'ils soulèvent, afin de pouvoir en discuter en équipe. Un e-learning dédié a été déployé à destination des collaborateurs. Une journée de « Vis ma Vie » est organisée chaque année durant le mois des Valeurs permettant aux salariés du siège de passer une journée dans un établissement et dans l'un des nombreux métiers du Groupe sous forme d'expérience réelle avec ses collègues du site.

Ainsi que décrit au sein de la section § 3.1.2.1 « Rôle et information des organes d'administration, de direction et de surveillance en matière de durabilité », le suivi des enjeux et des pratiques relatifs à l'éthique est assuré par une gouvernance dédiée. L'organisation, les principales actions, les indicateurs et les objectifs définis sont suivis par le Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration qui se réunit trimestriellement. Le pilotage et la coordination des actions et des outils relatifs aux sujets d'éthique sont assurés au sein du Groupe par la Direction sûreté, éthique et crises rattachée à la Direction médicale, éthique et innovation en santé. Cette Direction bénéficie du concours de la Direction des ressources humaines et de la Direction juridique en charge de la conformité. S'appuyant sur les principes établis dans la Charte éthique, elles couvrent ensemble à la fois l'éthique des soins, l'éthique du travail et l'éthique des affaires. Elles rendent compte de leurs actions dans le cadre du Comité risques, éthique et conformité, présidé par la Directrice générale et réunissant les principales directions fonctionnelles Groupe concernées par ces enjeux.

En tant que signataire du Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2019 et, comme formalisée dans sa déclaration de politique en matière de droits humains publiée sur le site internet du Groupe, Clariane s'engage à respecter les principes des droits humains internationalement reconnus, définis par la Charte internationale des droits de l'Homme et les conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail. À cette fin, le Groupe s'engage à mettre en œuvre les politiques et actions pertinentes conformément aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme et aux Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales sur la conduite responsable des entreprises.

En tant que société française, Clariane est également 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 ») et, est spécifiquement engagée dans la lutte contre toute forme de corruption. L'article 17 prévoit la mise en œuvre 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. Clariane a ainsi développé un programme de conformité dont découlent les dispositifs suivants :

- une cartographie des risques de corruption : à partir des processus du Groupe, les différents scénarios à risques ont été identifiés et leur criticité en matière d'impact

et de probabilité d'occurrence a été évaluée, après prise en compte des dispositifs de maîtrise en place. Cette cartographie fait l'objet d'une mise à jour annuelle ;

- un Code de conduite anticorruption, lequel est complété de procédures internes et de lignes directrices en termes de :
  - cadeaux et invitations,
  - prévention des conflits d'intérêts,
  - parrainage et mécénat,
  - évaluation des tiers,
  - contrôles comptables.

Ce code de conduite s'applique et est opposable à l'ensemble des collaborateurs et est communiqué aux partenaires avec lesquels le Groupe est en relation contractuelle.

Des sensibilisations et formations sont dédiées à la lutte contre la corruption :

- celles-ci sont proposées à toutes les catégories d'employés de Clariane et en particulier aux fonctions les plus exposées ;
- elles renvoient aux procédures applicables en interne et sont mises à jour au regard des risques auxquels sont exposés les collaborateurs au sein de l'entreprise.

Afin de couvrir ces risques et 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.
- Les collaborateurs, candidats à un poste, les salariés des co-contractants du Groupe, les actionnaires, les titulaires de droits de vote au sein de l'Assemblée générale et les membres du Conseil d'administration, tout comme les résidents et patients, des établissements du Groupe ainsi que leurs proches, à qui Clariane a décidé d'ouvrir la possibilité de signaler des situations préoccupantes, sont invités à utiliser le dispositif d'alerte interne.
- Le dispositif d'alerte interne est déployé dans l'ensemble des pays où le groupe Clariane est implanté, une direction dédiée est systématiquement en charge de la gestion de ce dispositif. Les personnels chargés de la gestion du dispositif d'alerte interne sont soumis à un devoir de confidentialité renforcé et sont spécifiquement formés au traitement des alertes.
- Ce dispositif est porté à la connaissance des parties prenantes internes et externes notamment, par voie d'affichage au sein des locaux et, sur les sites internet du Groupe, par l'intermédiaire de communications dédiées, entre autres auprès des représentants du personnel. Ce dispositif est également rappelé au sein de formations obligatoires réalisées auprès du personnel et au sein des contrats avec les partenaires du Groupe.
- 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 représaille pour avoir effectué un signalement.

La Direction de la conformité établit un plan de contrôle du dispositif qui précise les directions en charge du contrôle et les points de contrôle déterminés. La Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe a la charge du contrôle de niveau 3 du dispositif et intègre les sujets relatifs à la corruption ou à la fraude dans son plan d'audit.

3.4.2 Corruption et conflits d'intérêts : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1-3 et G1-4)

Les procédures internes, découlant du Code de conduite, mises en place pour prévenir les incidents de corruption, sont décrites dans la section précédente (G1-1). Des rappels quant à l'application de ces procédures interviennent de manière régulière auprès des fonctions principalement concernées par celles-ci et les plus exposées aux risques qu'elles viennent couvrir.

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 formations spécifiques destinées aux fonctions les plus exposées (notamment les membres du *Top Management* pouvant prendre les engagements les plus importants au nom du Groupe), supervisées par la Direction juridique en charge de la conformité.

- 86 % du *Top Management* a suivi une formation anti-corruption au cours des deux dernières années. Ce pourcentage est stable au regard de celui communiqué l'année précédente.

La Direction en charge de la conformité est identifiée auprès des collaborateurs mais aussi auprès des fournisseurs de sorte à pouvoir les accompagner sur tous les sujets liés à l'éthique des affaires.

La mise en place et le suivi des actions en termes de conformité ainsi que l'anticipation des évolutions législatives majeures sont évoquées au cours du Comité risque, éthique et conformité Groupe qui se réunit tous les deux mois. Le Comité d'audit qui rend régulièrement compte au Conseil d'administration, examine la mise en œuvre du dispositif de conformité notamment en ce qui concerne la prévention de la corruption.

En 2024, aucune condamnation ni amende pour violation des lois relatives à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence n'est à déclarer.

Tout manquement aux normes internes de lutte contre la corruption ainsi qu'à la réglementation applicable expose les collaborateurs concernés à des sanctions et, les partenaires du Groupe, à la fin de leur relation contractuelle avec Clariane. De plus, Clariane se réserve la possibilité, dans de telles hypothèses, de prendre toutes mesures supplémentaires lui permettant de faire valoir ses droits.

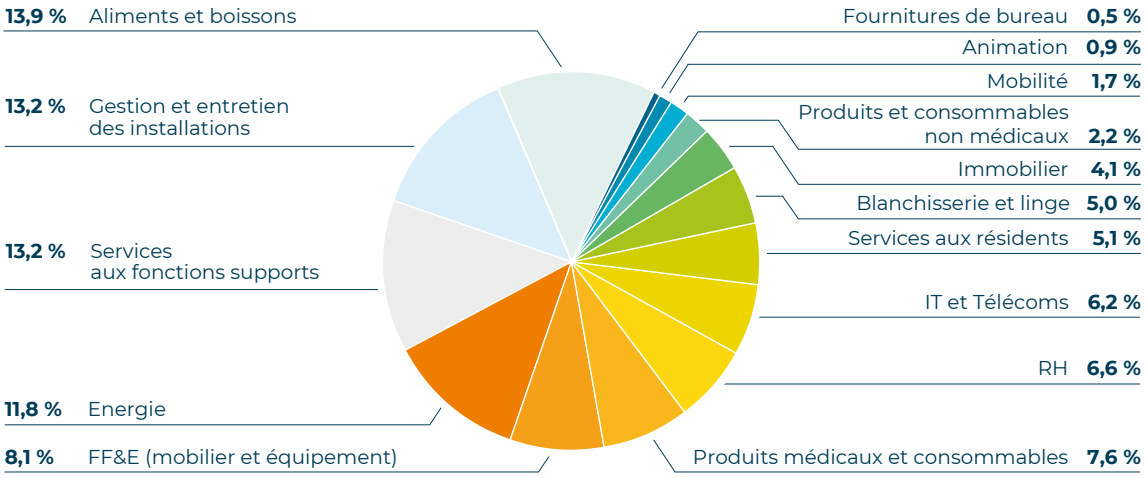
3.4.3 Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1-2 et G1-6)

Clariane entretient des relations commerciales avec un réseau de plus de 39 000 fournisseurs dont près de 1 200 référencés, représentant 82 % 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.

BASE ACHATS 2e SEMESTRE 2023 AU 1er SEMESTRE 2024

	Total fournisseurs	Dont fournisseurs référencés	% d'achats avec les fournisseurs référencés
TOTAL GROUPE	**39 253**	**1 187**	**82 %**
Groupe	549	86	83 %
France	19 732	476	81 %
Allemagne	4 857	249	88 %
Belgique	6 788	61	78 %
Pays-Bas	2 663	41	63 %
Italie	2 828	202	86 %
Espagne	1 836	72	72 %



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 le deuxième semestre 2023 et le premier semestre 2024.

La dépense totale dépasse 1,1 milliard d'euros annuel.

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, Clariane a défini parmi ses cinq objectifs sociaux et environnementaux, l'objectif d'Équité consistant à « Mettre en œuvre un modèle d'activité durable et équilibré ». Au cœur de cet objectif, Clariane vise d'entretenir des pratiques durables et justes avec l'ensemble de ses fournisseurs.

La Charte des achats responsables

Ces pratiques sont encadrées par la Charte des achats responsables, mise à jour en 2024, et déclinée dans toutes les langues de ses implantations (français, anglais, allemand, néerlandais, italien, espagnol). Cette Charte est transmise lors de chaque appel d'offres, afin qu'elle soit signée lors de la contractualisation par les fournisseurs référencés. Par ailleurs, pour tous les fournisseurs référencés existants, cette même Charte a été renvoyée pour qu'elle soit également signée par ces derniers.

À travers cette Charte, Clariane définit ses engagements envers ses fournisseurs, découlant notamment directement de ses engagements en matière de respect des droits humains et pratiques responsables tels que décrits au § 3.4.1.

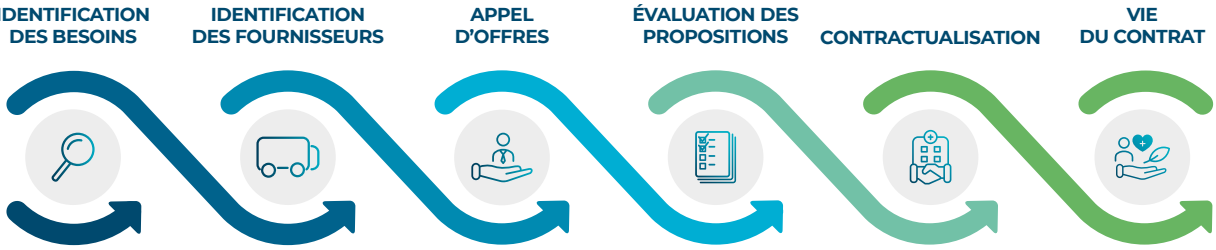
Les engagements Clariane envers ses fournisseurs :

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.

En échange, Clariane définit les exigences vis-à-vis de ses fournisseurs afin que ceux-ci participent pleinement à l'exécution de sa mission en cohérence avec les valeurs et objectifs sociaux et environnementaux du Groupe :

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.

En s'appuyant sur cette Charte, les enjeux en matière de durabilité sont intégrés tout au long du parcours de sélection fournisseurs et jusqu'à la relation contractuelle, au travers d'une procédure de passation de marchés incluant des critères en matière de durabilité d'achats pour les fournisseurs référencés :



IDENTIFICATION DES BESOINS	IDENTIFICATION DES FOURNISSEURS	APPEL D'OFFRES	ÉVALUATION DES PROPOSITIONS	CONTRACTUALISATION	VIE DU CONTRAT
Intégration **de critères RSE** dans le cahier des charges, par ex. : • Flotte de livraison bas-carbone • Extension durée de vie du produit • Formation du personnel du fournisseur aux enjeux RSE.	Identifier les fournisseurs qui peuvent correspondre aux besoins, **en intégrant les critères RSE dans l'identification des prospects.**	Demander aux fournisseurs répondant **de s'engager à contribuer aux objectifs de RSE de Clariane en confirmant l'acceptation de la Charte Achats Responsables** (incluant évaluation Ecovadis et information carbone).	Ajouter **l'évaluation de l'empreinte carbone et les critères RSE** dans la grille d'évaluation selon la catégorie d'achats (min. 15%) **Comparer et évaluer les résultats RSE des fournisseurs** par rapport aux fournisseurs actuels, et à la moyenne des répondants.	**Signature de la Charte d'Achats Responsables,** et integration au contrat : • **D'une clause de respect de la Charte d'Achats responsables** • **D'un engagement de réalisation des engagements RSE** convenus lors de l'Appel d'Offres	**Suivi de la note Ecovadis** et concentration sur les domaines d'amélioration **Suivi des actions de décarbonation** **Respect et suivi** des autres **actions RSE**

Les critères de sélection RSE

À compter de fin 2024, une nouvelle matrice d'évaluation RSE est envoyée dans les appels d'offres intégrant des critères RSE adaptés à la catégorie d'achats. La note RSE des fournisseurs pèse au minimum pour 15 % de la note globale. La matrice est différenciée selon la catégorie d'achat concernée du fournisseur.

- 2024 : Premiers tests sur des appels d'offres en France et en Espagne (ex. blanchisserie, nettoyage).
- 2025 : Étendre le périmètre d'application sur tous les appels d'offres dépassant un engagement de dépense de 1 million d'euros.

Cette matrice d'évaluation a vocation à s'améliorer de façon continue et à être rendue transparente dans la prise de décision sur le choix des fournisseurs.

Évaluation EcoVadis

Dans le cadre de la Charte achats responsables, les Fournisseurs sont encouragés à faire évaluer leurs politiques et actions en matière de durabilité par EcoVadis, qui évalue également les politiques RSE du Groupe, afin d'assurer la cohérence et la comparabilité des évaluations et de permettre à Clariane et à ses fournisseurs d'identifier les domaines à risque et les axes d'amélioration en matière de durabilité.

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).

EcoVadis évalue un panel d'entreprises européennes voire mondiales, ce qui est en cohérence avec les implantations géographiques de Clariane. En cas de refus du Fournisseur d'être évalué par EcoVadis, une évaluation alternative équivalente des enjeux de durabilité doit être proposée pour validation par Clariane.

La fréquence des évaluations et de la communication du plan d'action à Clariane dépend du score EcoVadis et doit respecter les règles suivantes :

Catégories de Score Ecovadis		Durée de validité
85 - 100	EXCELLENT	Validité de 3 ans
65 - 84	AVANCÉ	Validité de 3 ans
45 - 64	BON	Validité de 3 ans
25 - 44	PARTIEL	Validité d'un an
0 - 24	INSUFFISANT	Invalide
Pas de score		Invalide
		Sauf si une sous-catégorie est inférieure à 25

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 de 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.

- En 2023, 669 fournisseurs référencés étaient éligibles à une évaluation EcoVadis sur l'ensemble des pays.

  La méthodologie de l'indicateur repose sur le pourcentage des achats réalisés avec les fournisseurs référencés ayant une note EcoVadis valide, par rapport aux achats totaux réalisés avec ces mêmes fournisseurs privilégiés.
- En 2023, 226 présentaient une note EcoVadis valide (33 % des fournisseurs éligibles).
- En 2024, sur cette même base, 252 de ces fournisseurs ont obtenu ou amélioré leur note EcoVadis valide (soit une augmentation de + 11 % du nombre de fournisseurs), représentant 37 % des fournisseurs éligibles.

Néanmoins, nous avons identifié fin 2024 359 nouveaux fournisseurs référencés en France et Italie pour lesquels une évaluation EcoVadis devra être menée.

Les objectifs en 2025 et 2026 seront :

- d'évaluer les 359 nouveaux fournisseurs référencés si éligibles, et d'atteindre 50 % des fournisseurs référencés avec une notation EcoVadis valide ;
- d'appliquer des messages d'accompagnement aux fournisseurs n'ayant pas été noté et/ou présentant des notations ne leur permettant pas d'obtenir une notation valide ;
- de piloter plus proactivement les nécessaires actions d'amélioration des fournisseurs référencés en matière de durabilité, notamment à travers des ateliers centrés sur la décarbonation/l'adaptation, l'éco-conception et l'impact territorial.

Critères liés à l'empreinte carbone

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.

En cas d'absence de disponibilité de ces indicateurs, le fournisseur doit partager avec Clariane les informations des émissions carbone sur ses activités plus largement, et partager les informations nécessaires à Clariane pour réaliser sa propre évaluation de l'empreinte Carbone, notamment si le fournisseur a défini un plan de transition et des engagements en lien avec la trajectoire des Accords de Paris.

En outre, les fournisseurs sont encouragés à définir des plans quantitatifs de réduction des GES concernant les produits ou services fournis à Clariane.

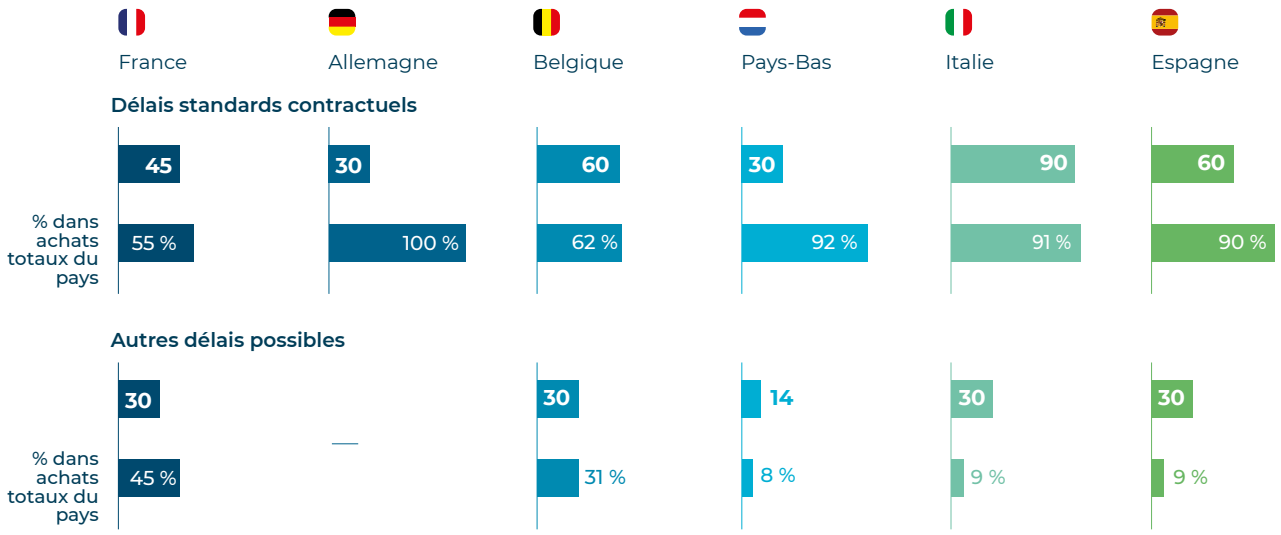
En France par exemple, des avenants aux contrats liés à nos équipements consommant de l'énergie (CVC) ont été intégrés en 2024 des objectifs de réduction de consommation d'énergie, en accord avec le décret tertiaire.

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. Selon les pays et les catégories d'achat, les délais contractuels de paiement s'étendent de 30 jours (en Allemagne, aux Pays-Bas et partiellement en France, Belgique et parfois en Italie), à 45 jours plus communément en France, 60 jours en Belgique, et Espagne et jusqu'à 90 jours en Italie.

DÉLAIS CONTRACTUELS DE PAIEMENT

(en nombre de jours/% achats calculés sur la période 2è semestre 2023 au 1er semestre 2024)



En termes de procédure de facturation et de paiement dans les délais, 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 sont paramétrés dans les fiches fournisseurs et 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 ;
- retard dans la validation des factures malgré les relances effectuées ;
- litige lié à la réception ou au montant facturé ;
- mauvais paramétrage des délais de paiement dans la fiche fournisseur ;
- rejet du règlement par la banque à cause de coordonnées erronées.

Des plans d'action sont en cours pour sécuriser les flux de factures numérisées, pour relancer les valideurs et pour vérifier les fiches fournisseurs. À date, la base de données achats du Groupe ne permet pas de fournir un suivi exhaustif du respect de nos délais de règlements fournisseurs (% factures payées avec retard et délai de paiement moyen) sur l'ensemble du périmètre du Groupe et de la période de reporting.

Par ailleurs, le Groupe considère qu'une estimation ne donnerait pas une image suffisamment fidèle de la réalité : l'outil de remontée des données est en cours de déploiement et une revue des contrats fournisseurs est lancée pour recenser et vérifier les délais de règlement à respecter, notamment sur nos fournisseurs PME.

Nous avons donc fait le choix d'attendre la fin de l'année 2025 pour communiquer des indicateurs à la fois fiable, complets et comparables en évolution à l'année 2024.

Au 31 décembre 2024 il n'y a aucune procédure judiciaire en cours relative à des retards de paiement.

3.4.4 Cybersécurité : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1)

Une politique cybersécurité qui accompagne le développement et la digitalisation du Groupe dans un contexte d'augmentation des cyberattaques

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 cyberattaques.

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 Métier 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 multifacteur (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.

Les dispositifs mis en œuvre pour lutter contre la cybercriminalité

Plusieurs actions ont été menées en 2024 afin de renforcer les dispositifs de lutte contre la cybercriminalité :

- définition et déploiement d'un EDR Groupe (Endpoint Detection and Response pour une surveillance en continu des terminaux), en remplacement des solutions EDR présentes sur les différents systèmes d'information ;
- création d'un *Security Operation Center* Groupe (SOC hybride) : fonctionnant en 24x7 est opérationnel depuis cette année. Il intègre progressivement les éléments des SI de chaque pays afin d'avoir une vision globale des incidents de sécurité ;
- sur le périmètre de Clariane SE et France, 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 visant à la maîtrise des risques liés à l'exposition Internet et à la sécurisation de l'annuaire et notamment sur ces deux domaines :
  - Conformité au niveau de sécurisation minimum,
  - Audits réguliers de conformité ;
- sur le périmètre Espagne, la certification à l'*Esquema Nacional de Seguridad* (ENS) fixant les principes et exigences de protection des informations du secteur public espagnol.

Sensibilisation des collaborateurs à la cybersécurité

L'année a été marquée par la poursuite des campagnes de sensibilisation au *phishing* et par le renouvellement de la participation au « Cybermois 2024 ». En 2024, les actions de communication et de formation des collaborateurs au risque cyber étaient sous la responsabilité de chaque entité nationale du groupe Clariane.

Sous l'impulsion de la Direction cybersécurité Groupe, deux thématiques ont été déclinées sur différents supports en France, Italie et Espagne :

- la sécurité des mots de passe ;
- la protection face au *phishing* ciblé et l'ingénierie sociale.

Une campagne de test *phishing* a été organisée en interne à l'attention de 13 500 collaborateurs en France et en Espagne, avec une sensibilisation spécifique pour 7,3 % d'entre eux.

Clariane France dispose également d'un module e-learning de formation à la sécurité informatique sur sa plateforme de formation *C-Talent*.

Ce module visant notamment les nouvelles recrues lors de leur parcours d'intégration, a été suivi par 17 % des fonctions ciblées lors des trois dernières années (2022-2024), et un peu plus de 25 % depuis 2019, soit plus de 4 000 personnes. En 2024, le taux de formation a significativement baissé par rapport à 2023, suite à la relance du module et le doublement de la population ciblée. L'incitation au suivi de la formation par les inscrits doit s'accentuer en 2025.

ÉTIQUETTES DE LIGNES

	2022	2023	2024	2022-2024
Participants	404	245	135	784
Total inscrits	1 128	1 245	2 212	4 585
PARTICIPANTS SUR TOTAL INSCRITS	**35,8 %**	**19,7 %**	**6,1 %**	**17,1 %**

Clariane Italie remet à chaque nouveau collaborateur un guide sur la sécurité de l'information lors de son parcours d'intégration.

À compter de mi-2024, la Direction cybersécurité Groupe a mené un projet dans le but d'unifier les pratiques de formation et sensibilisation à la cybersécurité pour l'ensemble des entités du Groupe. Dans cette optique, le groupe Clariane s'est doté fin 2024 d'un outil global de gestion des campagnes de test de *phishing* qui intègre également un parcours de formation à la cybersécurité et intégrant différents KPI de suivi des résultats. Son déploiement dans les entités du Groupe sera mené à compter de janvier 2025.

3.5 Note méthodologique

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
REVENUS				
ESRS 2-SBM 1	Répartition chiffre d'affaires	Chiffre d'affaires avec répartition selon les trois principales catégories d'activité de Clariane (en M€), cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
EFFECTIFS				
ESRS 2 – SBM 1	Effectifs (permanents + temporaires)	Effectifs permanents et temporaires par zone géographique, statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
ESRS 2-GOV 1	Représentants salariés du Conseil d'administration (%)	Nombre de représentants salariés au sein du Conseil d'administration, statut fin de période.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres et amont – prestataires/ investisseurs] sauf établissements en contrat de gestion en Espagne
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 alignés/éligibles selon la Taxonomie européenne, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres et amont – prestataires/ investisseurs]
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 scopes 1, 2 et 3 en valeur absolue *vs.* année de référence.		[Toutes activités] [Tous pays] sauf établissements en contrat de gestion en Espagne [Opérations propres, amont et aval]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] sauf établissements en contrat de gestion en Espagne [Opérations propres, amont et aval]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres] sauf établissements en contrat de gestion en Espagne
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres] sauf établissements en contrat de gestion en Espagne
E1-5	Production d'énergie (MWh)	Production totale d'énergie en MWh par type de source, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres] sauf établissements en contrat de gestion en Espagne

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.	• Pour les données réelles 2024 ne pouvant être remontées dans les temps compte tenu de la date de publication de l'état de durabilité, les données du Bilan Carbone 2023 ont été utilisées et extrapolées sur la base de l'évolution du chiffre d'affaires, des ETP ou encore des lits selon la catégorie de données. • Données manquantes sur certains établissements ou géographies : des estimations sont réalisées à l'aide de ratios établis sur la base des données existantes sur des établissements du même pays et, si nécessaire, de la même activité, ou bien d'autres pays du Groupe. • Déchets : modes de valorisation des différentes filières de déchet définis selon les pratiques nationales sur la base des recommandations d'un expert technique externe et d'études nationales et européennes dont Eurostat, tel que spécifié au § 3.2.4.2. • Fret : estimation en % des émissions carbone relatives aux achats de biens et service sur la base d'une donnée moyenne calculée par le cabinet d'expertise climat externe accompagnant le Groupe. • Déplacements domicile-travail : utilisation de ratios moyens de distance domicile/travail ainsi que des mix modaux sur la base d'études nationales ou européennes.	[Toutes activités] [Tous pays] Établissements en contrat de gestion en Espagne, et réseaux de franchises intégrés uniquement au scope 3 [Opérations propres, amont et aval]
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.		
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.		
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.		
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.		
E1-6	Intensité économique des émissions de GES	Émissions totales GES en tonnes métriques de CO_2eq par M€ de chiffre d'affaires net, cumul 12 mois.		

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, amont et aval]
PRIX INTERNE CARBONE				
E1-8	Prix Carbone	Prix carbone appliqués selon le type de schéma et les hypothèses critiques.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.	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. Concernant les rejets d'eau, les établissements ne disposant pas de compteurs sur les rejets d'eaux usées, une estimation sur la base d'études de l'ADEME a été utilisée.	[Toutes activités hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile] [Tous pays] [Opérations propres]
E3-4	Part des établissements dans les zones à risque en termes de stress hydrique	Pourcentage des établissements localisés dans des zones avec un risque en termes de stress hydrique élevé à extrême.		[Toutes activités hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile] [Tous pays] [Opérations propres]
E3-4	Taux d'intensité hydrique (m^3/M€)	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.		[Toutes activités hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile] [Tous pays] [Opérations propres]
GESTION DES DÉCHETS				
E5-5	Quantité totale de déchets générés en tonnes.	Quantité totale de déchets générés en tonnes.	Lorsque les données concernant les collectes de déchets ne font pas l'objet d'un reporting par un prestataire collecteur, généralement lorsque les collectes sont organisées par les collectivités territoriales, les données de l'établissement ont été estimées sur la base des données disponibles pour les établissements équivalents du même pays, voir d'autres pays si non disponibles. Les modes de valorisation des déchets ont été déterminés sur la base d'études nationales ou européennes, les données n'étant pas disponibles pour la majorité des collectes.	[Toutes activités hors établissements en contrat de gestion en Espagne et réseau de franchisés d'aide à domicile] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Consommables et équipements en fin de vie]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		
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.		
E5-5	Quantité totale et pourcentage de déchets non recyclés	Quantité totale en tonnes et pourcentage de déchets non recyclés. Cumul 12 mois.		
E5-5	Quantité totale de déchets dangereux	Quantité totale de déchets dangereux en tonnes. Cumul 12 mois.		
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 à fin de période de reporting.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-6	Heures travaillées	Nombre total d'heures travaillées par les employés permanents et temporaires (heures rémunérées), y compris les heures normales et les heures supplémentaires, statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-6	Heures théoriques	Nombre total d'heures que les employés permanents et temporaires sont censés travailler au cours d'une période donnée, sur la base de leur contrat de travail. Il s'agit des heures de travail normales, à l'exclusion des heures supplémentaires ou complémentaires, statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-6	Employés permanents	Nombre total de employés permanents et répartition par genre (homme, femme, neutre, autre) et par pays en équivalent temps plein (ETP).		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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).		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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).		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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).		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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).		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-6	Ancienneté moyenne	Ancienneté moyenne des effectifs permanents dans leur emploi, en années, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-8	Formation au dialogue social	% de Directeurs de sites formés au dialogue social. Cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-8	Satisfaction 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.		[Toutes activités hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
DIVERSITÉ				
S1-9	Mixité des Directeurs de site	% de femmes dans les postes de Directeur de site en fin de période.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
SALAIRES ADÉQUATS				
S1-10	Couverture salaires adéquats	% d'employés gagnant moins que le salaire de référence minimum. Statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-13	Parcours de formation qualifiants	Nombre d'employés ayant suivi un programme de formation qualifiants, par pays, cumul 12 mois (statut fin de période pour les contrats d'apprentissage) et pourcentage exprimé par rapport à ETP totaux.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-13	Nombre d'apprentis	Nombre et pourcentage des apprentis en effectifs en fin de période de reporting et rapporté au total ETP.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-13	Actions de sensibilisation à la RSE	Nombre d'actions de sensibilisation à la RSE, par pays, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres, Amont travailleurs non salariés]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-14	Accidents du travail	Nombre et taux d'accidents du travail avec arrêt enregistrés, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-14	Standard soutien social et psychologique	% de déploiement du standard de soutien social et psychologique, statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-16	Capital détenu par les employés	% du capital détenu par les employés, par type de plan, statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Amont travailleurs non salariés]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
S1-17	Amendes, pénalités, compensations liées à des incidents et à des plaintes (en K€)	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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Amont travailleurs non salariés]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Amont travailleurs non salariés]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Amont travailleurs non salariés]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
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 sur la période juillet 2023 à juin 2024, pondéré par les poids des catégories d'achat.	Les pourcentages ont été déterminés sur la base des réponses à un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés sur les volumes d'achats effectués avec Clariane en 2023, actualisées avec les volumes d'achats sur la période 01/07/2023 – 30/06/2024.	[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont, Fournisseurs]
S3-5	Achats régionaux	% d'achats de produits ou service provenant de la même région administrative que l'établissement considéré, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont, Fournisseurs]
S3-5	Achats de proximité	% d'achats de produits ou service provenant d'un rayon inférieur à 200 km que l'établissement considéré, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays], Amont, Fournisseurs]
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 sur la période juillet 2023 à juin 2024.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [France, Allemagne, Italie, Espagne, Amont, Fournisseurs]
S3-5	Partenariats locaux	% sites avec au moins un partenariat local, avec le détail du nombre moyen de partenariat local par site, sur la base des % obtenus dans le questionnaire fournisseurs le plus récent, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont, Partenaires locaux]
S3-5	Événements des fondations	Nombre d'événements organisés par les fondations, par type et par pays, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Amont, Partenaires et organisations/ associations, Aval, Bénéficiaires et participants aux actions]
S3-5	Actions philanthropiques des fondations	Montant monétaire des actions philanthropiques financées par les fondations, cumul 12 mois.		La Fondation Clariane Aimer Soigner (France) et la Fondation Korian (Allemagne) [Amont, Partenaires et organisations/ associations, Aval, Bénéficiaires et participants aux actions]
S3-5	Bénéficiaires des fondations	Nombre total de bénéficiaires des projets/ actions de la Fondation Clariane, répartis en bénéficiaires directs (participants aux événements) et indirects (nombre de vues/écoutes des contenus produits par la Fondation), pour les pays où la Fondation est active, cumul 12 mois.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Aval, Bénéficiaires et participants aux actions]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
OBJECTIFS FIXÉS POUR GÉRER LES IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS LIÉS AUX CLIENTS ET CONSOMMATEURS FINAUX				
S4-5	NPS Patients	*Net Promoter Score* patients par pays et par type d'activité, évalué dans l'enquête annuelle *C-Satisfaction,* selon présence au moment de l'enquête en novembre.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] Grupo 5 et Ita Salud en pilote [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
S4-5	Considération	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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] Grupo 5 et Ita Salud en pilote [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
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.	Aux Pays-Bas, les données demandées ne pouvant être extraites, elles sont collectées manuellement auprès de cinq établissements, puis extrapolées pour représenter l'ensemble des établissements.	[Maisons de retraite (résidences et soins de jour)] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
S4-5	Certification 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).		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
S4-5	Audits internes 360°	% de sites ayant reçu une note A ou B lors de leur dernier Audit 360°, par pays, statut fin de période.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
S4-5	Audits 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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Opérations propres]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] Données sur l'ensemble des activités du Groupe seront publiées dans le rapport 2025 [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
S4-5	Médiation	Nombre d'entrées en médiation, et taux d'accord, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] Données sur l'ensemble des activités du Groupe seront publiées dans le rapport 2025 [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
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.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
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 2024.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
S4-5	Communications scientifiques	Nombre total de communications scientifiques écrites et orales, dont articles indexés.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Amont Organismes académiques et de recherche]
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.		[Maisons de retraite médicalisées (résidences et soins de jour), cliniques des soins médicaux et de la réadaptation, cliniques de la santé mentale, cliniques MCO] [Tous pays] [Opérations propres]
S4-5	Transparence de l'information	% déploiement du standard d'information des personnes à la demande de soins et d'orientation des personnes en situation de fragilité, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
S4-5	Diversification de l'offre	% du segment « Domicile et habitat partagé » dans le chiffre d'affaires du Groupe.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
S4-5	Conseils de parties prenantes locaux	% d'établissements ayant un dialogue actif avec leurs parties prenantes, total Groupe, statut fin de période..		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
S4-5	Conseils de parties prenantes nationaux	Nombre de pays disposant d'un Conseil national des parties prenantes actif, statut fin de période.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Aval Patients/ Résidents/Familles]
S4-5	Réinvestissement dans la mission de soin	Montant de réinvestissements (CapEx) dans les infrastructures de soins et les équipements existants, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]

ESRS	Nom de l'indicateur	Descriptif de l'indicateur	Méthodologie de l'estimation si applicable	Périmètre
CORRUPTION ET POTS-DE-VIN				
G1-3	Formation anticorruption	Pourcentage du *Top Management* ayant suivi une formation anti-corruption.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]
G1-3	Condamnations anti-corruption	Nombre des condamnations et montant total des amendes pour violation des lois anti-corruption et pour la corruption, cumul 12 mois.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres, Amont Fournisseurs/ Prestataires/ Partenaires]
PRATIQUES EN MATIÈRE DE PAIEMENTS				
G1-6	Nombre de fournisseurs	Nombre total de fournisseurs et nombre et part des fournisseurs préférentiels dans les dépenses d'achats, par pays.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont Fournisseurs/ Prestataires]
G1-6	Répartition des achats	Répartition des dépenses d'achats par principale catégorie d'achats.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont Fournisseurs/ Prestataires]
G1-6	Note EcoVadis	Pourcentage des fournisseurs ayant obtenu une note suffisante EcoVadis (24+), total Groupe.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont Fournisseurs/ Prestataires]
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.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays, Amont Fournisseurs/ Prestataires]
G1-6	Procédures judiciaires pour des retards de paiement	Nombre de procédures judiciaires en cours concernant des retards de paiement.		[Toutes activités hors habitats partagés (Âges et Vie) et réseau de franchisés d'aide à domicile (Petits-Fils)] [Tous pays] [Amont Fournisseurs/ Prestataires]
CYBERSÉCURITÉ				
G1-7	Formation cybersécurité	Pourcentage des fonctions cibles ayant été formés à la cybersécurité.		[Toutes activités] [Tous pays] [Opérations propres]

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

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2024 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 : 720 697 MWh en 2024. (2) 37,1 % d'électricité. (3) 16 % consolidé issu des sources d'énergie renouvelable. Ces informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.2.3.2
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 2024 était de 869,6 t, dont la totalité (100 %) a été incinérée. Ces informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.4.2
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.	3.2.4.2
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.	2.1.5 3.3.3.9 3.4.4
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 2024. (2) (a) 86 % impliquant des données nominatives (b) 48 % concernant des informations de santé protégées. (3) Clariane ne publie pas le nombre de clients concernés dans chaque catégorie. Plus d'informations concernant la stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.3.8
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.	3.3.3.9

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2024 Information publiée par Clariane	2024 Section du DEU
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 0,84 pour 10 000 journées facturées en 2024. De plus amples informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.3.2.2
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.	
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

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2024 – Information publiée par Clariane	2024 – Section du DEU
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 : 31 en 2024 (*vs* 37 en 2023). (2) L'indicateur correspondant est le taux d'absentéisme : 10.4 % (*vs* 11,4 % en 2023). Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.1.6
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 : 22 % (*vs* 22,6 % en 2023). (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.	3.3.1.3
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 disponibilité limitée 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

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2024 Information publiée par Clariane	Section du DEU
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 dont les résultats sont détaillés au § 3.2.2.3.2 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.	2.3.2 3.2.2.2 3.2.2.3 3.2.2.8
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.	3.3.3.2.2
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'établissements et (2) de lits, par type	Quantitatif	Nombre	Au 31/12/2024 : (1) 1 220 établissements ; (2) 90 500 lits.	
HC-DY-000.B	Nombre (1) d'admissions de patients hospitalisés et (2) de visites de patients ambulatoires	Quantitatif	Nombre	(1) (2) En 2024, 886 685 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 service, 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 2024

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 2024 et incluses dans les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe. 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 ont été établies dans un contexte de première application des articles précités caractérisé par des incertitudes sur l'interprétation des textes, le recours à des estimations significatives, l'absence de pratiques et de cadre établis notamment pour l'analyse de double matérialité ainsi que par un dispositif de contrôle interne évolutif. Elles permettent de comprendre les impacts de l'activité du groupe Clariane 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 normes d'information en matière de durabilité adoptées en vertu de l'article 29 ter de la directive (UE) 2013/34 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, et le respect de 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 les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences 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 le rapport sur la gestion du groupe, 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.

En outre, 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.

Elle 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.

Notre mission ne porte pas sur les éventuelles données comparatives.

Conformité aux ESRS du processus mis en œuvre par Clariane SE pour déterminer les informations publiées, et respect de 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 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 les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe, et
- les informations fournies sur ce processus sont également conformes aux ESRS.

En outre, nous avons contrôlé le respect de l'obligation de consultation du comité social et économique.

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.

Concernant la consultation du comité social et économique prévue au sixième alinéa de l'article L.2312-17 du code du travail, nous vous informons que à la date du présent rapport, celle-ci n'a pas encore eu lieu.

Éléments qui ont fait l'objet d'une attention particulière

Concernant l'identification des parties prenantes

Les informations relatives à l'identification des parties prenantes sont mentionnées au 3.1.3.2 « Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2) » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance de l'analyse réalisée par l'entité pour identifier :

- les parties prenantes, qui peuvent affecter les entités du périmètre des informations ou peuvent être affectées par elles, par leurs activités et relations d'affaires directes ou indirectes dans la chaîne de valeur ;
- les principaux utilisateurs des états de durabilité (y compris les principaux utilisateurs des états financiers).

Nous nous sommes entretenus avec la direction « RSE groupe » et les personnes que nous avons jugé appropriées et avons inspecté la documentation disponible. Nos diligences ont notamment consisté à :

- apprécier la cohérence des principales parties prenantes identifiées par le groupe et leur caractère représentatif avec la nature de ses activités et son implantation géographique, en tenant compte de ses relations d'affaires et de sa chaîne de valeur.
- apprécier le caractère approprié de la description donnée dans la note 3.1.3.2 « Intérêts et points de vue des parties prenantes (ESRS 2 SBM-2) », notamment, en ce qui concerne les modalités de collecte des intérêts et des points de vue des parties prenantes mises en place par l'entité ainsi que les engagements pris par l'entité auprès des patients, résidents, familles et collaborateurs dans le cadre de l'approche Positive Care ainsi que de la mission que le groupe s'est donnée.

Concernant l'identification des impacts, risques et opportunités

Les informations relatives à l'identification des impacts, risques et opportunités sont mentionnées au 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 SBM-3) » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre par le groupe concernant l'identification des impacts (négatifs ou positifs), risques et opportunités (« IRO »), réels ou potentiels, en lien avec les enjeux de durabilité mentionnés dans le paragraphe AR 16 des « Exigences d'application » de la norme ESRS 1 et ceux qui sont spécifiques au groupe, tel que présenté dans la note 3.1.3.3 « Impacts, risques et opportunités matériels (ESRS 2 SBM-3) » du rapport sur la gestion du groupe.

En particulier, nous avons apprécié la démarche mise en place par le groupe pour déterminer ses impacts et ses dépendances, qui peuvent être source de risques ou d'opportunités.

Nous avons également exercé notre jugement professionnel pour apprécier le caractère acceptable des exclusions relatives aux activités et actifs au Royaume-Uni cédés en avril 2024, de l'absence d'intégration des données sociales des périmètres Ages et Vie et Petit-fils en France, ainsi que des données environnementales des établissements en contrat de gestion pour les services publics en Espagne, telles que présentées dans la note 3.1.1.1 « Contexte et périmètre de l'état de durabilité (ESRS 2 BP-1) » du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance de la cartographie réalisée par le groupe des IRO identifiés, incluant notamment la description de leur répartition dans les activités propres et la chaîne de valeur, ainsi que de leur horizon temporel (court, moyen ou long terme), et apprécié la cohérence de cette cartographie avec notre connaissance du groupe et avec les analyses de risques menées par le groupe.

Nous avons :

- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par le groupe ;
- apprécié comment l'entité a pris en considération les différents horizons temporels notamment s'agissant des enjeux climatiques ;
- apprécié si le groupe a pris en compte les risques et opportunités pouvant découler d'événements à la fois passés et futurs du fait de ses activités propres ou de ses relations d'affaires, y compris les actions entreprises pour gérer certains impacts ou risques ;
- apprécié la cohérence des impacts, risques et opportunités actuels et potentiels identifiés par l'entité, notamment ceux qui lui sont spécifiques, car non couverts ou insuffisamment couverts par les normes ESRS avec notre connaissance de l'entité.

Concernant l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière

Les informations relatives à l'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière sont mentionnées au 3.1.4.1.1. « Description de la méthodologie générale d'analyse de double-matérialité (ESRS 2 IRO-1)» du rapport sur la gestion du groupe.

Nous avons pris connaissance, par entretien avec la direction et inspection de la documentation disponible, du processus d'évaluation de la matérialité d'impact et de la matérialité financière mis en œuvre par Clariane SE, et apprécié sa conformité au regard des critères définis par ESRS 1.

Nous avons notamment apprécié la façon dont l'entité a établi et appliqué les critères de matérialité de l'information définis par la norme ESRS 1, y compris relatifs à la fixation de seuils, pour déterminer les informations matérielles publiées :

- Au titre des indicateurs relatifs aux IRO matériels identifiés conformément aux normes ESRS thématiques concernées ;
- Au titre des informations spécifiques à l'entité.

Conformité des informations en matière de durabilité incluses dans les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe avec les exigences 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 les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion 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 les sections 3.1 à 3.6 du rapport sur la gestion du groupe, avec les exigences de l'article L.233-28-4 du code de commerce, y compris avec les ESRS.

Observations

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les informations figurant dans le paragraphe 3.1. « Informations générales sur l'état de durabilité (ESRS 2) » du rapport sur la gestion du groupe qui décrit les incertitudes et limites auxquelles le groupe a fait face dans un contexte général de première application de la Directive CSRD et plus particulièrement, comme indiqué aux sections 3.1.1.1. et 3.1.1.2, concernant les limitations de périmètre en raison des cessions intervenues au cours de l'exercice les incertitudes liées aux estimations notamment concernant le bilan carbone et les déchets et les précisions méthodologiques apportées par le groupe concernant les points de donnée pour lesquels les définitions s'écartent de celles définies par les normes ESRS.

Nous attirons également votre attention sur :

- les limites auxquelles le groupe Clariane a été confronté pour obtenir une donnée consolidée de l'écart de rémunération Homme-Femme qui est présenté par pays au paragraphe 3.2.1.8 « Egalité Hommes- Femmes : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1-4, S1-9, S1-16) »

- L'indisponibilité des points de données relatifs aux délais de règlements fournisseurs (% du nombre de factures payées avec retard et délai de paiement moyen) sur l'ensemble du périmètre du Groupe tels que précisé au paragraphe 3.4.3 « Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs (ESRS G1-2 et G1-6) » ainsi que sur les difficultés méthodologiques rencontrées dans la détermination du salaire décent qui n'est pas présenté pour l'exercice 2024 tel que précisé au paragraphe 3.3.1.4 « Rémunération et avantages sociaux : politiques, actions, indicateurs et objectifs (ESRS S1-1, S1- 4, S1-10, S1-11, S1-16) »

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) » du rapport sur la gestion du groupe. 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 ;
- 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 3.3.6 « 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 3.3.6 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 ;
- examiné, sur la base de sondage, les justificatifs avec les informations correspondantes ;
- 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 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, 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.

Concernant les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent

Les indicateurs clés de performance et les informations qui les accompagnent figurent dans la section 3.2 du rapport sur la gestion du groupe.

Dans le cadre de nos vérifications, nous avons notamment :

- concernant les dénominateurs (chiffre d'affaires, CapEx et OpEx totaux) : vérifié les rapprochements réalisés par l'entité avec les données issues de la comptabilité ayant servi de base à l'établissement des états financiers et/ou les données en lien avec la comptabilité telles que notamment la comptabilité analytique ou les états de gestion ;
- concernant les numérateurs (part de chiffre d'affaires, CapEx et OpEx durables) :
  - apprécié ces montants sur la base d'une sélection d'activités, d'opérations ou de projets représentatifs que nous avons déterminée en fonction de leur contribution aux indicateurs clés de performance et d'une analyse de risques ;
  - mis en œuvre des procédures analytiques.

Enfin, nous avons apprécié la cohérence des informations figurant dans la partie 3.2 du rapport sur la gestion du groupe avec les autres informations en matière de durabilité de ce rapport.

Courbevoie, le 27 février 2025
Le Commissaire aux comptes
Forvis Mazars
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 recense les mesures d'atténuation et les indicateurs permettant le suivi des mesures implémentées, associés à chacun des principaux risques identifiés. Un renvoi est présent lorsque ces éléments sont détaillés dans une autre section du Document d'enregistrement universel (DEU).

Gouvernance

La mise en œuvre du plan de vigilance est pilotée par la Direction juridique du Groupe en intégrant les fonctions clés (RSE, Qualité, Ressources Humaines, Achats, Sûreté Éthique et Crises). La définition du plan de vigilance et son déploiement font l'objet de présentations au Comité risques, éthique et conformité qui se réunit tous les deux mois.

La Direction juridique du Groupe définit les priorités d'action et s'assure de la mise en œuvre de mécanismes d'évaluation ainsi que des points d'action relatifs au devoir de vigilance.

La gouvernance en place s'appuie à la fois sur l'implication des instances des filiales et de celles du Groupe. Les filiales du Groupe participent également activement au déploiement du plan au travers de leur responsable local, en charge de la mise en œuvre des actions de mise en conformité au sein de son périmètre. Chaque filiale est donc responsable de la déclinaison locale du plan de vigilance. Elle rend compte du déploiement de son dispositif de maîtrise des risques du devoir de vigilance et de son efficacité à la Direction juridique Groupe.

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 bruts,
  9. la cotation des risques nets,
  10. la revue de la cartographie des risques,
  11. 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.

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 (18/12/2000) ;
- la Charte européenne des droits des patients (22/10/2009) ;
- 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.

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.

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). 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'alerte auquel participe la Direction juridique Groupe, les principaux risques et incidents identifiés au sein des différents pays.

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 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.

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 travaille en coordination avec la Direction de l'audit et du contrôle interne, la Direction des achats et la Direction RSE, 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 axes d'amélioration peuvent ensuite être suggérés (formations, modification des politiques en place, outils supplémentaires, etc.).

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. § 3.3.3.6.2 du DEU) ;
- des vérifications réalisées s'agissant de la conformité des sites avec le Standard Clariane (manuel qualité) et la norme ISO 9001 (cf. § 3.3.3.6.2 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. § 3.3.3.6.2 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. § 3.4.4 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 risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois ;
- Comité éthique, qualité et RSE du Groupe qui se réunit tous les trois mois ;
- Comités incidents pour l'analyse et la remédiation des événements indésirables graves les plus impactant dans chaque pays ;
- Comité d'alerte Groupe et pays qui se réunit mensuellement.

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 missions.

Les risques identifiés au titre du devoir de vigilance

Sont présentés ci-dessous, par enjeux, tous les risques identifiés au titre du devoir de vigilance ainsi que les mesures mises en place au regard des activités du Groupe et de sa chaîne de valeur. Le mécanisme d'alerte *(whistleblowing)*, qui est transverse à tous les risques, est détaillé précédemment, dans la partie introductive du plan de vigilance. Les dispositifs ci-après sont détaillés dans l'ensemble du Document d'enregistrement universel. Ainsi, des renvois sont associés aux politiques, procédures, moyens d'action afin de procurer le niveau d'information nécessaire. Le rapport de durabilité comprenant un certain nombre d'indicateurs, il y sera également fait référence le cas échéant.

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif
DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES	SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS ET RÉSIDENTS	

	Maltraitance	**Processus en place :**
		• Management de la qualité – Certification ISO 9001 (cf. § 3.3.3.3 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. § 3.3.3.6.1 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
		• 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
		• 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 :
		• Publication et communication de recommandations et de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs pour lutter contre la maltraitance (cf. § 3.3.3.6 du DEU)
		• Campagne de sensibilisation et de prévention à l'échelle européenne sur la bientraitance
		• Mesure de la satisfaction client *via* les instances de dialogue et les enquêtes de satisfaction réalisées dans l'ensemble des pays d'implantation (cf. § 3.3.3.2.1 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. § 3.3.3.6 du DEU)
		• Jeu « Parlons Valeurs » permettant de faire vivre les valeurs du Groupe à travers des mises en situation concrètes (cf. § 3.3.3.6 du DEU)
		Indicateurs :
		• Les indicateurs de qualité des soins sont suivis et figurent au sein de la section 3.3.3.6.3 du DEU « Gestion des risques liés aux soins ».
		• Les données relatives aux événements indésirables graves et Réclamations rencontrées figurent au sein de la section 3.3.3.2.2 du DEU « Canaux d'alerte 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 3.3.3.6.2 du DEU « Management de la qualité » avec la part des établissements certifiés ISO 9001.
		• Le déploiement du *Positive Care* est suivi au sein des établissements et parait au sein de la section 3.3.3.6.1 du DEU « Approche *Positive Care* ».

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif
	DISCRIMINATION : PATIENTS ET COLLABORATEURS	

 DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES	**Discrimination**	**Politiques internes :**
		• Politiques Qualité de vie au travail (cf. § 3.3.1.3 du DEU)
		• Plan d'action diversité, équité, inclusion, défini en 2024 (cf. § 3.3.1.9 du DEU)
		• Charte éthique comportant une section relative à la non-discrimination
		• Jeu « Parlons Valeurs » 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 du DEU)
		• Lutte contre les violences faites aux femmes : Clariane est co-fondateur du réseau européen « une femme sur trois » avec la Fondation FACE (cf. § 3.3.1.8 du DEU)
		• Modules de formation et e-learning de sensibilisation, campagne *Orange The World* (cf. § 3.3.1.8 du DEU)
		• Plan d'actions de performance 2023 comprenant un critère sur le taux de féminisation dans les Comités de direction au sein du Groupe et dans les pays (cf. § 3.3.1.8 du DEU)
		• L'ensemble des entités italiennes disposent d'une certification (Afnor) promouvant l'égalité des genres
		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
		• Clariane est signataire de l'initiative #StOpE relative au sexisme ordinaire au travail (cf. § 3.3.1.9 du DEU)
		• Signature du quatrième Accord Handicap en France (cf. § 3.3.1.9 du DEU) et campagne de communication relative aux troubles dys pour sensibiliser sur le handicap invisible
		• Signature en Espagne d'Accords Égalité (cf. § 3.3.1.5 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, 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 ;
		  • le service d'écoute « Therapyside » en Espagne mis en place en 2024
		Actions mises en œuvre :
		• Signature par Clariane France et Clariane SE de la Charte d'engagement de L'Autre Cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ (cf. § 3.3.1.9 du DEU)
		• Mission handicap France œuvrant pour l'insertion professionnelle, le développement professionnel, et le maintien dans l'emploi (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		• Partenariat avec une plateforme de recrutement en Allemagne permettant de promouvoir le recrutement de personnes en situation de handicap
		• Partenariat avec la Maison des Femmes de Saint-Denis et Tours en France et avec l'association D.i.Re pour la réinsertion en Italie
		• Label Diversité pour Clariane région Bruxelles
		• 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 2025 et 2026 (cf. § 3.3.1.6 du DEU)
		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 3.3.1.3 du DEU « Introduction générale aux politiques RH, et caractéristiques, attractivité et rétention 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 § 3.3.1.8 du DEU « Égalité hommes-femmes : politiques, actions, indicateurs et objectifs ».
		• S'agissant des faits de discrimination, la section 3.3.1.9 du DEU « Diversité et inclusion : politiques, actions, indicateurs et objectifs » comprend des indicateurs relatifs au nombre de plaintes collaborateurs, aux incidents rencontrés et aux effectifs relatifs au handicap.

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif
	RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TANT AU SEIN DE CLARIANE QUE CHEZ LES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES	
 DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES	**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**	**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. § 3.3.1.5 du DEU) • Déploiement en 2023 d'une Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue social (cf. § 3.3.1.3 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 (cf. § 3.3.1.3 du DEU) • *Human Rights Statement* de Clariane comportant un engagement sur la sécurité des conditions de travail • Charte des achats responsables comportant des dispositions quant au respect des droits humains et des conditions de travail (cf. § 3.4.3 du DEU) **Indicateur :** La Charte éthique est déployée dans l'ensemble des pays du Groupe et remise systématiquement aux nouveaux collaborateurs.
	SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS	

 SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Erreur médicamenteuse/ Exposition à des substances nocives**	**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 réglementations 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)
		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
		Indicateurs :
		Les indicateurs de qualité des soins sont suivis et figurent au sein de la section 3.3.3.6.3 du DEU « Gestion des risques liés aux soins ».
		Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.2.2 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	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif
	SÉCURITÉ DES PERSONNES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CLARIANE	

 **SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES**	**Sorties à l'insu de l'établissement**	**Politiques et processus mis en oeuvre :**
		• Les prérequis relevant du *Positive Care* figurent dans le Standard Clariane
		• 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. § 3.3.3.6.1 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

		Indicateurs : Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.2.2 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.
	Gestion de crise : pandémie, épidémie, incendies, sinistres	**Politiques et processus internes :** • Le Standard Clariane encadre la gestion des risques opérationnels • Protocoles de prévention et de prise en charge des épisodes infectieux déployés dans les pays d'implantation du Groupe (cf. § 3.3.3.6.3 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 • Déploiement dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe d'un plan canicule comprenant des protocoles et formations dédiées sur l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation (cf. § 3.2.2.3.2 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. § 3.3.3.6.3 du DEU) • Vigilance hebdomadaire avec état des lieux des pressions épidémiques en Europe • Constitution de stocks d'équipement de protection individuelle • Organisation en 2024 d'une journée de sensibilisation dans tous les établissements des pays d'implantation du Groupe à l'occasion de la journée mondiale de l'hygiène des mains (cf. § 3.3.3.6.3 du DEU) • Organisation d'une semaine de sensibilisation dans tous les établissements du Groupe pour prévenir les infections respiratoires aiguës (cf. § 3.3.3.6.3 du DEU)
		Indicateurs : Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.2.2 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 3.3.3.6.2 du DEU « Management de la qualité » mesure l'impact de ce programme.

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif

SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES	Harcèlement et risques psychosociaux	**Politiques internes et engagements :**
		• Protocole européen sur la santé et la sécurité au travail, notamment la réduction des accidents du travail (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		• Déclaration commune du Comité d'entreprise européen de Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		• Politique de rémunération variable annuelle 2024 de la Directrice générale comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (cf. § 4.2.1.1 du DEU)
		• 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 (cf. § 3.3.1.6 du DEU)
		Actions mises en œuvre :
		• Formations et campagnes de sensibilisations des managers et des équipes (cf. § 3.3.1.6 du DEU)
		• Mise en place du standard de soutien social et psychologique aux salariés dans l'ensemble des pays d'implantation (cf. § 3.3.1.6 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, 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 ;
		  • 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)
		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 du DEU « Santé, sécurité et bien-être au travail : politiques, actions, indicateurs et objectifs ».
		• 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 du DEU « Santé, sécurité et bien-être au travail : politiques, actions, indicateurs et objectifs ». 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.

	Sécurité des établissements (infrastructures, hygiène et équipements)	**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
		• Déploiement au sein du Groupe d'un référentiel de sûreté bâtimentaire en 2024
		• 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 réglementations 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. § 3.3.3.6.3 du DEU)
		• Visites de prévention organisées annuellement dans certains sites dans le cadre du programme assurance du Groupe
		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 3.3.3.6.2 du DEU « Management de la qualité ».
		• Le pourcentage de sites audités par une autorité publique et notés A et B figure également au sein de la section 3.3.3.6.2 du DEU « Management de la qualité ».
		• Le pourcentage de sites certifiés ISO 9001 est aussi identifié au sein de la section 3.3.3.6.2 du DEU « Management de la qualité ».
		• Les données relatives aux événements indésirables graves figurent au sein de la section 3.3.3.2.2 du DEU « Canaux de signalements et processus de traitement et remédiation des impacts négatifs », sont incluses dans les événements indésirables graves les dégradations et les intrusions.

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif

 SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES	Sécurité au travail et conditions de travail - Collaborateurs Clariane	**Politiques internes et engagements :**
		• Protocole européen sur la santé et sécurité au travail (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		• Déclaration commune du Comité d'entreprise européen de Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		• Guide de bonnes pratiques managériales pour la prévention de l'absentéisme déployées dans l'ensemble des pays d'implantation (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		Actions mises en œuvre :
		• En France, service dédié à la Santé au travail composé de préventeurs en risques professionnels (cf. § 3.3.1.6 du DEU), des organisations similaires sont mises en place dans les autres pays d'implantation, selon les réglementations applicables
		• Baromètre interne *Community Pulse* pour évaluer annuellement le taux d'engagement des employés (cf. § 3.3.1.2.1 du DEU)
		• Outil déployé en France pour suivre sur chaque site l'ensemble des accidents du travail, une base de données déclarative est déployée en Allemagne
		• 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
		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 du DEU « Santé, sécurité et bien-être au travail : politiques, actions, indicateurs et objectifs ».
		• Les résultats des enquêtes salariés permettant de mesurer notamment l'indice d'engagement des collaborateurs Clariane, sont détaillés au sein de la section 3.3.1.3 du DEU « Introduction générale aux politiques RH et caractéristiques des employés salariés de l'entreprise ».
		• Les indicateurs relatifs aux Comités d'entreprise existants au sein des pays d'implantation du Groupe sont détaillés au sein de la section 3.3.1.5 du DEU « Dialogue social : politiques, actions, indicateurs et objectifs ».

	ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION, PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET DE SANTÉ	
	Protection des données personnelles et de santé	**Politiques et processus en place :** • Politiques émises au niveau du Groupe afin de couvrir les obligations du RGPD (cf. § 3.3.3.9 du DEU) • Politique cybersécurité déployée au niveau du Groupe (cf. § 3.4.4 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. § 3.3.3.9 du DEU) • Campagnes de formation et sensibilisation des collaborateurs (cf. § 3.3.3.9 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. § 3.3.3.9 du DEU) • Auto-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. § 3.3.3.6.2 et § 3.3.3.9 du DEU) **Indicateurs :** • L'évaluation du niveau de maturité du Groupe en termes de protection des données personnes est indiquée au sein de la section 3.3.3.9 « Protection des données personnelles des patients et résidents : politiques, actions, indicateurs et objectifs ». • Le nombre de violations de données intervenu au cours de l'année 2024 figure également au sein de la section 3.3.3.9 « Protection des données personnelles des patients et résidents : politiques, actions, indicateurs et objectifs ». • Les données relatives aux sensibilisations des collaborateurs figurent au sein de la sous-section 3.4.4 du DEU « Sensibilisation des collaborateurs à la cybersécurité ».

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif
		SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ LES FOURNISSEURS DE CLARIANE
 SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES	**Santé et sécurité au travail chez les fournisseurs**	**Politiques et processus mis en œuvre :** • 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. § 3.4.3 du DEU) • Procédure d'évaluation des tiers (cf. § 3.4.1 du DEU) • Possibilité de remonter des situations alertantes 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
		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 3.4.3 du DEU « Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs ». • Les prestataires référencés font l'objet d'une évaluation par EcoVadis dont les détails figurent au sein de la section 3.4.3 du DEU « Relation fournisseurs et pratiques de paiement : politiques, actions et indicateurs ».
		RÉDUCTION EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE
 ENVIRONNEMENT	**Gestion des déchets/Gestion des déchets médicaux**	**Politiques et processus déployés :** • Déploiement en 2024 de la politique environnementale et énergétique du Groupe (cf. § 3.2.4 du DEU) • Optimisation du tri des déchets et suivi de la production de déchets résiduels – gestion des déchets (cf. § 3.2.2.3.1 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 du DEU)
		Indicateur : Les volumes de déchets au sein du Groupe figurent au sein de la section 3.2.4.2 du DEU « Flux de ressources sortants » avec une évaluation du volume de déchets triés et valorisés par catégorie, y compris des déchets médicaux.

	Réduction de l'empreinte carbone	**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 d'investissement pluriannuels intégrant des objectifs de réduction des consommations énergétiques et de décarbonation du mix énergétique (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. § 3.2.2.3.1 et § 3.2.2.5 du DEU) ;
		  • mise en œuvre de technologies de pilotage énergétique automatisé (cf. § 3.2.2.1 du DEU)
		Sensibilisation mise en œuvre :
		• Campagne de sensibilisation aux écogestes (cf. § 3.2.2.3.1 du DEU)

		Indicateurs : • Les consommations énergétiques par source et leur évolution par rapport à l'année précédente sont détaillées au sein de la section 3.2.2.4 du DEU « Consommation d'énergie et mix énergétique ». • Les émissions de gaz à effet de serre par catégorie d'émission et leur évolution par rapport à l'année de référence et l'année précédente sont détaillées au sein de la section 3.2.2.5 du DEU « Émissions de gaz à effet de serre ».

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques	Mesures en place (procédures, actions) et évaluation du dispositif
 ENVIRONNEMENT	IMPACT DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	
	Adaptation aux effets du changement climatique	**Politiques internes et engagements :** • Déploiement d'une politique environnementale et énergétique en 2024 • 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. § 3.2.2.3.1 du DEU) • Campagne de sensibilisation aux écogestes dans les différents pays d'implantation du Groupe (cf. § 3.2.2.3.1 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. § 3.2.2.3 du DEU)
		Indicateur : 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.



4

Gouvernement d'entreprise

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société 267

La gouvernance de Clariane 267

4.1.1 Mode de gouvernance 268

4.1.2 Direction générale 268

4.1.3 Conseil d'administration 271

4.1.4 Comité de mission 313

4.1.5 Mise en œuvre des recommandations du code Afep-Medef 314

4.1.6 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts 314

4.2 Rémunération 321

Mot de la Présidente du Comité des rémunérations et des nominations 321

Introduction 322

4.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux *(Say-on-Pay ex ante)* 323

4.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux *(Say-on-Pay ex post)* 331

4.3 Gouvernance de la rémunération 345

Acteurs impliqués 345

*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 recommandation du Comité des rémunérations et 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 du Président 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.

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)

- **7** membres
- **43 %** de femmes
- **1** nationalité
- **49 ANS** d'âge moyen

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE
(incluant la Directrice générale)

- **14** membres
- **29 %** de femmes
- **3** nationalités
- **51 ANS** d'âge moyen

DES RÉUNIONS STRATÉGIQUES

- **26** réunions du Comité de Direction générale en 2024 (1)
- 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

- **16** administrateurs
- **57 %** d'indépendants
- **43 %** de femmes
- **56 ANS** d'âge moyen
- **73 %** d'expériences internationales
- **6** nationalités

Des travaux réguliers

- **15** réunions en 2024
- **92 %** de taux d'assiduité
- **1** *executive session*
- **2** séminaires stratégiques

Des compétences variées

80 %	Secteur de la santé
47 %	Climat
80 %	Conformité/ conduite des affaires
80 %	Finance/audit et risques
87 %	Fonction exécutive
93 %	Capital humain
67 %	Marketing et communication

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

- COMITÉ D'AUDIT
- COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS
- COMITÉ D'INVESTISSEMENT
- COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

(1) Le Comité exécutif a été mis en place le 1er janvier 2025.

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 rétablir la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

À la suite de la démission de M. Christian Chautard, pour convenance personnelle, de son rôle de Président et de son mandat d'administrateur, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 1er octobre 2020 et sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de maintenir la dissociation des fonctions et de nommer M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration.

M. Jean-Pierre Duprieu ayant fait part de son souhait de ne pas voir renouveler son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024 (l'« **Assemblée générale 2025** »), par application anticipée de la limite d'âge statutaire fixée à 75 ans pour la fonction de Président du Conseil d'administration, 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 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 qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025). 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 rémunérations et 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 rémunérations et des nominations :

- travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale, le Président 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 2024, le Comité des rémunérations et des nominations a, notamment lors de ses séances du 21 mars 2024 et du 22 octobre 2024, pris connaissance et commenté les travaux d'un consultant externe 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 rémunérations et des nominations a ensuite présenté ces travaux au Conseil d'administration lors de sa séance du 5 décembre 2024.

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 à jour au 28 février 2024 (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 179 877 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), Korian Deutschland GmbH (Allemagne)
- **Administratrice :** Korian Belgium (Belgique)

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

- **Vice-Présidente du Conseil d'administration :** Segesta (Italie)
- **Administratrice :** Over (Italie)

(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 au 1er janvier 2025.

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 comme suit :

- M. Rémi Boyer (Directeur général adjoint Groupe et Directeur général Allemagne)
- 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. 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 opérationnelles. 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 comme suit :

Responsables des principales filiales opérationnelles	• M. Rémi Boyer (Directeur général adjoint Groupe et Directeur général Allemagne) • M. Dominiek Beelen (Directeur général Benelux) • Mme Marion Cardon (Directrice générale Korian France) • M. Frédéric Durousseau (Directeur général Clariane immobilier) • M. Federico Guidoni (Directeur général Italie) • M. Nicolas Mérigot (Directeur général France) • M. Charles-Antoine Pinel (Directeur revenus et développement Groupe)
Responsables des fonctions Groupe	• M. Guillaume Appéré (Secrétaire général Groupe) • 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) • Mme Nadège Plou (Directrice des ressources humaines 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 marque et politique d'offres ;
- le Comité d'investissements et d'engagements ;
- le Comité performance et transformation ;
- le Comité RSE ;
- le Comité qualité.

(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 2024

Nominations	• Mme Sylvia Metayer (administratrice indépendante) (1) • Mme Patricia Damerval (administratrice indépendante) (1) • M. Jean-Bernard Lafonta (administrateur institutionnel) (2) • HLD Europe (administrateur institutionnel), dont la représentante permanente est Mme Julie Le Goff (2) • M. Ondřej Novák (administrateur institutionnel) (2)
Renouvellement	• Predica (administrateur institutionnel), dont la représentante permanente est Mme Florence Barjou (1)
Fin de mandat	• Holding Malakoff Humanis (administrateur institutionnel), dont la représentante permanente était Mme Anne Ramon (1) • Mme Catherine Soubie (administratrice indépendante) (1)
Cooptation	• M. Matthieu Lance (administrateur institutionnel) (3)
Ratification	• M. Matthieu Lance (administrateur institutionnel) (4)
Démission	• M. Philippe Dumont (administrateur institutionnel) (5)

(1) À l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(2) Administrateur ayant été nommé lors de l'Assemblée générale du 10 juin 2024 dont le mandat a pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.
(3) À l'issue du Conseil d'administration du 19 janvier 2024 et en remplacement de M. Philippe Dumont, démissionnaire à la suite de son départ à la retraite du groupe Crédit Agricole Assurances.
(4) À l'Assemblée générale du 26 mars 2024.
(5) À l'issue du Conseil d'administration du 19 janvier 2024.

CHANGEMENTS INTERVENUS ENTRE LE 1er JANVIER 2025 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 2025 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 16 membres suivants :

Président du Conseil d'administration	• M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
Administratrice dirigeante mandataire sociale exécutive (1)	• Mme Sophie Boissard (Directrice générale)
Administrateurs institutionnels	• M. Matthieu Lance • Predica, représentée par Mme Florence Barjou • M. Jean-Bernard Lafonta • HLD Europe, représentée par Mme Julie Le Goff • M. Ondřej Novák
Administrateurs indépendants	• M. Guillaume Bouhours • Dr Jean-François Brin • Mme Patricia Damerval • Mme Anne Lalou • M. Philippe Lévêque • Mme Sylvia Metayer • Dr Markus Müschenich
Administrateurs représentant les salariés	• Mme Marie-Christine Leroux • M. Gilberto Nieddu

(1) Mme Sophie Boissard, Directrice générale de la Société, est le seul membre exécutif du Conseil d'administration.

Le Président du Conseil d'administration

Le Président 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 le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, en rend compte à l'Assemblée générale et exécute ses décisions.

Le Président peut réunir le Conseil d'administration aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par trimestre. Il fixe l'ordre du jour de la réunion et la préside.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance. Il 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, il 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. Il en rend compte au Conseil d'administration.

La Directrice générale l'informe et le consulte au sujet de tous les événements significatifs liés à la vie de la Société.

Enfin, le Conseil d'administration peut ponctuellement confier au Président des missions spécifiques concernant le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe. Pour remplir ces missions, il travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale. Aucune mission de ce type ne lui a été attribuée en 2024.

Par dérogation à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'article 11.2.4 des statuts de la Société stipule que le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.



M. Jean-Pierre Duprieu

Président du Conseil d'administration

Né le : 13 avril 1952 à Chartres (28) **Adresse :** 21-25, rue Balzac, 75008 Paris

Nationalité : française

Le parcours diversifié et international de M. Jean-Pierre Duprieu dans le secteur de la santé renforce les compétences du Conseil d'administration avec une forte expertise sectorielle dans le développement et la croissance, la gestion des risques – y compris en matière de cybersécurité, la gestion du capital humain et des talents, la transformation digitale et la gestion de crise. Sa compréhension et ses connaissances des investisseurs, des analystes et des autres parties prenantes et des bonnes pratiques de gouvernance viennent également enrichir le Conseil d'administration.

Date de nomination :
Assemblée générale du 23 juin 2016

Date du dernier renouvellement :
Assemblée générale du 22 juin 2022

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Jean-Pierre Duprieu détient 21 675 actions Clariane.

BIOGRAPHIE

Ingénieur agronome, diplômé de l'Institut national agronomique de Paris-Grignon (AgroParisTech) ainsi que de l'Institut de contrôle de gestion de Paris et de l'*International Forum* (*advanced management program* lié à Wharton University), M. Jean-Pierre Duprieu intègre le groupe Air Liquide en 1976 et y mène toute sa carrière. Il y occupe différents postes avec des responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de direction générale. Pendant près de 10 ans, il dirige la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient avant de prendre, en 2005, la Direction de la zone Asie-Pacifique comme membre du Comité exécutif du groupe basé à Tokyo (Japon).

Nommé Directeur général adjoint du groupe en 2010, jusqu'à son départ à la retraite en 2016, il assure la supervision des activités industrielles en Europe et des activités mondiales dans le domaine de la santé (hospitalier et soins à domicile, et stratégie *via* la *World Business Line* Santé). Il supervise également la Direction des achats groupe ainsi que la Direction des systèmes d'information. À ce titre, il s'implique sur la transformation digitale du groupe ainsi que sur le développement de services en e-santé. M. Jean-Pierre Duprieu était membre du Comité des risques d'Air Liquide.

Actuellement, il est :

- membre du Conseil d'administration du groupe SEB et Président de son Comité gouvernance et rémunération ;
- membre du Comité de surveillance de Dehon ;
- Président de l'association Correspondances & Musique (en tant que bénévole).

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE [1]

- **Administrateur :** SEB [2]
- **Membre du Comité de surveillance :** Dehon

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Membre du Conseil de surveillance :** Michelin [2]

Capital humain :	20 ans dans des fonctions exécutives impliquant une forte expérience de management d'équipes. Ancien Président du Comité des rémunérations et des nominations de Clariane et de Michelin.
Fonction exécutive :	20 ans dans des fonctions de Directeur général filiales et groupe, membre du COMEX au sein du groupe Air Liquide.
Expériences internationales :	20 ans dans des fonctions de Directeur général filiales et groupe d'Air Liquide à l'international dont cinq ans basé au Japon.
Stratégie/M&A :	Grande expérience de la stratégie d'un groupe *via* notamment ses fonctions de Directeur général adjoint du groupe Air Liquide.

(1) M. Jean-Pierre Duprieu 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

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

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].

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, CA Vita, Cacéis, Cacéis Bank
- **Représentante permanente de Predica :** FDJ United [3]
- **Présidente en nom propre :** Predirungis

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

- **Administratrice :** Cassini

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 :	26 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 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], ADP [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 89 781 310 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
- **Membre du Comité de surveillance :** 52 Invest

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 L1724 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 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'Arésia ;
- Membre du Conseil d'administration de Safety Systems Group ;
- Membre du Conseil de surveillance d'Exosens ;
- 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, Arésia
- **Administrateur :** Safety Systems Group
- **Membre du Conseil de surveillance :** Exosens
- **Membre du Comité de surveillance :** Tessi, Kiloutou, Sodel

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

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 Directeur général 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.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Ondřej Novák renforce les compétences du Conseil d'administration notamment dans les domaines financiers et de la gestion d'entreprise.

M. Ondřej Novák apporte également sa grande expertise dans le domaine de la santé, 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 cofondé.

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
- **Administrateur :** Bioinvestimed
- **Membre du Conseil de surveillance :** Casinvent Pharma

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

- **Administrateur :** Leima Valeurs

Marketing et communication :	Fondateur de Pharmservice et ancien dirigeant de Novatin, démontrant des compétences en matière de marketing stratégique et de communication dans le secteur des soins de santé.
Systèmes d'information/ digital :	Plus de 20 ans d'expérience dans des postes de direction impliquant une expertise des systèmes d'information et des outils numériques.
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.



M. Guillaume Bouhours

Administrateur indépendant, Président du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et 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 :	14 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant une forte expérience de management d'équipes.
Fonction exécutive :	14 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 :	11 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 :	24 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.



Dr Jean-François Brin

Administrateur indépendant, membre du Comité d'audit et du Comité éthique, qualité et RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Founder & CEO d'ES Consulting et ES Business Health

Né le : 5 avril 1964 à Angers (49)
Nationalité : française

Adresse : Résidences du Port, 795, avenue du Général-de-Gaulle, 06210 Mandelieu-la-Napoule

Date de nomination :
Assemblée générale du 6 juin 2019

Date du dernier renouvellement :
Assemblée générale du 22 juin 2022

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Détention d'actions :
À la date du présent document, Dr Jean-François Brin détient 520 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire du Dr Jean-François Brin dans les secteurs de la médecine et de la pharmacologie vient renforcer les compétences du Conseil d'administration. Ayant exercé en gériatrie hospitalière, il dispose également d'une vaste expérience internationale auprès de grands laboratoires pharmaceutiques et de petites structures innovantes sur les traitements de maladies psychiatriques et de maladies associées au Grand Âge.

BIOGRAPHIE

Docteur en médecine qualifié en pharmacologie clinique (université de Dijon) et diplômé du mastère spécialisé en *intelligence marketing* de HEC, Dr Jean-François Brin commence sa carrière par un internat à Charolles (71) où il assure la coordination entre un service de gériatrie, de soins de suite et de long séjour. Il rejoint Rhône-Poulenc Rorer France en 1993 et occupe ensuite différentes fonctions dans le domaine des maladies psychiatriques, neurodégénératives et rhumatologiques. Devenu Vice-Président chargé de la Franchise Globale Thrombose Médecine Interne à l'occasion du rachat du groupe Aventis par Sanofi, il est nommé en 2010 Senior Vice-Président de la Division Cardio-Vasculaire. Fort de son expertise internationale des opérations commerciales, des acquisitions et alliances dans l'industrie pharmaceutique, il quitte le groupe fin 2015 pour créer ES Consulting, une société de conseil dans le domaine de la santé spécialisée dans le marketing stratégique et les fusions et acquisitions. Il accompagne le développement de plusieurs *start-up* de ce secteur, dont il est actionnaire.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

Secteur de la santé :	Docteur en médecine qualifié en pharmacologie clinique et interne en gériatrie hospitalière, long séjour et soins de suite. Plus de 30 ans d'expérience, dont 10 années à l'international, auprès de grands laboratoires pharmaceutiques dont Rhône-Poulenc Rorer France, Aventis Europe et Sanofi Global.
Stratégie/M&A :	Membre de la « Task-Force » pour l'OPA de Sanofi sur Genzyme en 2011. Président fondateur de ES Business Health, une société de conseil dans le domaine de la santé spécialisée dans le marketing stratégique et les fusions et acquisitions.
Immobilier :	Gestionnaire de deux SARL de Loueur Meublé Professionnel et Marchand de Bien. Président d'une copropriété de 400 lots.

(1) Dr Jean-François Brin 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 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 22 juin 2022

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

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 bancaires, 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 :	21 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

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.

Date de nomination :
Assemblée générale du 22 juin 2022

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Philippe Lévêque détient 8 679 actions Clariane.

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) et membre du Comité ESG du fonds d'investissement IPDEV 2.

Il est membre de la commission de labellisation 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.

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.



Mme Sylvia Metayer

Administratrice indépendante, membre du Comité d'audit, du Comité d'investissement et du Comité éthique, qualité et RSE

Née le : 17 janvier 1960 à Asmara (Érythrée)
Nationalités : française, britannique, canadienne

Adresse : 25, avenue Paul Doumer, 75116 Paris

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 service. 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.

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.

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 Assesments ».

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 d'administration de Mace group ;
- membre du Conseil d'administration de Page group (3) ;
- membre du Conseil de surveillance de Keolis et Présidente de son Comité d'audit et de déontologie ;
- 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 ;
- membre du Conseil de gouvernance de la mission d'État *French Tech Corporate Community* auprès de la DGE et du ministère des Finances ;
- membre du *International Strategic Advisory Board* à l'École des hautes études commerciales (HEC).

Mme Sylvia Metayer est membre de l'Institut français des administrateurs (IFA).

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)

- **Membre du Conseil de surveillance :** Keolis, Mace group
- **Administratrice :** Animalcare group (2), ADP (2), Page group (2) (3)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

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, membres de Conseil de surveillance et de Conseil d'administration au sein de sociétés britanniques.

(1) Mme Sylvia Metayer respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(2) Société cotée.
(3) Le mandat d'administratrice de Mme Sylvia Metayer au sein de Page group prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale de Page group qui se réunira le 3 juin 2025.



Dr Markus Müschenich

Administrateur indépendant, membre du Comité des rémunérations et des nominations et du Comité d'investissement

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur général d'Eternity.Health

Né le : 9 juin 1961 à Düsseldorf (Allemagne) **Adresse :** Askaloner Weg 4, 13465 Berlin (Allemagne)

Nationalité : allemande

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 consultant 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 consultatif pour le management de la qualité au sein de l'Institut scientifique d'AOK – Bundesverband (assurance maladie réglementaire) et membre du Conseil consultatif d'Apo Asset Management. 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 :	36 ans d'expérience en tant que médecin, en particulier comme consultant au département de pédiatrie de l'université de Düsseldorf, dans les domaines de la pédiatrie générale, de l'oncologie pédiatrique, des soins intensifs, de la neurologie et de la radiologie.
Fonction exécutive :	Directeur médical et membre du Conseil d'administration de plusieurs hôpitaux. Directeur général d'Eternity Health.
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.



Mme Marie-Christine Leroux

Administratrice représentant les salariés et membre du Comité des rémunérations et des nominations

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Chef de projet au sein de la Direction médicale, éthique et innovation en santé de Clariane

Née le : 16 février 1961 à Merville (59) **Adresse :** 12, chemin du Houga, 32720 Barcelonne-du-Gers

Nationalité : française

Date de nomination :
1er septembre 2019 par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe en France

Date du dernier renouvellement :
18 juillet 2022 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 2024

Détention d'actions :
À la date du présent document, Mme Marie-Christine Leroux détient 750 actions Clariane (2).

Représentant les salariés du Groupe, Mme Marie-Christine Leroux renforce les compétences du Conseil d'administration avec son parcours diversifié et pluridisciplinaire. Son expérience à la Direction médicale, éthique et innovation en santé ainsi qu'au sein d'établissements du Groupe et son expertise en matière de soins et de formation de personnel soignant offrent une perspective essentielle aux discussions et décisions du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômée d'un certificat de management de l'ESSEC, d'un MBA « Management des Ressources Humaines » de l'Université de Paris Dauphine et d'un master de l'INSEEC Business School de Bordeaux, Mme Marie-Christine Leroux débute sa carrière en 1987 en tant que masseuse kinésithérapeute libérale, puis de 1996 à 2006, elle exerce notamment comme cadre de santé, responsable formation et contrôleuse de gestion à l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris.

Elle rejoint Clariane en 2006 en tant que Directrice de clinique de soins médicaux et de réadaptation puis, à compter de 2012, elle occupe la fonction de Directrice de maisons de retraite médicalisées.

De 2015 à 2021, elle a été Directrice de la maison de retraite médicalisée Korian Villa Castera et a assuré la direction de Korian Le Clos d'Armagnac.

En 2021, elle a rejoint la Direction des ressources humaines du Groupe en tant que Directrice missions RH avant d'être nommée Chargée de mission intégration RH. Depuis septembre 2022, elle occupe la fonction de chef de projet au sein de la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe.

Elle s'est vu confier plusieurs mandats en tant que Déléguée du personnel élue de l'UNSA d'avril 2016 à juillet 2019 au sein du Groupe.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE (1)

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

Secteur de la santé :	37 années d'expérience dans le secteur de la santé en qualité de masseuse kinésithérapeute libérale, puis cadre de santé, responsable formation et contrôleuse de gestion à l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris et Directrice de clinique de soins médicaux et de maisons de retraite médicalisées.
Capital humain :	Responsable de formation à l'Assistance publique – Hôpitaux de Paris et Directrice de clinique de soins médicaux et de maisons de retraite médicalisées. Chef de projet intégration des cadres opérationnels au sein de Clariane.
Stratégie/M&A :	16 années d'expérience dans le développement des établissements et dans la négociation de nouvelles activités avec les tutelles sanitaires et médico-sociales pour repositionner les établissements dans leur environnement concurrentiel. 9 ans d'expérience clients en accompagnement des familles et résidents en maisons de retraite médicalisées.

(1) Mme Marie-Christine Leroux respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.
(2) Les actions détenues par Mme Marie-Christine Leroux sont détenues indirectement via un FCPE salarié.



M. Gilberto Nieddu

Administrateur représentant les salariés et membre du Comité éthique, qualité et RSE

Date de nomination :
29 juin 2022 par le Comité d'entreprise européen

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024

Détention d'actions :
À la date du présent document, M. Gilberto Nieddu détient 34 actions Clariane.

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

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).

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. 11 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 25 juillet 2019, Mme Marie-Christine Leroux en qualité d'administratrice représentant les salariés avec effet au 1er septembre 2019. Cette même organisation a désigné, pour un nouveau mandat, Mme Marie-Christine Leroux le 18 juillet 2022.

Le Conseil d'administration en date du 8 décembre 2022 a décidé de nommer Mme Marie-Christine Leroux en qualité de membre du Comité des rémunérations et des nominations.

Par ailleurs, le mandat de Mme Marie-Christine Leroux arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2025, l'organisation syndicale la plus représentative a désigné M. Kévin Kaffazi pour succéder à Mme Marie-Christine Leroux à l'issue de cette Assemblée générale ;

(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, désignera le prochain second administrateur représentant les salariés.

Le Conseil d'administration en date du 8 décembre 2022 a décidé de nommer M. Gilberto Nieddu en qualité de membre du Comité éthique, qualité et RSE.

Par ailleurs, le mandat de M. Gilberto Nieddu arrivant à échéance à l'issue de l'Assemblée générale 2025, le Comité de la société européenne désignera prochainement un administrateur représentant les salariés.

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 qui débute dans les quatre mois de leur désignation dans le cas où ils n'ont jamais exercé de mandat.

Un programme de formation est organisé pour Mme Marie-Christine Leroux et M. Gilberto Nieddu notamment dans les domaines du gouvernement d'entreprise et de la RSE.

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 24 février 2025 et conformément aux dispositions de l'article 7.2 du code Afep-Medef, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations et 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 de la représentation internationale.

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 au renforcement des compétences apportées par les administrateurs, notamment dans les domaines du secteur de la santé et de la réglementation. La proposition de nomination de M. Olivier Bogillot en qualité d'administrateur qui sera faite à l'Assemblée générale 2025 répond à cette intention dans la mesure où elle viendrait renforcer les compétences du Conseil dans ces domaines.

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)	43 % de femmes (6 femmes pour 8 hommes) depuis le 12 juin 2024 (1)(2). 45 % de femmes en moyenne sur l'exercice 2024 (3).
Représentation équilibrée femmes-hommes au sein des Comités du Conseil d'administration	Équilibre femmes-hommes dans les Comités.	Deux des quatre Comités sont présidés par des femmes (Comité des rémunérations et 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)	57 % d'administrateurs indépendants depuis le 12 juin 2024 (2)(4). 53 % d'administrateurs indépendants depuis le 12 juin 2024 en tenant compte de l'ensemble des administrateurs à l'exclusion de la Directrice générale (5).
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)	À l'exception d'un administrateur, tous ont moins de 70 ans. Moyenne d'âge de 56 ans : fourchette de 33 ans à 72 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, Mme Marie-Christine Leroux et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte pour ce calcul.

(2) Les mandats d'administrateurs de M. Jean-Bernard Lafonta, HLD Europe et M. Ondřej Novák ont pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.

(3) Conformément au règlement délégué 2023/2772, Mme Marie-Christine Leroux et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, ont été pris en compte pour ce calcul.

(4) Conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef, Mme Marie-Christine Leroux et M. Gilberto Nieddu, administrateurs représentant les salariés, n'ont pas été pris en compte pour ce calcul.

(5) 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. Mme Marie-Christine Leroux 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
Jean-Pierre DUPRIEU	●	●			●	●	●	●		●	●	●
Matthieu LANCE	●	●			●		●	●	●			●
Florence BARJOU (Predica)	●	●	●	●	●		●	●	●			●
Jean-Bernard LAFONTA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Julie LE GOFF (HLD Europe)	●		●			●	●	●	●	●		●
Ondřej NOVÁK	●	●			●	●	●	●		●	●	●
Guillaume BOUHOURS	●	●	●		●	●	●	●			●	●
Jean-François BRIN	●	●			●	●	●		●			
Patricia DAMERVAL		●			●	●	●	●	●	●	●	●
Anne LALOU	●	●		●	●		●	●	●	●	●	
Philippe LÉVÊQUE		●	●		●	●	●	●		●	●	●
Sylvia METAYER		●	●		●	●	●	●		●	●	●
Markus MÜSCHENICH	●	●	●		●	●	●			●	●	●
Marie-Christine LEROUX	●	●					●			●		●
Gilberto NIEDDU	●	●			●	●	●	●				
TOTAL	80 %	93 %	47 %	20 %	87 %	73 %	100 %	80 %	47 %	67 %	60 %	80 %

● *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	Date(s) de renouvellement(s)	Terme du mandat en cours	Comité(s)	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées [1]	Expérience internationale
PRÉSIDENT										
Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	8 ans	AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	-	72 ans	H	Française	1	Europe Afrique Moyen-Orient Asie
ADMINISTRATRICE DIRIGEANTE MANDATAIRE SOCIALE EXÉCUTIVE										
Sophie Boissard	AG du 22 juin 2020	4 ans	AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	-	54 ans	F	Française	1	Europe
ADMINISTRATEURS INSTITUTIONNELS										
Matthieu Lance	CA du 19 janvier 2024 (cooptation)	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité des rémunérations et des nominations	56 ans	H	Française	4	Europe
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	52 ans	F	Française	10 [2] 1 [3]	-
Jean-Bernard Lafonta	AG du 10 juin 2024	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité des rémunérations et des nominations Comité d'investissement	63 ans	H	Française	0	Europe
HLD Europe – représentée par Julie Le Goff	AG du 10 juin 2024	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'audit Comité éthique, qualité et RSE	33 ans	F	Française	0 [4] 0 [5]	-
Ondřej Novák	AG du 10 juin 2024	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	-	47 ans	H	Tchèque	0	Europe
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Guillaume Bouhours	CA du 11 janvier 2021 (cooptation)	4 ans	AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité d'audit (Président) Comité des rémunérations et des nominations	48 ans	H	Française	0	Royaume-Uni Chine États-Unis
Jean-François Brin	AG du 6 juin 2019	5 ans	AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité d'audit Comité éthique, qualité et RSE	60 ans	H	Française	0	-
Patricia Damerval	AG du 10 juin 2024	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'audit Comité d'investissement	60 ans	F	Française	0	-
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 statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité des rémunérations et des nominations (Présidente) Comité éthique, qualité et RSE	61 ans	F	Française	0	Royaume-Uni

Administrateur	Date de nomination	Ancienneté au sein du Conseil	Date(s) de renouvellement(s)	Terme du mandat en cours	Comité(s)	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées [1]	Expérience internationale
Philippe Lévêque	AG du 22 juin 2022	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité éthique, qualité et RSE (Président)	65 ans	H	Française	0	Europe Afrique Asie États-Unis
Sylvia Metayer	AG du 10 juin 2024	9 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2026	Comité d'audit Comité d'investissement Comité éthique, qualité et RSE	65 ans	F	Française Britannique Canadienne	3 [6]	Royaume-Uni États-Unis Canada
Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	7 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 nominations Comité d'investissement	63 ans	H	Allemande	0	Allemagne
ADMINISTRATEURS REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Marie-Christine Leroux	1er septembre 2019	5 ans	18 juillet 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité des rémunérations et des nominations	64 ans	F	Française	0	-
Gilberto Nieddu	29 juin 2022	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité éthique, qualité et RSE	35 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 Predica, pour lesquels Mme Florence Barjou agit en tant que représentante permanente.
(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 HLD Europe, pour lesquels Mme Julie Le Goff agit en tant que représentante permanente.
(6) Le mandat d'administratrice de Mme Sylvia Metayer au sein de Page group prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale de Page group qui se réunira le 3 juin 2025.

4.1.3.1.3 Indépendance des administrateurs

Conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef, la part des administrateurs indépendants est 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.

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 rémunérations et 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 le Président 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 rémunérations et 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 rémunérations et 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 5 décembre 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, réexaminé l'indépendance des administrateurs.

Le Comité des rémunérations et 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 rémunérations et des nominations, a considéré que huit administrateurs étaient indépendants, à savoir M. Jean-Pierre Duprieu, M. Guillaume Bouhours, Dr Jean-François Brin, Mme Patricia Damerval, Mme Anne Lalou, M. Philippe Lévêque, Mme Sylvia Metayer et Dr Markus Müschenich, soit 57 % 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
Jean-Pierre Duprieu	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Sophie Boissard	● [b]	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendant
Matthieu Lance	●	●	●	●	●	●	●	● [c]	Non indépendant
Predica (Florence Barjou)	●	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendant
Jean-Bernard Lafonta	●	●	●	●	●	●	●	● [d]	Non indépendant
HLD Europe (Julie le Goff)	●	●	●	●	●	●	●	● [e]	Non indépendant
Ondřej Novák	●	●	●	●	●	●	●	● [f]	Non indépendant
Guillaume Bouhours	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Jean-François Brin	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Patricia Damerval	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Anne Lalou	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Philippe Lévêque	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Sylvia Metayer	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Markus Müschenich	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Marie-Christine Leroux [g]					N/A				Représentant les salariés
Gilberto Nieddu [g]					N/A				Représentant les salariés

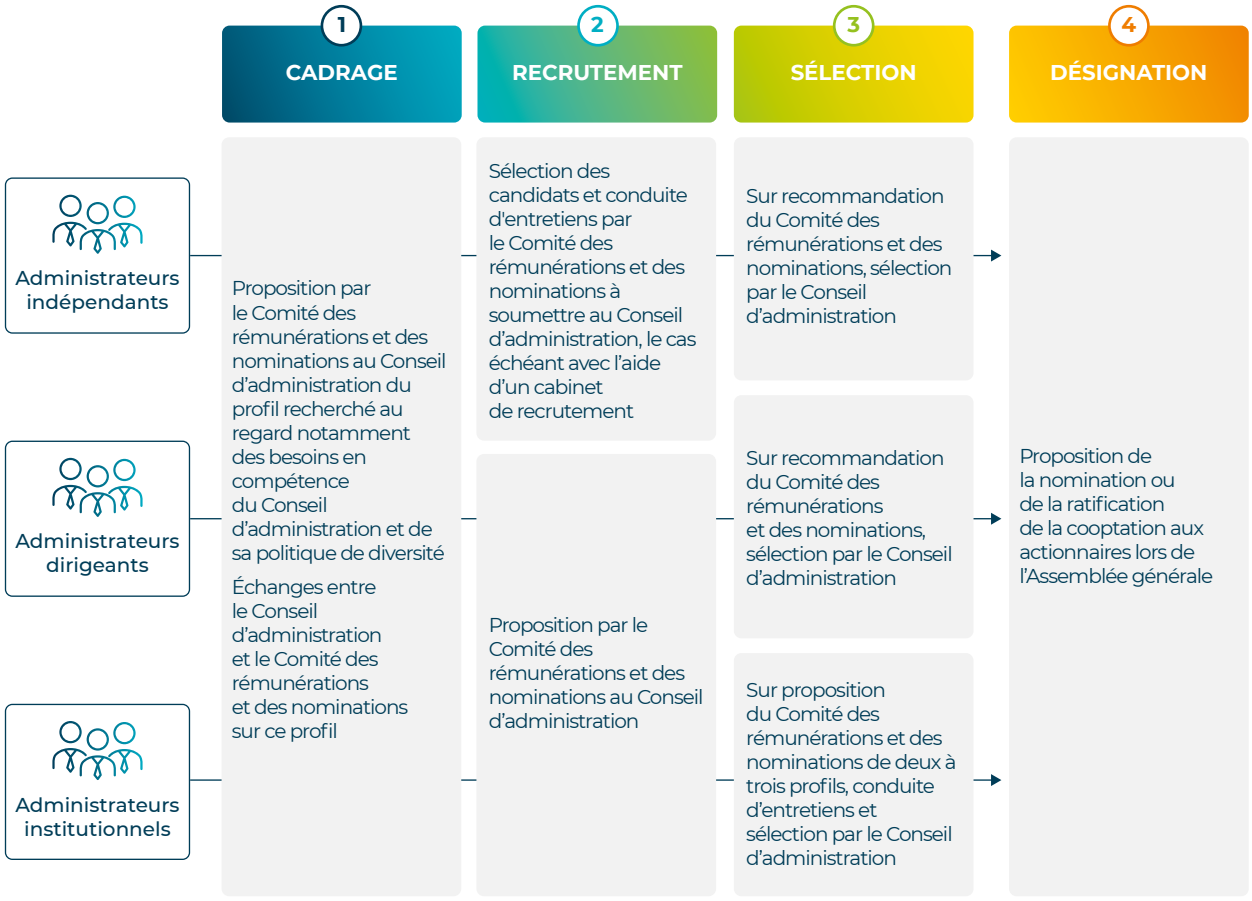
(a) Dans ce tableau de synthèse, ● représente un critère d'indépendance satisfait et ● représente un critère d'indépendance non satisfait.
(b) Mme Sophie Boissard exerce les fonctions de Directrice générale de Clariane depuis le 26 janvier 2016.
(c) M. Matthieu Lance est Directeur adjoint des investissements, responsable des actifs réels et des participations de Crédit Agricole Assurances, société mère de Predica, actionnaire à plus de 10 % de la Société.
(d) 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.
(e) HLD Europe est contrôlée par 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 nominations et le Comité éthique, qualité et RSE.

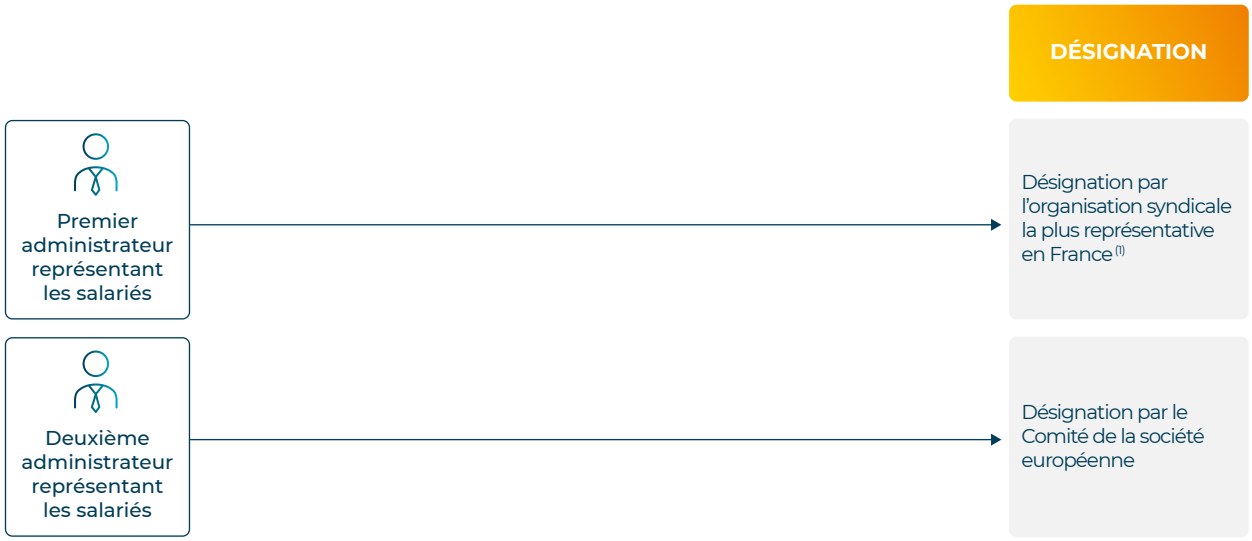
4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

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 de formations dédiées sur les principaux points suivis par le ou les Comités dont ils sont membres.

Chaque nouvel administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son activité.

Tout au long de son mandat, chaque administrateur peut également approfondir des compétences spécifiques en bénéficiant d'une formation.

Mme Marie-Christine Leroux a bénéficié, en 2024, d'une formation spécifique sur le fonctionnement du Comité des rémunérations. Cette formation lui a permis d'approfondir ses connaissances sur le rôle, le fonctionnement et l'organisation des travaux du Comité des rémunérations mais également sur la fixation et les modalités de rémunération des mandataires sociaux.

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 2024	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
Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration)	Sophie Boissard (administratrice dirigeante mandataire sociale exécutive)	Predica, représentée par Florence Barjou (administratrice institutionnelle)
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	Matthieu Lance [3] (administrateur institutionnel)	Jean-Bernard Lafonta (administrateur institutionnel)
Anne Lalou (administratrice indépendante)	Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	HLD Europe, représentée par Julie Le Goff (administratrice institutionnelle)
Philippe Lévêque (administrateur indépendant)	Markus Müschenich (administrateur indépendant)	Ondřej Novák (administrateur institutionnel)
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) [1]		Patricia Damerval (administratrice indépendante)
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) [2]		Sylvia Metayer (administratrice indépendante)

(1) Mme Marie-Christine Leroux a été désignée 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.

(2) M. Gilberto Nieddu a été désigné par le Comité d'entreprise européen, 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.

(3) 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.

ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2025

Proposition de renouvellement de mandats d'administrateur

Le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2025 le renouvellement des mandats d'administrateur de :

- M. Philippe Lévêque 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 2027.
- Mme Anne Lalou pour une durée d'un an expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Proposition de nomination d'un nouvel administrateur indépendant

M. Jean-François Brin ayant fait part de son souhait de ne pas voir renouveler son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale 2025, le Conseil d'administration a également décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2025 la nomination en qualité d'administrateur indépendant de :

- M. Olivier Bogillot 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 2027.

À la clôture de l'Assemblée générale 2025, et sous réserve de l'approbation par cette Assemblée des renouvellements de mandats des administrateurs et de la nomination d'un nouvel administrateur 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.

Par ailleurs, M. Jean-Pierre Duprieu ayant fait part de son souhait de ne pas voir renouveler son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale 2025, par application anticipée de la limite d'âge statutaire fixée à 75 ans pour la fonction de Président du Conseil d'administration, 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 2025.

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 vérifications qu'il juge opportunes. 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 les Assemblées générales 2023 et 2024, 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, M. Jean-Pierre Duprieu, en sa qualité de Président 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 il 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 du Secrétaire 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) et f) ci-dessus ne nécessitent pas d'autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe sauf (i) lorsque l'opération est réalisée par la Société et/ou (ii) en cas d'impact significatif sur le Groupe ;
- 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 (moyens de télécommunication et de visioconférence 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 28 février 2024 afin de confier au Comité d'audit 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 conformément aux normes de communication d'informations à la suite de la transposition de la directive 2022/2464 dite « CSRD ».

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. Le Président 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 des moyens de télécommunication ou de visioconférence. 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 certaines décisions par consultation écrite.

Le Conseil d'administration se réunit aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. Le Président 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.

De telles *executive sessions* se sont tenues le 22 mars 2024 et le 6 mars 2025.

SÉMINAIRES STRATÉGIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque année, le Conseil d'administration tient deux séminaires stratégiques.

En janvier 2024, le séminaire stratégique était notamment consacré au plan de renforcement de la structure financière du Groupe, au plan moyen terme et aux défis rencontrés en Allemagne. Ce séminaire a également été l'occasion, pour les administrateurs, de suivre une formation sur la RSE.

Le séminaire qui s'est tenu en octobre 2024 a été l'occasion d'échanger sur le programme *Mieux vous soutenir*. Les administrateurs ont également pu s'entretenir avec les équipes de management françaises et italiennes sur les enjeux auxquels font face ces pays.

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 2024, le Conseil d'administration s'est réuni à quinze reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 92 %. Ce taux est très élevé malgré la convocation de plusieurs réunions extraordinaires à bref délai.

Administrateurs	Taux individuel de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration
Jean-Pierre Duprieu (Président)	100 %
Sophie Boissard	100 %
Matthieu Lance [1]	100 %
Predica (représentée par Florence Barjou)	93 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon) [2]	90 %
Jean-Bernard Lafonta [3]	100 %
HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) [3]	100 %
Ondřej Novák [3]	100 %
Guillaume Bouhours	80 %
Jean-François Brin	100 %
Patricia Damerval [4]	100 %
Anne Lalou	93 %
Philippe Lévêque	100 %
Sylvia Metayer [4]	83%
Markus Müschenich	100 %
Catherine Soubie [2]	100 %
Marie-Christine Leroux	100 %
Gilberto Nieddu	100 %

(1) Administrateur nommé par cooptation lors du Conseil d'administration du 19 janvier 2024. L'Assemblée générale du 26 mars 2024 a ratifié sa nomination par cooptation en qualité d'administrateur.
(2) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(3) Administrateur ayant été nommé lors de l'Assemblée générale du 10 juin 2024 dont le mandat a pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.
(4) Administrateur ayant été nommé à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.

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 2023 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, M. Jean-Pierre Duprieu, Président 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 du plan de renforcement de la structure financière. Travaux relatifs aux opérations de réduction de capital ainsi que d'augmentation de capital réservée et d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription
- Assemblée générale exceptionnelle : convocation et arrêté de l'ordre du jour, des projets de résolutions et du rapport du Conseil d'administration
- Renouvellement du mandat de la Directrice générale
- Proposition de nomination de deux nouvelles administratrices indépendantes et de trois nouveaux administrateurs institutionnels
- Succession de la présidence du Conseil d'administration
- Suivi du plan de cession dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière
- Approbation préalable des conventions réglementées
- Comité de mission : modification du Règlement intérieur du Comité de mission, renouvellement du mandat de membres du Comité de mission et remplacement de la Présidente du Comité de mission

COMITÉ D'AUDIT

Résultats de la Société
- Examen et arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés 2023 et du rapport de gestion
- Affectation du bénéfice
- Arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2024
- 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
- Mise à jour de la 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 réalisés par les Commissaires aux comptes

Gestion financière
- Arrêté du budget annuel 2025
- Examen des garanties octroyées par Clariane SE au cours de l'année 2023
- 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 2024
- Calendrier de communication financière pour 2024/2025

- Suivi de la situation de marché et du financement
- Réduction du capital social
- Sélection du Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité
- Présentation des travaux relatifs à la CSRD

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

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
- Revue du plan de succession des membres du Comité de Direction générale
- Revue des mandats des administrateurs expirant lors de l'Assemblée générale 2024 et formulation de propositions de renouvellement
- Revue de la matrice de compétences du Conseil d'administration
- 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

- Renouvellement du mandat de la Directrice générale
- Cooptation d'un nouvel administrateur
- Proposition de nomination de deux nouvelles administratrices indépendantes et de trois nouveaux administrateurs institutionnels
- Succession de la présidence du Conseil d'administration
- Transposition de la directive CSRD et impact sur le rôle du Comité d'audit
- Ajustement des plans d'attribution gratuite d'actions en cours d'acquisition
- Attribution d'une rémunération exceptionnelle à une administratrice

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 du plan 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) Groupe et des EIG
- Résultats de l'enquête annuelle « Satisfaktion » des familles en 2023 et notamment du NPS
- Suivi des audits de qualité dits « 360° » en 2024
- Suivi de la certification ISO 9001 des établissements du Groupe
- Suivi des réclamations des proches
- 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 2019-2023
- Arrêté des indicateurs (KPI) et des cibles de la feuille de route RSE 2024-2028
- Suivi de la trajectoire climat

Engagement
- Suivi des travaux du Comité de mission
- Résultats de l'enquête annuelle « C-Pulse » des collaborateurs en 2023
- Achats responsables
- Innovation en santé et en soin

Situation sanitaire
- Suivi de la situation sanitaire

Thématiques récurrentes

Thématiques ponctuelles

POINTS D'INTERACTION ENTRE LES COMITÉS
- Comité d'audit
- Comité des rémunérations et des nominations
- Comité éthique, qualité et RSE

* *Liste non exhaustive*

LA PARITÉ AU SEIN DE LA COMMUNAUTÉ DES CADRES DIRIGEANTS

La promotion de la diversité et de la parité est au cœur des politiques ressources humaines du Groupe. Elle se traduit par de nombreux engagements et accords au sein du Groupe. La politique de parité se décline en six piliers :

1. la formalisation d'un « club des dirigeantes Clariane », chargé de promouvoir la mixité dans toutes les politiques de l'entreprise, devenu le *Clariane Women's Club* en 2021, ce réseau travaille notamment sur les questions de *leadership* et d'*empowerment* des femmes ;
2. l'identification des talents féminins et leur accompagnement par la formation, le mentoring et le coaching, dans l'optique de féminiser les plans de succession, notamment pour les postes à responsabilité opérationnelle ;
3. la présence d'au moins une femme dans les candidats internes ou externes présélectionnés pour un poste de dirigeant ;
4. la réalisation d'enquêtes et d'études salariales internes et externes permettant de comparer les rémunérations par sexe pour un même poste de dirigeant ;
5. la participation de manière proactive aux observatoires de la diversité dans les pays où le Groupe est implanté et aux mouvements de promotion des femmes dans les postes à hautes responsabilités. À ce titre, Clariane a adhéré en 2020 au programme « WEP » (*Women Empowerment Principles* ou Principes d'autonomisation des femmes) de l'ONU. Il a choisi trois des sept thématiques de travail autour de (i) la santé-sécurité des femmes au travail, (ii) la formation qualifiante et (iii) la communication sur les progrès en matière d'égalité femmes-hommes. À ce titre, le Comité de la société européenne du Groupe est régulièrement informé de l'application du programme « WEP », notamment sur la partie santé sécurité et la sensibilisation sur les violences faites aux femmes ;
6. l'inscription dans sa politique RSE, dès 2019, d'un plan d'action visant à obtenir la parité parmi les cadres dirigeants du *Top Management* transformé en 2023 en plan d'actions pour développer la parité dans les Comités de Direction Groupe et pays.

À fin décembre 2024, 53 % des membres du *Top Management* de Clariane sont des femmes, au-delà de l'objectif de parité.

Pour la nouvelle feuille de route RSE 2024-2028, dont les indicateurs et cibles ont été approuvés par le Conseil d'administration du 28 février 2024, il a été fixé comme ambition d'atteindre 45 % de femmes dans les Comités de Direction des différents pays et directions fonctionnelles du Groupe à horizon 2026 et pour l'ensemble des pays du Groupe.

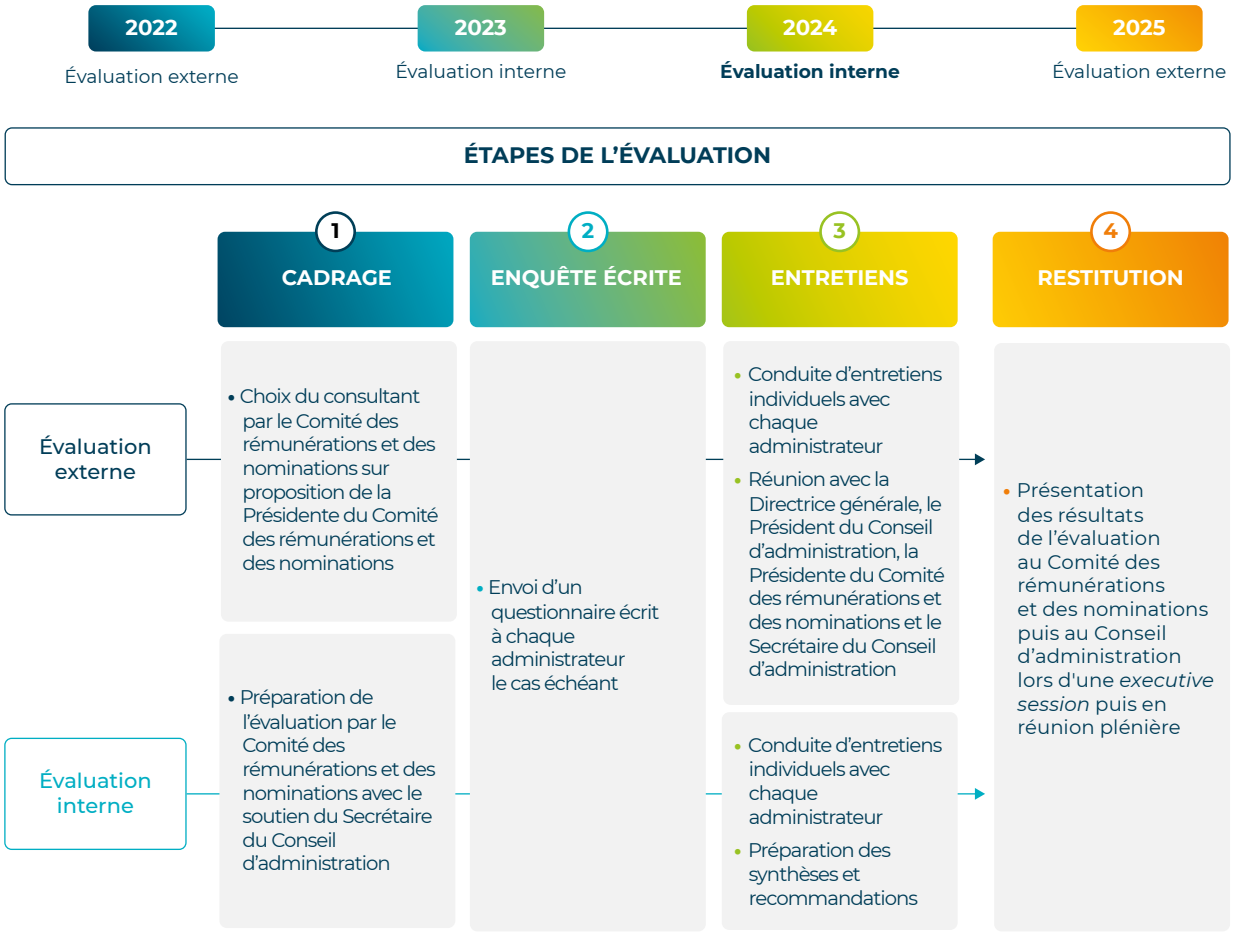
À ce titre, le Groupe s'attache à ce que toutes les listes de candidats aux postes stratégiques et aux postes de cadres dirigeants doivent comporter au moins une femme. À fin décembre 2024, la part des femmes dans les Comités de Direction Groupe et pays est de 38 %.

Cadres dirigeants	% de femmes
Comité exécutif	43 %
Comité de Direction générale	29 %
Cadres dirigeants/*Top Management*	53 %
Directeurs d'établissements	70 %

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 2024, le Comité des rémunérations et des nominations a mené l'évaluation du Conseil d'administration à partir d'un questionnaire interne d'auto-évaluation adressé à l'ensemble des administrateurs. Des entretiens individuels ont également été organisés avec le Secrétaire général.

Cette auto-évaluation permet à chaque administrateur de s'interroger sur le bon fonctionnement du Conseil et d'apprécier sa contribution individuelle aux travaux et décisions.

L'évaluation réalisée en 2024 a porté notamment sur les points suivants :

- le fonctionnement du Conseil d'administration ;
- la composition du Conseil d'administration et les expertises et compétences représentées ;
- les relations avec la Direction générale et les autres parties prenantes ;
- le fonctionnement et la composition des Comités du Conseil d'administration.

Une *executive session* a été organisée le 6 mars 2025 afin de présenter les conclusions de l'auto-évaluation, ce qui a donné lieu à un échange de vues et à un débat entre les administrateurs. Ces résultats ont également été présentés lors de la réunion du Conseil d'administration du 21 mars 2025 en présence de la Directrice générale.

Les résultats de cette auto-évaluation ont confirmé la perception très positive, par les administrateurs, du fonctionnement du Conseil d'administration en ligne avec les conclusions de la précédente évaluation, notamment :

- la pertinence, la dynamique et l'équilibre de la composition du Conseil ; la bonne intégration des nouveaux administrateurs ayant été soulignée ;
- le souhait de renforcer les compétences du Conseil en matière d'expertise réglementaire et de connaissance des activités régulées dans le domaine de la santé et du Grand Âge, avec la proposition de nomination d'un administrateur ayant une expérience reconnue en la matière ;
- la qualité continue du dialogue entre le Conseil et le management du Groupe notamment dans le contexte de la réalisation du plan de renforcement de la structure financière ;
- l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités dans leurs domaines de compétences ;
- l'attention permanente et l'amélioration continue faite en Conseil et en Comités sur le suivi des travaux prioritaires, notamment cette année ceux relatifs à la mise en œuvre de la CSRD.

La prochaine évaluation sera réalisée pour 2025 avec l'aide d'un consultant externe.

4.1.3.3 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et 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.

Dans le contexte incertain des conditions de marché et des conditions d'accès au financement, lié au contexte sectoriel, et à la restructuration financière d'un acteur important du secteur, combiné à la hausse des taux d'intérêt, et face aux enjeux stratégiques de la Société, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 27 juillet 2023, a décidé de créer un Comité *ad hoc* temporaire chargé d'éclairer le Conseil d'administration sur les travaux engagés par la Direction générale. Ce Comité était exclusivement composé d'administrateurs indépendants et était présidé par Mme Catherine Soubie. Il s'est réuni à cinq reprises entre le 1er janvier 2024 et le 15 mai 2024.

Le Comité *ad hoc* a notamment suivi de près les tensions subies par la Société à la suite de la publication du chiffre d'affaires du troisième trimestre 2023 et a travaillé aux fins d'éclairer le Conseil d'administration sur les options ouvertes à la Société ayant conduit au plan de renforcement de la structure financière du Groupe. Le Comité *ad hoc* a également suivi l'exécution du protocole d'accord signé entre la Société et Predica.

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 le Président 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 2024 ET AU DÉBUT DE L'EXERCICE 2025

Changements intervenus entre le 1er janvier 2024 et le 31 décembre 2024

	Fin des fonctions	Nomination
Comité d'audit	Catherine Soubie (Présidente) [1]	Guillaume Bouhours (Président) [2] HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) Jean-François Brin Patricia Damerval Sylvia Metayer
Comité des rémunérations et des nominations	Philippe Dumont [3] Catherine Soubie [1]	Matthieu Lance Jean-Bernard Lafonta Guillaume Bouhours Markus Müschenich
Comité d'investissement	Jean-Pierre Duprieu Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon) [1] Jean-François Brin	Jean-Bernard Lafonta Patricia Damerval Sylvia Metayer Markus Müschenich
Comité éthique, qualité et RSE	Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon) [1] Markus Müschenich	HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) Sylvia Metayer
Comité *ad hoc* temporaire	Catherine Soubie (Présidente) Jean-Pierre Duprieu Guillaume Bouhours Jean-François Brin Anne Lalou	-

(1) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(2) Administrateur désigné Président du Comité d'audit par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.
(3) Administrateur dont le mandat a pris fin le 19 janvier 2024.

Changements intervenus entre le 1er janvier 2025 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 2025 et la date de publication du présent Document d'enregistrement universel.

4.1.3.3.1 Comité d'audit

COMITÉ D'AUDIT

Composition


Guillaume Bouhours
(Président)


Predica
(représentée par
Florence Barjou)


HLD Europe
(représentée par
Julie Le Goff) (1)


Jean-François Brin (1)


Patricia Damerval (1)


Sylvia Metayer (1)

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

11 Réunions

97 % Taux d'assiduité

(1) Administrateur nommé membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.

Assiduité des membres du Comité d'audit en 2024

Au cours de l'exercice 2024, le Comité d'audit s'est réuni à onze reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 97 %. Ce taux est très élevé malgré la convocation de plusieurs réunions extraordinaires à bref délai.

Membres du Comité d'audit	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit
Catherine Soubie (précédente Présidente) (anciennement administratrice indépendante) [1]	100 %
Guillaume Bouhours (Président) (administrateur indépendant)	91 %
Predica (représentée par Florence Barjou)	91 %
HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) [2]	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant) [2]	100 %
Patricia Damerval (administratrice indépendante) [2]	100 %
Sylvia Metayer (administratrice indépendante) [2]	100 %

(1) Administratrice dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(2) Administrateur désigné membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.

Les membres du Comité d'audit sont désignés, sur proposition du Comité des rémunérations et 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 rémunérations et 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 4.1 du Règlement intérieur.

Par ailleurs, le Directeur financier Groupe, la Directrice financière adjointe 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.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent à toutes les réunions du Comité sans en être membres.

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 des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. 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.

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 responsable RSE, 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 10 services autres que la certification des comptes et la certification des informations en matière de durabilité effectués par les Commissaires aux comptes entre décembre 2023 et février 2025 pour un montant total de 230 000 euros.

4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations

COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Composition


Anne Lalou
(Présidente)


Matthieu Lance [1]


Jean-Bernard Lafonta [2]


Guillaume Bouhours [1]


Dr Markus Müschenich [2]


Marie-Christine Leroux
(administratrice
représentant les salariés)

6 administrateurs

3/5 [3] d'indépendants

20 % [4] de femmes

Principales compétences représentées

Conformité/conduite des affaires

Fonction exécutive

Capital humain

Finance/audit et risques

Stratégie/ M&A

Travaux du Comité

11 Réunions

98 % Taux d'assiduité

(1) Administrateur désigné membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 janvier 2024.

(2) Administrateur désigné membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.

(3) Mme Marie-Christine Leroux, administratrice représentant les salariés, n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef.

(4) Mme Marie-Christine Leroux, administratrice représentant les salariés, n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce.

Assiduité des membres du Comité des rémunérations et des nominations en 2024

Au cours de l'exercice 2024, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à onze reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 98 %.

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 %
Philippe Dumont [1]	100 %
Matthieu Lance [2]	100 %
Jean-Bernard Lafonta [3]	100 %
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant) [2]	80 %
Catherine Soubie (anciennement administratrice indépendante) [4]	100 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant) [3]	100 %
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés)	100 %

(1) M. Philippe Dumont a démissionné de ses fonctions d'administrateur de la Société à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 19 janvier 2024.
(2) Administrateur désigné membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 janvier 2024.
(3) Administrateur désigné membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.
(4) Administratrice dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.

Présidé par une administratrice indépendante, le Comité des rémunérations et des nominations ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il se compose aux trois cinquièmes d'administrateurs indépendants ainsi que d'une administratrice 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 aux articles 18.3 et 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 nominations, 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, le Président du Conseil d'administration participe aux travaux de ce Comité, notamment sur les sujets de nomination et de gouvernance.

La Directrice des ressources humaines Groupe et le Secrétaire général assistent également à toutes les réunions du Comité.

Missions et attributions du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et 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 ;
- d'émettre des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération des mandataires sociaux, en ce compris la Directrice générale, et, le cas échéant, les Directeurs généraux délégués ;
- de faire des propositions au Conseil d'administration quant aux programmes de stock-options, d'attribution gratuite d'actions ou autres plans au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe et leurs règlements proposés par la Directrice générale ;
- d'émettre un avis sur l'enveloppe et la répartition de la rémunération annuelle des administrateurs ;
- 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 ; et
- d'être informé des politiques de ressources humaines ainsi que 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 rémunérations et 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.

Le Comité des rémunérations et des nominations doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Enfin, il est informé par la Directrice générale de la politique de rémunération des cadres lui rapportant directement.

4.1.3.3.3 Comité d'investissement

COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Composition


Predica (Présidente) (représentée par Florence Barjou)


Jean-Bernard Lafonta [1]


Patricia Damerval [1]


Sylvia Metayer [1]


Dr Markus Müschenich [1]

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

14 Réunions

96 % Taux d'assiduité

(1) Administrateur nommé membre du Comité d'investissement par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.

Assiduité des membres du Comité d'investissement en 2024

Au cours de l'exercice 2024, le Comité d'investissement s'est réuni à quatorze reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 96 %.

Membres du Comité d'investissement	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement
Predica (Présidente) (représentée par Florence Barjou)	100 %
Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant) [1]	100 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon) [2]	88 %
Jean-Bernard Lafonta [3]	100 %
Jean-François Brin [1]	100 %
Patricia Damerval (administratrice indépendante) [3]	100 %
Sylvia Metayer (administratrice indépendante) [3]	83 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant) [3]	100 %

(1) Administrateur dont le mandat de membre du Comité d'investissement a pris fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 10 juin 2024.
(2) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(3) Administrateur désigné membre du Comité d'investissement par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.

Missions et attributions du Comité d'investissement

Le Comité d'investissement est chargé notamment d'examiner, conformément aux articles 11.3 des statuts de la Société et 1.4.2 du Règlement intérieur :

- 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.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent à toutes les réunions de ce Comité. Les Directeurs généraux pays, le Directeur général Clariane immobilier, le Directeur financier Groupe, le Directeur revenus et développement Groupe, le Directeur M&A et *international business development* Groupe et le Secrétaire général sont conviés aux réunions du Comité d'investissement selon les dossiers présentés.

4.1.3.3.4 Comité éthique, qualité et RSE

COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

Composition


Philippe Lévêque (Président)


HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) (1)


Dr Jean-François Brin


Anne Lalou


Sylvia Metayer (1)


Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés)

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

94 % Taux d'assiduité

(1) Administrateur nommé membre du Comité éthique, qualité et RSE par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024.

(2) 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.

(3) 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.

Assiduité des membres du Comité éthique, qualité et RSE en 2024

Au cours de l'exercice 2024, 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 94 %.

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 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon) (1)	100 %
HLD Europe (représentée par Julie Le Goff) (2)	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	100 %
Anne Lalou (administratrice indépendante)	100 %
Sylvia Metayer (administratrice indépendante) (2)	50 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant) (3)	100 %
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés)	100 %

(1) Administratrice dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(2) Administrateur désigné membre du Comité éthique, qualité et RSE par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 10 juin 2024. Ce taux de 50 % correspond à une réunion manquée sur les deux tenues après le 10 juin 2024.
(3) Administrateur dont le mandat de membre du Comité éthique, qualité et RSE a pris fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 10 juin 2024.

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 signalements et 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 ;
- d'examiner, au moins annuellement, les actions conduites en matière de RSE et les résultats de celles-ci ; et
- de préparer les travaux du Conseil d'administration sur la stratégie RSE.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent à toutes les réunions de ce Comité.

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, la Directrice qualité Groupe, le Directeur RSE 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.

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'information concernant la composition et les travaux du Comité de mission au cours de l'exercice 2024, nous vous invitons à vous reporter au rapport du Comité de mission disponible 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 que ses pratiques se conforment aux recommandations du code Afep-Medef.

4.1.6 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts

4.1.6.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2024 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 2024 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						
Predica	Administrateur	Acquisition	Actions	11/06/2024	3,5	3 647 317
Predica	Administrateur	Souscription	Options d'achat	14/06/2024	0	30 005 390
Predica	Administrateur	Acquisition	Options d'achat	18/06/2024	1,254	7 614 085
Predica	Administrateur	Acquisition	Options d'achat	19/06/2024	1,254	1 766 432
Jean-Pierre Duprieu	Président du Conseil d'administration	Cession	Droits préférentiels de souscription	19/06/2024	1,344	2 000
Jean-Pierre Duprieu	Président du Conseil d'administration	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	19/06/2024	1,2609	8 000
Jean-Pierre Duprieu	Président du Conseil d'administration	Souscription	Actions	21/06/2024	1,11	16 605
Sophie Boissard	Directrice générale et administratrice	Souscription	Actions	21/06/2024	1,11	125 928
Predica	Administrateur	Exercice des droits préférentiels de souscription	Actions	03/07/2024	1,11	62 639 751
HLD Europe	Administrateur	Cession	Parts sociales de Ker Holding, instruments financiers liés à l'action Clariane	09/08/2024	1 000	18 000
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR UNE PERSONNE ÉTROITEMENT LIÉE						
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	13/06/2024	2,9326	408 177
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	13/06/2024	2,9323	323 882
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	13/06/2024	2,9336	84 295
René Holeček	Personne liée à Ondřej Novák, administrateur	Souscription	Droits préférentiels de souscription	14/06/2024	1,14	96 160
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	14/06/2024	1,1833	887 245
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	14/06/2024	2,2460	8 048 260
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	14/06/2024	1,9212	74 290
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	14/06/2024	1,9139	174 372
René Holeček	Personne liée à Ondřej Novák, administrateur	Souscription	Droits préférentiels de souscription	17/06/2024	1,46	100 000
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	17/06/2024	1,30	434 175

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	Droits préférentiels de souscription	18/06/2024	1,3444	103 654
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	18/06/2024	1,3406	267 740
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	18/06/2024	1,3425	1 219 223
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	19/06/2024	1,3044	191 597
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	19/06/2024	1,995	37 864
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	19/06/2024	1,2928	613 138
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	19/06/2024	1,9884	36 620
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	19/06/2024	1,2850	56 821
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Droits préférentiels de souscription	20/06/2024	1,3494	9 430
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	26/06/2024	1,9992	63 366
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Acquisition	Actions	26/06/2024	2,0095	445 943
Ker Holding	Personne morale liée à HLD Europe, administrateur	Souscription	Actions	03/07/2024	1,11	51 992 418
René Holeček	Personne liée à Ondřej Novák, administrateur	Souscription	Actions	05/07/2024	1,11	12 032 370

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 le Président 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 au Président du Conseil d'administration ou du Comité concerné (qui en informe immédiatement le Président 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 le Président du Conseil d'administration ou 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, lors de l'examen des comptes, 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 a 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 2024

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 2024, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe annoncé le 14 novembre 2023.

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, M. Matthieu Lance (administrateur depuis le 19 janvier 2024) et Mme Sylvia Metayer) n'ayant pris part ni aux débats ni au vote.

Les conventions réglementées conclues avant le 10 juin 2024 ont été approuvées par l'Assemblée générale du 26 mars 2024 ou par l'Assemblée générale du 10 juin 2024, étant noté que la société Predica n'a pas pris part au vote sur les résolutions concernées car elles portaient sur des conventions auxquelles Predica était directement ou indirectement intéressée.

Les conventions réglementées conclues postérieurement au 10 juin 2024 seront soumises à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2025.

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
28 février 2024	Avenant au protocole portant sur le plan de renforcement de la structure financière de Clariane conclu le 13 novembre 2023	• Clariane • Predica	L'avenant, ayant pour objet de refléter certains engagements pris par Predica vis-à-vis de l'Autorité des marchés financiers (l'« **AMF** ») dans le cadre de sa demande de dérogation à l'obligation de déposer une offre publique octroyée le 8 février 2024 sur le fondement des articles 234-8, 234-9 2° et 234-10 du Règlement général de l'AMF, et ce dans l'hypothèse où la souscription par Predica à l'augmentation de capital la conduirait à franchir le seuil de déclenchement d'une offre publique obligatoire, apporte les précisions et ajustements suivants : • l'engagement de Predica de plafonner, pour les résolutions relatives à l'augmentation de capital, et uniquement pour celles-ci, soumises à l'Assemblée générale du 26 mars 2024, ses droits de vote à 1/3 des droits de vote des actionnaires présents ou représentés ; • l'engagement de souscription de Predica à l'augmentation de capital à titre réductible pourra également prendre la forme, en tout ou partie, d'un engagement de garantie. Cet engagement de souscription à titre réductible et/ou de garantie pourrait être réduit au profit des engagements de souscription et/ou de garantie qui seraient pris par des actionnaires ou des investisseurs institutionnels tiers, Predica s'engageant à voter au Conseil d'administration de la Société en faveur de toute solution permettant de favoriser à la fois la réussite de l'augmentation de capital et une telle réduction de son engagement de souscription à titre réductible et/ou de garantie ; • en cas d'éventuelle prise de contrôle de la Société à l'issue de la réalisation de l'augmentation de capital, l'engagement de Predica de maintenir la cotation de la Société et de ne pas accroître son niveau de participation dans le capital de la Société pour une durée minimum de 12 mois (au lieu des six mois prévus dans la convention initiale).
28 février 2024	Avenant à la convention du 27 décembre 2023 relative à la mise en place d'un partenariat immobilier portant sur 11 actifs et un terrain au Royaume-Uni	• Clariane • Predica	L'avenant a été conclu dans le cadre de la cession par le Groupe de l'ensemble de ses activités et de ses actifs au Royaume-Uni et précise les conditions dans lesquelles les obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 5 (« **CPI 5** ») et remboursables en actions de préférence de CPI 5 seront remboursées en actions de préférence de CPI 5, les modalités de conversion des actions de préférence en actions ordinaires de CPI 5 et la distribution par CPI 5 des produits en cas de cession d'actifs.

17 mai 2024	Convention d'exécution du protocole conclu le 13 novembre 2023 et modifié par un avenant en date du 28 février 2024	• Clariane
		• Predica
			La convention s'inscrit dans le cadre de l'exécution du protocole d'accord initial conclu le 13 novembre 2023 et modifié par un avenant en date du 28 février 2024, dans le cadre du projet des deux augmentations de capital (le « **Projet** ») et prévoit notamment :
			• un engagement de Predica, de :
			  • voter, lors de l'Assemblée générale du 10 juin 2024, en faveur des résolutions relatives (i) à l'augmentation de capital réservée, et (ii) à la nomination de deux administrateurs présentés par HLD Europe et d'un administrateur présenté par Leima Valeurs,
			  • voter, lors de la réunion du Conseil d'administration de la Société qui déterminera les termes de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur de cette augmentation du capital,
			  • souscrire à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) à titre irréductible à hauteur de sa participation, et (ii) à titre réductible et/ou de garantie pour le solde, à hauteur d'un montant global maximal de 200 millions d'euros sans que sa participation ne soit supérieure à 29,90 % du capital et des droits de vote de la Société à l'issue de l'augmentation de capital (la « **Détention Maximale** »), la Détention Maximale incluant – s'agissant à la fois de Predica et des autres entités du groupe Crédit Agricole – (a) les actions Clariane déjà détenues, (b) les actions Clariane qui seraient éventuellement acquises auprès d'autres actionnaires, et (c) toutes actions Clariane à souscrire dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription *via* l'exercice des droits préférentiels de souscription (y) attachés aux actions Clariane visées aux (a) et (b), ou (z) acquis auprès de Holding Malakoff Humanis ou d'autres actionnaires, et
			  • ne pas acquérir de titres de la Société à l'issue du Projet, dès lors que ces acquisitions conduiraient Predica à franchir, au regard de sa participation et de celles des autres entités du groupe Crédit Agricole, les seuils de 30 % du capital ou des droits de vote de Clariane, et ce pour une durée de 12 mois ;

Date de conclusion de la convention	Type de convention	Parties à la convention	Modalités

			• l'engagement de la Société de faire ses meilleurs efforts pour assister Predica à acquérir, auprès d'actionnaires souhaitant les vendre, des droits préférentiels de souscriptions et/ou des actions Clariane permettant à Predica de maintenir sa participation au niveau de sa participation préexistante à l'augmentation de capital réservée (à savoir 24,6 %) ;
			• la renonciation par la Société et Predica, pour les seuls besoins du Projet, aux conditions suspensives non encore réalisées relatives à une éventuelle prise de contrôle telles que prévues par le protocole (autorisations au titre du contrôle des concentrations, autorisation réglementaire requise au titre de la réglementation *Foreign Subsidies Regulation*, modification des termes du contrat d'émission des Océanes à maturité 2027), dès lors que la participation de Predica, n'excédera pas, à l'issue des augmentations de capital envisagées, la Détention Maximale ;
			• à l'issue des augmentations de capital, une composition du Conseil d'administration de la Société conforme aux principes énoncés dans le code Afep-Medef et comprenant :
			  • si Predica en fait la demande, trois administrateurs proposés par Predica si celle-ci détient 25 % ou plus du capital de la Société (représentés dans les quatre Comités du Conseil d'administration),
			  • deux administrateurs proposés par Predica au Conseil d'administration si celle-ci détient 20 % ou plus du capital de la Société (représentés dans les trois Comités du Conseil d'administration suivants : Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité d'investissement), et
			  • un administrateur proposé par Predica si sa participation est entre 10 % et 20 % du capital de la Société (représenté, au choix de Predica, dans deux des trois Comités du Conseil d'administration suivants : Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité d'investissement) ;
			• en cas de souhait de Predica de céder plus de 0,5 % du capital de la Société, l'engagement de la Société à faire ses meilleurs efforts pour faciliter cette cession ;
			• Predica a confirmé à Clariane, en tant que de besoin, ne pas agir de concert avec tout actionnaire ou tiers ;
			• en cas de non-réalisation du Projet, Clariane et Predica resteront tenues de leurs obligations en vertu du protocole.

13 juin 2024	Contrat de direction	• Clariane • Crédit Agricole Corporate and Investment Bank • BNP Paribas • Natixis • Société Générale	Le contrat de direction prévoit des déclarations et garanties usuelles pour ce type d'opération. Les conditions d'intervention des coordinateurs globaux sont des conditions de marché usuelles pour ce type d'opération.
5 août 2024	Contrat de prestation de services	• Clariane • Mme Sylvia Metayer	A été confiée à Mme Sylvia Metayer une mission exceptionnelle de conseil de la Direction générale de la Société 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. En contrepartie des prestations fournies, Mme Sylvia Metayer a perçu des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros. Le contrat de prestation de services est entré en vigueur rétroactivement le 1er juillet 2024 pour une durée de six mois.

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 2024

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'Ile 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. • Suretés : les prêteurs bénéficient des suretés 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 • 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). A 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.

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 2024 le Secrétaire général Groupe et la Direction financière Groupe ont été présentés au Conseil d'administration lors de sa réunion du 24 février 2025. 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

Le 5 août 2024 a été conclu un contrat de prestation de services entre la Société et Mme Sylvia Metayer. Pour plus de détails, se référer au tableau figurant à la section 4.1.6.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Il n'existe pas d'autre 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 nominations



Dans une année 2024 marquée à la fois par la solide performance opérationnelle du Groupe et par le suivi du plan de renforcement de la structure financière du Groupe, je tiens, au nom du Comité, à saluer le formidable engagement de l'ensemble des équipes au quotidien. Je tiens également à remercier la Directrice générale, le Président du Conseil d'administration ainsi que les équipes de direction pour leur implication sans faille au cours de cette année.

Le Comité des rémunérations et des nominations, dont les trois cinquièmes des membres sont indépendants, s'est réuni à onze reprises en 2024 pour traiter de nombreuses thématiques de sa compétence en matière de nomination et de rémunération.

Travaux du Comité en matière de nomination

Au cours de l'exercice 2024, le Comité a été sollicité dans le cadre de la proposition de nomination de trois administrateurs institutionnels dans le contexte de la réalisation de l'augmentation de capital réservée réalisée en juin 2024, dont l'un s'est substitué à Holding Malakoff Humanis en qualité d'administrateur dont le mandat arrivait à échéance.

Il a également travaillé au remplacement de Mme Catherine Soubie dont le mandat arrivait à échéance à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024. À ce titre, le Comité a mené une recherche de candidats aux postes d'administrateurs avec l'aide d'un cabinet de recrutement spécialisé de renommée nationale et s'est entretenu avec plusieurs candidats. Au résultat de cette recherche, le Comité a recommandé au Conseil d'administration de proposer à cette Assemblée générale la nomination en qualité d'administratrice indépendante de Mme Patricia Damerval.

Ensuite, 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 la volonté de ce dernier 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, le Comité a travaillé sur la succession de la présidence du Conseil d'administration. A ce titre et à l'issue de ce travail, le Comité a recommandé au Conseil d'administration de proposer à l'Assemblée générale du 10 juin 2024, la nomination en qualité d'administratrice indépendante de Mme Sylvia Métayer dans la perspective de la succession de M. Jean-Pierre Duprieu à l'issue de son mandat. Ce processus a permis la réalisation d'une phase d'intégration et de transition en amont de la succession de la présidence du Conseil d'administration.

Par ailleurs, en raison de l'arrivée prochaine du terme d'autres mandats d'administrateurs, notamment le mien, et du souhait de M. Jean-François Brin ne pas voir renouveler son mandat d'administrateur lors de l'Assemblée générale 2025, le Comité a travaillé sur la projection de la composition du Conseil d'administration pour les années à venir. À ce titre à compter de mi-2024, le Comité a de nouveau mené une recherche de candidats.

Au résultat de cette recherche, le Comité a 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 permettra de renforcer les compétences du Conseil notamment dans les domaines des politiques de santé et de la réglementation.

Le Comité a également recommandé au Conseil d'administration le renouvellement anticipé du mandat de Directrice générale de Mme Sophie Boissard pour une durée de cinq ans à compter de l'échéance de son mandat précédent soit du 1er janvier 2025 au 31 décembre 2029 inclus.

Enfin, le Comité a porté une attention particulière à la stabilité et la pérennité des équipes dirigeantes dans une année perturbée par différentes crises (inflation, accès au financement).

À ce titre, 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.

Travaux du Comité en matière de rémunération

S'agissant des sujets de rémunération, le Comité évalue comme chaque année les politiques de rémunération de la Directrice générale, du Président du Conseil d'administration, des administrateurs et des principaux dirigeants du Groupe.

Concernant la rémunération variable de la Directrice générale pour 2024, 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 démontrent 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 le critère lié à la réalisation de l'augmentation de capital avait été extrêmement bien réalisé dans les délais contraints impartis, avec désormais une nouvelle structure actionnariale robuste et équilibrée. Au résultat 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 2024 de 85,3 %.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2025.

Concernant la politique de rémunération de la Directrice générale pour 2025, dans le cadre du renouvellement de son mandat, le Comité a proposé d'augmenter la rémunération fixe annuelle de la Directrice générale à 600 000 euros pour toute la durée de son mandat.

S'agissant de la rémunération variable annuelle, 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 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 décidé de maintenir inchangée la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2025.

Enfin, le Comité a proposé d'augmenter, de 500 000 euros à 550 000 euros, le montant global annuel des rémunérations allouées aux mandataires sociaux non-dirigeants, afin de prendre notamment en compte l'augmentation du nombre d'administrateurs.

Je tiens à remercier les membres du Comité pour leur implication ainsi que toutes les parties prenantes du Groupe pour leur confiance dans nos travaux.

Enfin, je souhaitais exprimer mes chaleureux remerciements à M. Jean-Pierre Duprieu pour sa contribution majeure à la qualité et à la stabilité de la gouvernance du Groupe lors des années de son mandat.

Mme Anne Lalou,
Présidente du Comité
des rémunérations et 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, 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 2024 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 2025 d'approuver, sur la base de la présente section 4.2, le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2024 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.

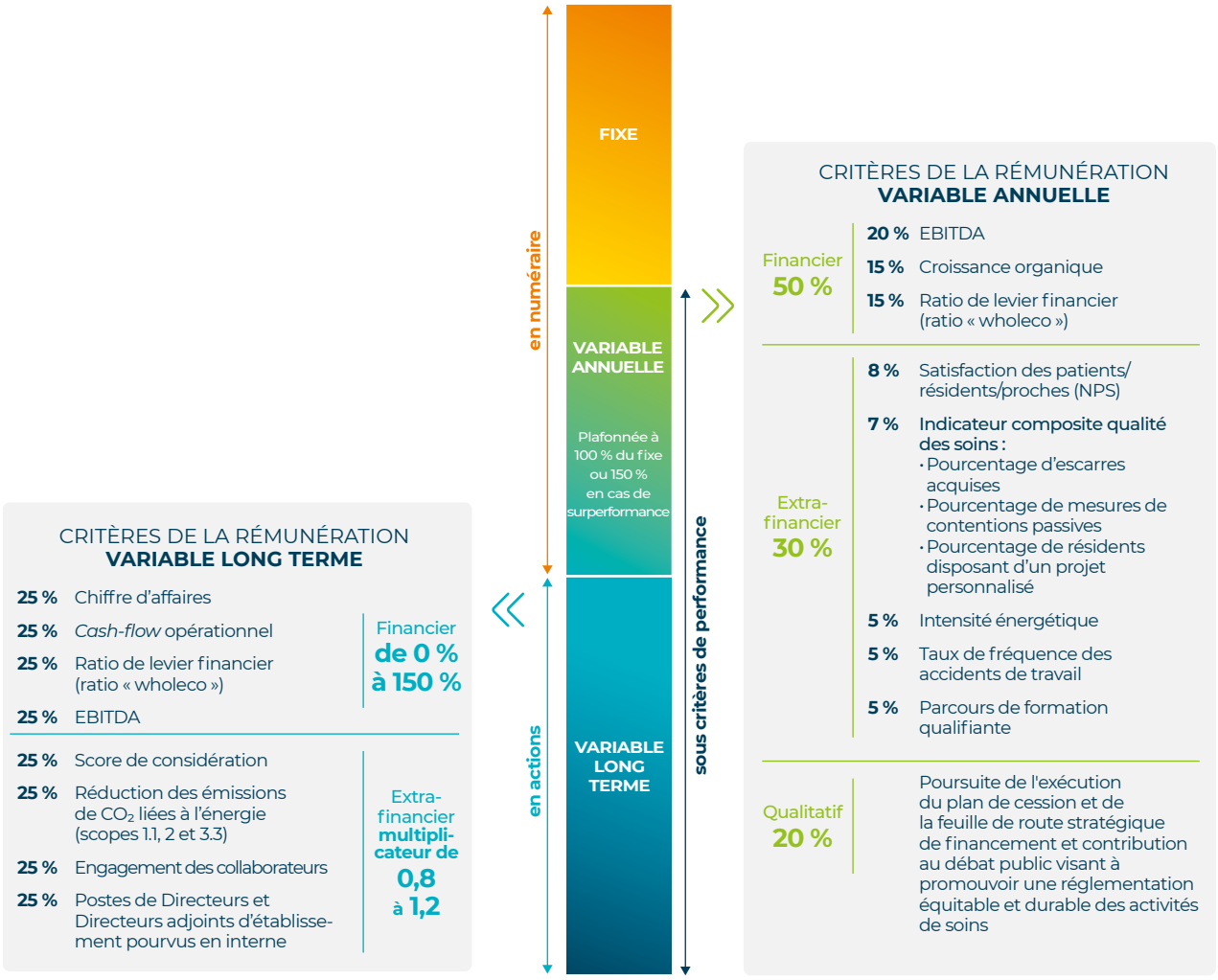
En cas de vote négatif, le Conseil d'administration soumet une nouvelle politique de rémunération, prenant en compte le vote des actionnaires, à l'approbation lors de la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours est 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 2025 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 2025

CARACTÉRISTIQUES ET COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION



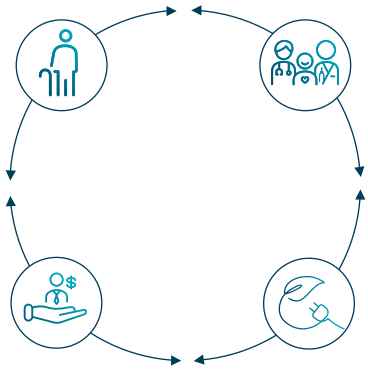
CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION
VARIABLE LONG TERME

25 %	Chiffre d'affaires	Financier **de 0 % à 150 %**
25 %	*Cash-flow* opérationnel	
25 %	Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)	
25 %	EBITDA	
25 %	Score de considération	Extra-financier **multiplicateur de 0,8 à 1,2**
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 %	Croissance organique
	15 %	Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)
Extra-financier **30 %**	**8 %**	Satisfaction des patients/résidents/proches (NPS)
	7 %	**Indicateur composite qualité des soins :** • Pourcentage d'escarres acquises • Pourcentage de mesures de contentions passives • Pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé
	5 %	Intensité énergétique
	5 %	Taux de fréquence des accidents de travail
	5 %	Parcours de formation qualifiante
Qualitatif **20 %**		Poursuite de l'exécution du plan de cession et de la feuille de route stratégique de financement et contribution au débat public visant à promouvoir une réglementation équitable et durable des activités de soins

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 »)
- Croissance organique
- 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
- Intensité énergétique
- 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 terme.

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 le Président 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 nominations, 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, des résultats obtenus et du travail effectué.
Cohérence	La rémunération est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants de l'entreprise, des salariés, ainsi qu'avec l'intérêt social et les performances 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 et explicites.
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.

Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2025

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration, lors de ses réunions du 5 août 2024, 5 décembre 2024 et 24 février 2025, a défini les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposées ci-après. Ces politiques seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale 2025 (vote *ex ante*).

Les dirigeants mandataires sociaux du Groupe sont le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration pour 2025

La rémunération du Président du Conseil d'administration se compose :

- d'une rémunération fixe et, le cas échéant ;
- d'une rémunération exceptionnelle dans des cas bien précis.

(1) Et éventuellement d'une rémunération exceptionnelle dans des circonstances très particulières indiquées ci-après.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président 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 du Président 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 nominations, 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 la prise de fonction du précédent Président du Conseil d'administration (M. Christian Chautard) le 25 mars 2015.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé, lors de sa réunion du 5 décembre 2024, de maintenir inchangée la rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2025. Il a également décidé que la rémunération due sera, en cas de changement de présidence au cours de l'exercice, proratisée à la durée du mandat de Président du Conseil d'administration au cours de l'exercice.

Rémunération exceptionnelle

Le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'accorder une rémunération exceptionnelle au Président 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 du Président 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 au Président du Conseil d'administration en 2025.

Absence d'autres éléments

Le Président 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'administrateur.

Politique de rémunération de la Directrice générale pour 2025

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 nominations, 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 nominations, 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 long terme.

Rémunération fixe

Le Conseil d'administration du 5 août 2024 a 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 et au regard du niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de sociétés comparables (étude réalisée par le cabinet spécialisé Mercer sur un panel de sociétés ayant un profil de chiffre d'affaires similaire à celui du Groupe), le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale à 600 000 euros (contre 520 000 euros les années précédentes) et ce 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 nominations, 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 2023 et 2024, 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 2025, le Conseil d'administration du 24 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a 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, en amont de la recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 %),
  - croissance organique (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 38 et 44 (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 (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 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 %,
  - 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 6 500 et 7 500 (5 %),
  - les critères qualitatifs (20 %) sont détaillés dans une note présentée par le Comité des rémunérations et des nominations au Conseil d'administration, cette note servant *in fine* à l'examen de l'atteinte desdits critères. Ces critères sont 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, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, examine le niveau d'atteinte des critères de performance de la rémunération variable annuelle. La réalisation des critères financiers est également revue par 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 2025, 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 2025 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025.

Historique du taux de réalisation des critères de performance de la rémunération variable annuelle sur les trois derniers exercices

Exercices	Taux de réalisation
2023	82 %
2022	98,50 %
2021	129,4 % (1)

(1) Le taux de réalisation des critères de performance de la rémunération variable annuelle 2021 a été plafonné à 120 % conformément à la politique de rémunération 2021 de la Directrice générale.

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 nominations. Le Comité d'audit et le Comité éthique, qualité et RSE donnent également, 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.

La performance se mesure sur trois exercices. C'est le Conseil d'administration qui, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 Targe*ts) 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 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 %.

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 nominations, 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.

Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu à ce jour de verser une rémunération exceptionnelle en 2025 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 et d'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 détaillées 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 de 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 et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite médicalisées, résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels 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 2025, le coût de l'assurance chômage privée au profit de la Directrice générale s'élèverait à 14 837 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 brute annuelle fixe [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 brute annuelle fixe [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 terme 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 terme 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 était fixé à 500 000 euros depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2023 (10e résolution).

Au regard de l'augmentation de 13 à 16 du nombre d'administrateurs entre 2023 et 2024, le Conseil d'administration du 5 décembre 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2025 de porter à 550 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

En accord avec la proposition du Président du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration du 1er octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de rémunération au Président du Conseil d'administration au titre de son mandat d'administrateur. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administratrice. Par ailleurs, M. Jean-Bernard Lafonta, HLD Europe et M. Matthieu Lance ont renoncé à percevoir la rémunération qui leur serait due au titre de leur mandat d'administrateur pour l'exercice 2025, les sommes correspondantes seront réallouées aux autres administrateurs. 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 5 décembre 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2025 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, 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 tiendrait plus de deux réunions supplémentaires par rapport à celles prévues dans le calendrier de réunions communiqué en début d'exercice, le Conseil d'administration pourra, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 et du Comité des rémunérations et des nominations), le Conseil d'administration pourra, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 nominations puis approuvées par le Conseil d'administration lors de la dernière réunion de l'exercice du 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 2024 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 2024 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration *(Say-on-Pay ex post)*

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2024 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À M. JEAN-PIERRE DUPRIEU, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au cours de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	345 000 € brut (montant versé)	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 1er octobre 2020 a décidé, sur proposition 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 2024 à l'occasion de la séance du 7 décembre 2023. Pour 2024, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élevait donc à 345 000 € brut. 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'est prévue au bénéfice de M. Jean-Pierre Duprieu.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Il n'existe 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 ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.

4.2.2.2 Éléments de rémunération de la Directrice générale versés au cours de l'exercice 2024 ou attribués au titre du même exercice *(Say-on-Pay ex post)*

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2024 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	520 000 € brut (montant versé)	-	Le Conseil d'administration du 28 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir à 520 000 € la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale pour 2024. Conformément à la décision du Conseil d'administration, Mme Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 520 000 € brut au titre de l'exercice 2024. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.

Rémunération variable annuelle	443 560 € brut sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2025	-	Le Conseil d'administration du 28 février 2024 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 28 février 2024, 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 2024 tel qu'arrêté par le Conseil d'administration du 14 décembre 2023 et considération prise de la situation de la Société ayant conduit à la publication d'un 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) :
			  • la croissance organique (20 %),
			  • l'EBITDA (15 %), et
			  • le levier financier (15 %) ;
			• critères extra-financiers quantifiables (représentant 30 % de la rémunération variable annuelle) portant sur l'ensemble du périmètre du Groupe :
			  • la satisfaction des patients/résidents/proches (NPS) (10 %). Cet indicateur englobe toutes les activités du Groupe (hors Ages & 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 ressources humaines (taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt, nombre de parcours qualifiants, taux de rotation des effectifs après période d'essai et taux d'absentéisme) (12 %). Cet indicateur s'inscrivait dans la continuité des années précédentes sous la forme d'un indicateur composite ressources humaines stabilisé au niveau de tous les pays du Groupe et permettant de mesurer dans la durée la performance ressources humaines opérationnelles du Groupe,
			  • 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 (4 %). Ce critère se composait 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,
			  – le pourcentage de mesures de contentions passives conformément à l'approche Clariane des thérapies non médicamenteuses et au *Positive Care*, et

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
			– 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, • la réduction de la consommation d'énergie par rapport à 2023 (4 %). Cet indicateur, mesuré en consommation d'énergie non corrigée des variations saisonnières (DJU), a été ajusté en 2023 pour prendre en compte le renchérissement du prix de l'énergie consécutif au conflit russo-ukrainien et mesurer ainsi les mesures d'adaptation court terme de la consommation, contribuant également à l'atteinte des objectifs long terme de décarbonation inscrite dans la rémunération variable long terme ; • les critères qualitatifs (représentant 20 % de la rémunération variable annuelle, évalués de manière globale) étaient, dans le contexte de l'annonce du plan de renforcement de la structure financière du Groupe le 14 novembre 2023, relatifs à l'exécution de ce plan notamment : • la réalisation du plan de cession tel qu'approuvé par le Conseil d'administration, • la réalisation de l'augmentation de capital prévue, • la stabilisation de l'organisation du Groupe postérieurement à la réalisation du plan de renforcement de la structure financière. Le Conseil d'administration du 24 février 2025 a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations 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 démontrent 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 l'augmentation de capital avait été extrêmement bien réalisée dans les délais contraints impartis, avec désormais une nouvelle structure actionnariale robuste et équilibrée, et a, à ce titre, constaté une surperformance. Le Conseil a également considéré que la stabilisation de l'organisation du Groupe avait été très bien réalisée notamment *via* la nomination d'un Directeur général adjoint, la transition réussie au sein de la Direction financière et les promotions internes au sein de l'équipe dirigeante. Concernant le critère de la réalisation du plan de cession, le Conseil a considéré que les cessions réalisées en 2024 l'avaient été dans de bonnes conditions, malgré des circonstances de marchés complexes, et que ces opérations avaient été réalisées en maintenant un bon climat social et sans compromettre la qualité des opérations. À la suite de cette appréciation, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, décidé d'attribuer à Mme Sophie Boissard la somme de 443 560 € au titre de sa rémunération variable 2024 (correspondant à un niveau d'atteinte de 85,3 %). En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale 2025.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	-	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice 2024.
Rémunération exceptionnelle	Néant	-	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2024.

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	-	348 859 € valeur globale IFRS des 414 814 actions attribuables sous conditions de présence et de performance	Le Conseil d'administration du 5 août 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à Mme Sophie Boissard 414 814 actions de performance (avec une date d'acquisition desdites actions au 5 août 2027 sous réserve de conditions de présence et de performance).
			Cette attribution est conforme aux plafonds d'attribution fixés par la 23e résolution de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
			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 nominations, 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 (représentant 60 % de la rémunération variable long terme) :
			  • le chiffre d'affaires (20 %),
			  • le *cash-flow* libre opérationnel (20 %), et
			  • le levier financier (20 %) ;
			• critères extra-financiers (représentant 40 % de la rémunération variable long terme) :
			  • le score de considération (10 %),
			  • 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 et 2 (10 %),
			  • l'engagement des collaborateurs (10 %), et
			  • la mixité au sein des Comités de Direction générale du Groupe et des pays afin de maintenir une présence des femmes d'au moins 40 %, en ligne avec les réglementations des différents pays du Groupe et afin de poursuivre la dynamique des plans de rémunération long terme précédents qui a permis d'atteindre fin 2022 la parité hommes-femmes au sein du *Top Management* du Groupe (10 %).
			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.
			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 nominations, 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	17 143 €	-	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 17 143 € pour l'exercice 2024.
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 décembre 2019. Le versement de l'indemnité de départ est conditionné à la réalisation de critères de performance et d'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 décembre 2019. 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 et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite médicalisées, et résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels 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)	Croissance organique [3]	Valeur de l'indicateur	5 %	7,9 %	9 %	6,6 %
		En % de la rémunération fixe	*10 %*	*20 %*	*30 %*	*15,5 %*
	EBITDA [4]	Valeur de l'indicateur	598 M€	620 M€	660 M€	605 M€
		En % de la rémunération fixe	*7,5 %*	*15 %*	*22,5 %*	*9,9 %*
	Levier financier [5]	Valeur de l'indicateur	3,5	3	2,5	>3,5
		En % de la rémunération fixe	*7,5 %*	*15 %*	*22,5 %*	*0 %*
	Total critères financiers		**25 %**	**50 %**	**75 %**	**25,4 %**
Critères extra-financiers 30 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Satisfaction patients/résidents/ proches (NPS, *Net Promoter Score*)	Valeur de l'indicateur	36	38	40	44
		En % de la rémunération fixe	*0 %*	*10 %*	*15 %*	*15 %*
	Indicateur composite ressources humaines	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	150 %	129 %
		En % de la rémunération fixe	*0 %*	*12 %*	*18 %*	*15,4 %*
	• Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt (30 %)	Valeur de l'indicateur	40	34	30	31,4
	• Nombre de parcours qualifiants (30 %)	Valeur de l'indicateur	6 000	7 000	8 000	7 780
	• Taux de rotation des effectifs après période d'essai (20 %)	Valeur de l'indicateur	23 %	22 %	18 %	22 %
	• Absentéisme (20 %)	Valeur de l'indicateur	14 %	11,4 %	10 %	10,4 %
	Indicateur composite qualité des soins	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	150 %	133 %
		En % de la rémunération fixe	*0 %*	*4 %*	*6 %*	*5,3 %*
	• Pourcentage d'escarres acquises (30 %)	Valeur de l'indicateur	8 %	5 %	3 %	2,8 %
	• Pourcentage de mesures de contentions passives conformément à l'approche Clariane de thérapies non médicamenteuses et au *Positive Care* (30 %)	Valeur de l'indicateur	20 %	14 %	10 %	11,5 %
	• Pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé	Valeur de l'indicateur	85 %	97 %	100 %	98,3 %
	Réduction de la consommation d'énergie par rapport à l'exercice 2023	Valeur de l'indicateur	- 3 %	- 6 %	- 8 %	- 3,4 %
		En % de la rémunération fixe	*0 %*	*4 %*	*6 %*	*0,5 %*
	Total critères extra-financiers		**0 %**	**30 %**	**45 %**	**36,2 %**
Critères qualitatifs 20 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Réalisation du plan de cession tel qu'approuvé par le Conseil d'administration Réalisation de l'augmentation de capital prévue Stabilisation de l'organisation du Groupe postérieurement à la réalisation du plan de renforcement de la structure financière		0 %	20 %	30 %	23,7 %
	Total critères qualitatifs		**0 %**	**20 %**	**30 %**	**23,7 %**
TOTAL PART VARIABLE (en % de la rémunération fixe)			**25 %**	**100 %**	**150 %**	**85,3 %**

(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 2024, les cibles des 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 la croissance organique 2024 est au moins égale à 7,9 %. Critère atteint à 0 % si la croissance organique 2024 est inférieure à 5 % (variation linéaire entre 5 % et 7,9 %). Critère atteint à 150 % si la croissance organique 2024 atteint 9 % (variation linéaire entre 7,9 % et 9 %).

(4) Critère atteint à 100 % si l'EBITDA 2024 est au moins égale à 620 millions d'euros. Critère atteint à 0 % si l'EBITDA 2024 est inférieur à 598 millions d'euros (variation linéaire entre 598 millions d'euros et 620 millions d'euros). Critère atteint à 150 % si l'EBITDA 2024 atteint 660 millions d'euros (variation linéaire entre 620 millions d'euros et 660 millions d'euros).

(5) Critère atteint à 100 % si le levier financier 2024 est égal à 3. Critère atteint à 0 % si le levier financier 2024 est supérieur à 3,5 (variation linéaire entre 3,5 et 3). Critère atteint à 150 % si le levier financier 2024 atteint 2,5 (variation linéaire entre 3 et 2,5).

(6) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2024 est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale 2025.

Le Conseil d'administration du 24 février 2025, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le niveau d'atteinte des critères qualitatifs et a considéré que l'augmentation de capital avait été extrêmement bien réalisée dans les délais contraints impartis, avec désormais une nouvelle structure actionnariale robuste et équilibrée, et a, à ce titre, constaté une surperformance. Le Conseil a également considéré que la stabilisation de l'organisation du Groupe avait été très bien réalisée notamment *via* la nomination d'un Directeur général adjoint, la transition réussie au sein de la Direction financière et les promotions internes au sein de l'équipe dirigeante. Concernant le critère de la réalisation du plan de cession, le Conseil a considéré que les cessions réalisées en 2024 l'avaient été dans de bonnes conditions, malgré des circonstances de marchés complexes, et que ces opérations avaient été réalisées en maintenant un bon climat social et sans compromettre la qualité des opérations. Le Conseil d'administration a donc, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, considéré que les critères qualitatifs étaient atteints à hauteur de 23,7 %.

Le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à Mme Sophie Boissard, au titre de sa rémunération variable annuelle 2024, la somme de 443 560 euros (correspondant à un niveau d'atteinte de 85,3 % de sa rémunération fixe brute annuelle). Elle percevra cette somme sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2025.

Rémunérations variables long terme

Actions de performance attribuables en 2021 et acquises définitivement en 2024

Le Conseil d'administration du 24 février 2021 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 27e résolution de l'Assemblée générale du 22 juin 2020.

La Directrice générale s'est ainsi vue attribuer, le 24 février 2021, 21 175 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 15 mars 2024 dépendait du niveau d'atteinte de critères de performance, à savoir :

- la performance économique du Groupe (40 % de l'attribution) avec :
  - le chiffre d'affaires (25 % de l'attribution), et
  - le bénéfice par action (*Earnings Per Share* (EPS)) (15 % de l'attribution) ;
- la performance comparée du cours de bourse de l'action Clariane avec comme critère le *Total Shareholder Return* (TSR) (40 % de l'attribution) ;
- les principaux indicateurs RSE du Groupe (20 % de l'attribution) :
  - le taux de féminisation du *Top Management* (7 % de l'attribution),
  - le volume des parcours qualifiants (7 % de l'attribution), et
  - la baisse des émissions de CO_2 (6 % de l'attribution).

Il a été constaté le niveau d'atteinte suivant des critères de performance et un taux d'atteinte global de 40,9 % :

Critères de performance	Poids	Objectifs	Réalisation	Taux d'atteinte
Chiffre d'affaires	25 %	Minimum 80 % = 5 000 M€ Cible 100 % = 5 259 M€ Maximum 120 % = 5 500 M€	5 048 M€	20,9 %
Bénéfice par action	15 %	Minimum 50 % = 1,20 € Cible 100 % = 1,50 € Maximum 120 % = 1,80 €	0,30 €	0 %
TSR Clariane	40 %	Minimum 50 % = 95 Cible 70 % = 100 Cible 90 % = 110 Maximum 100 % = 120	65	0 %
Critère RSE	20 %		100 %	20 %
Taux de féminisation du *Top Management*	7 %	Moyenne du taux de féminisation du *Top Management*, sur trois années, mesuré au 31 décembre des années 2021, 2022 et 2023 = 49 %-51 %	52 %	7 %
Volume des parcours qualifiants	7 %	Volume des parcours qualifiants représentant au moins 10 % des contrats en équivalent temps plein au 31 décembre 2023	11,9 %	7 %
Baisse des émissions de CO_2	6 %	Baisse des émissions de CO_2 entre le 31 décembre 2020 et le 31 décembre 2023 d'au moins 11 %	- 36 %	6 %
TOTAL				**40,9 %**

La Directrice générale a donc bénéficié de l'attribution définitive de 8 665 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 2024, voir la section « Option d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme » du tableau ci-dessous.

Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2024

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2023	Exercice 2024
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	962 463 €	980 703 € (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 2023 et 2024 à acquérir respectivement en 2026 et en 2027 sous condition de présence et critères de performance *(détaillées au tableau 6)*	342 550 €	348 859 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1er octobre 2020		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	345 000 €	345 000 €
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 *(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 2025.

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2023		Exercice 2024	
	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 €	520 000 €	520 000 €
Rémunération variable annuelle	426 400 €	443 250 €	443 560 € (2)	426 400 €
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (3)	-	-	-	-
Avantages en nature (4)	16 063 €	16 063 €	17 143 €	17 143 €
TOTAL	**962 463 €**	**979 313 €**	**980 703 €**	**963 543 €**
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1er octobre 2020				
Rémunération fixe	345 000 €	345 000 €	345 000 €	345 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur (5)	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	**345 000 €**	**345 000 €**	**345 000 €**	**345 000 €**

(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 en pages 332 et suivantes 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 2025.

(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) Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 1er octobre 2020, M. Jean-Pierre Duprieu ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

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	-	-	-	-	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration	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	-	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration	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	5 août 2024	414 814	348 859 €	5 août 2027	5 août 2027 (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 4.2.2.2 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	24 février 2021	8 665	(1)

(1) Ces conditions de performance sont décrites à la section 4.2.2.2 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 (depuis le 1er octobre 2020 et jusqu'à l'Assemblée générale 2025)	Non	Non	Non	Non

4.2.2.3 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 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, la Direction des systèmes d'information et la Direction de la performance, soit au 31 décembre 2024, 183 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 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 moyennes et médianes 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, depuis l'exercice 2021 uniquement, 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 inférieur à 30. 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

	2020	2021	2022	2023	2024
PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ					
Chiffre d'affaires (en M€)	3 874	4 311	4 534	5 047	5 282
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	7,3 %	11,3 %	5,2 %	11,4 %	4,6 %
EBITDA (en M€)	525	597	607	614	605
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 1,9 %	13,7 %	1,7 %	1,1 %	- 1,5 %
Évolution (en %) de la rémunération totale de la Directrice générale (1)	11 %	- 49 %	35 % (2)	21,3 % (3)	- 6,5 %
CLARIANE SE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2 %	- 1 %	69 % (4)	- 0,2 % (5)	- 5,4 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**19**	**10**	**8**	**10**	**10**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	8 %	- 47 %	- 20 %	22 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**25**	**13**	**12**	**14**	**14**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	6 %	- 48 %	- 7,7 %	17,5 %	0 %
GROUPE CLARIANE (6)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-	-	4,4 %	0,6 %	3,7 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**21**	**-**	**27**	**33**	**29**
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**-**	**-**	**-**	**45**	**34**

(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 % comparé 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, pour les exercices 2021, 2022, 2023 et 2024 uniquement, 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.

Ratio d'équité entre le niveau de la rémunération du Président du Conseil d'administration et de la rémunération moyenne et médiane des salariés de Clariane

	2020	2021	2022	2023	2024
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration	- 25 %	0 %	0 %	0 %	0 %
CLARIANE SE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	2 %	- 1 %	69 % (1)	- 0,2 % (2)	- 5,4 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	**4**	**5**	**3**	**3**	**3**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 21 %	25 %	- 40 %	0 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**5**	**6**	**4**	**4**	**4**
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 17 %	20 %	- 33 %	0 %	0 %
GROUPE CLARIANE (3)					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-	-	4,4 %	0,6 %	3,7 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe	**-**	**10**	**9**	**9**	**9**
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	**-**	**-**	**-**	**13**	**10**

(1) 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.

(2) 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.

(3) Conformément au code Afep-Medef, pour les exercices 2021, 2022, 2023 et 2024 uniquement, 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.

4.2.2.4 Rémunération des administrateurs du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024

Les rémunérations versées aux administrateurs au titre de la période allant du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024 sont conformes à la 9e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 10 juin 2024 qui a fixé à 500 000 euros le montant global annuel de ces rémunérations.

En accord avec la proposition du Président du Conseil d'administration 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. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administratrice. Pour l'exercice 2024, M. Philippe Dumont, M. Matthieu Lance, M. Jean-Bernard Lafonta et HLD Europe 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 2024, Predica a demandé à ce que les sommes auxquelles il aurait normalement eu droit en application des règles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs soient versées à la Fondation Clariane.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024

Au titre de l'année 2024, il a été versé un montant brut de 500 000 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 2024 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, 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 nominations, 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), le Conseil d'administration peut, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 cette assiduité et la répartition correspondante de la rémunération annuelle au titre d'un exercice sont préparées par le Comité des rémunérations et des nominations puis arrêtées par le Conseil d'administration lors de la dernière réunion de l'exercice du Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 5 août 2024, a confié à Mme Sylvia Metayer, administratrice de la Société, une 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. En contrepartie des prestations fournies jusqu'au 31 décembre 2024, Mme Sylvia Metayer a perçu des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros brut. Les autres administrateurs, autres que le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale, n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'exercice 2024 de la part de la Société.

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 2023 (1)	Montants attribués au titre de l'exercice 2024 (1)
Sophie Boissard (2)	-	-
Jean-Pierre Duprieu (3)	-	-
Philippe Dumont (4)	18 015 € (5)	- (6)
Matthieu Lance (7)	-	- (6)
Predica	32 350 € (8)	45 299 € (8)
Holding Malakoff Humanis (9)	23 798 €	13 498 €
Jean-Bernard Lafonta (10)	-	- (6)
HLD Europe (10)	-	- (6)
Ondřej Novák (10)	-	6 600 €
Guillaume Bouhours	39 731 €	61 294 €
Jean-François Brin	49 915 €	55 875 €
Patricia Damerval (11)	-	29 792 €
Anne Lalou	67 320 €	71 557 €
Philippe Lévêque	65 000 €	60 504 €
Sylvia Metayer (11)	-	23 498 € (12)
Markus Müschenich	40 000 €	47 126 €
Catherine Soubie (9)	71 250 €	44 001 €
Marie-Christine Leroux	20 000 €	22 340 €
Gilberto Nieddu	20 000 €	18 617 €
TOTAL	**447 379 €**	**500 000 €**

(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) M. Philippe Dumont a démissionné de ses fonctions d'administrateur de la Société à l'issue du Conseil d'administration du 19 janvier 2024.
(5) Conformément à sa proposition exprimée, les sommes qui lui auraient été normalement revenues au titre de l'exercice 2023 en application des règles habituelles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs ne lui ont pas été dues et n'ont pas non plus été réallouées aux autres administrateurs mais ont été versées à la Fondation Clariane.
(6) Conformément à sa proposition exprimée, le Conseil d'administration du 5 décembre 2024 a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur pour l'exercice 2024.
(7) M. Matthieu Lance a été nommé administrateur à l'issue du Conseil d'administration du 19 janvier 2024 en remplacement de M. Philippe Dumont, démissionnaire à la suite de son départ à la retraite du groupe Crédit Agricole Assurances.
(8) Conformément à sa proposition exprimée, les sommes qui lui auraient été normalement revenues au titre des exercices 2023 et 2024 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.
(9) Administrateur dont le mandat a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(10) Administrateur nommé à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024 dont le mandat a pris effet le 12 juin 2024, date de réalisation de l'augmentation de capital réservée.
(11) Administratrice nommée à l'issue de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.
(12) En contrepartie de la mission exceptionnelle de conseil de la Direction générale décrite ci-avant, Mme Sylvia Metayer a perçu en outre des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros brut.

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 Secrétaire 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 nominations ;
- émet des recommandations au Comité des rémunérations et des nominations ;
- 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 2024, 4.1.3.3.4 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 au 2/3 d'administrateurs indépendants et est présidé par un administrateur indépendant.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2024, 4.1.3.3.1 Comité d'audit.

Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations 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 nominations se compose majoritairement d'administrateurs indépendants et est présidé par une administratrice indépendante.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2024, 4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations.

Conseil d'administration

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, 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 le Président du Conseil d'administration ne participent pas aux discussions et délibérations relatives à leur situation personnelle.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2024, 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, 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 des dirigeants mandataires sociaux témoignent de la qualité, de la transparence et du caractère régulier du dialogue de Clariane avec ses parties prenantes.

		Assemblées générales				
		2020	**2021**	**2022**	**2023**	**2024**
Président du Conseil d'administration	Politique de rémunération	98,7 %	97,1 %	98,46 %	98,93 %	98,37 %
	Éléments de rémunération	98,7 %	99,9 % (1)	99,87 %	99,41 %	96,51 %
Directrice générale	Politique de rémunération	98,8 %	92,3 %	90,07 %	98,58 %	98,90 %
	Éléments de rémunération	98,5 %	91,5 %	96,61 %	98,98 %	99,17 %
Administrateurs	Politique de rémunération	98,7 %	98,4 %	99,82 %	99,26 %	96,97 %

(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 2024 350

5.1.1 Principaux événements de l'exercice 350
5.1.2 ESG et performance sociale 352

5.2 Évolution de l'activité 354

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2024 355

5.3.1 Résultats consolidés 355
5.3.2 Situation financière 356
5.3.3 Comptes annuels de Clariane SE 358

5.4 Proposition d'affectation du résultat 363

5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices 363
5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2024 363

5.5 Procédures judiciaires et arbitrages 363

5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice 363

5.7 Événements importants survenus depuis la clôture 364

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir 364

Perspectives 2025 364
Perspectives 2023-2026 365

5.1 Faits marquants de l'exercice 2024

5.1.1 Principaux événements de l'exercice

Le 14 novembre 2023, Clariane a annoncé un plan de renforcement de la structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets afin de faire face aux contraintes accrues rencontrées dans le cadre du refinancement de ses prochaines échéances de dettes (le « Plan de Renforcement »).

Étapes réalisées en 2023

Le Groupe rappelle qu'il a réalisé, dès le mois de décembre 2023, les deux premiers volets de son Plan de Renforcement, à savoir :

- la réalisation avec Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica »), du partenariat immobilier « Gingko » pour un montant de 140 millions d'euros le 15 décembre 2023, puis la réalisation du partenariat immobilier « Juniper » pour un montant de 90 millions d'euros le 28 décembre 2023 (Crédit Agricole Assurances ayant été remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective par Clariane en avril 2024 de son activité au Royaume-Uni) ;
- la mise en place et le tirage d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros souscrit auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France (CADIF), LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), intégralement remboursé en 2024 (cf. paragraphes « Augmentations de capital » et « Programme de cessions d'actifs » ci-dessous).

Les autres volets du Plan de Renforcement, à savoir les opérations d'augmentation de capital (cf. paragraphe « Augmentations de capital ») et le 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 attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts (cf. paragraphe « Programme de cession d'actifs ») sont décrits dans les paragraphes ci-dessous.

Augmentations de capital

Dans le cadre du troisième volet du Plan de Renforcement, le Groupe a annoncé le 17 mai 2024 des opérations d'augmentation de capital pour un montant total maximum d'environ 328 millions d'euros, consistant en :

- une augmentation de capital d'environ 92,1 millions d'euros de produits bruts réservée à HLD [1], Flat Footed [2] et Leima [3] (l'« Augmentation de Capital Réservée ») ; et
- une augmentation de capital subséquente avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant maximum d'environ 236 millions d'euros de produits bruts réalisée sur le fondement de la deuxième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 26 mars 2024 (l'« Augmentation de Capital avec maintien du DPS »).

Ces opérations d'augmentation de capital ont été précédées par une étape préalable de réduction de la valeur nominale des actions Clariane SE de 5 euros à 0,01 euro réalisée le 25 avril 2024. À cette date, le capital social de Clariane SE a été ramené à 1 069 692,29 euros, divisé en 106 969 229 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune. Ce montant a été affecté à un compte de prime indisponible, conformément à la décision du Conseil d'administration, en vertu de la première résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024.

Augmentation de Capital Réservée

L'Augmentation de Capital Réservée, dont le principe avait été approuvé à plus de 98 % des actionnaires présents ou représentés le 10 juin 2024, a été réalisée le 12 juin 2024.

Le montant brut de cette Augmentation de Capital Réservée, incluant la prime d'émission, s'est élevé à 92 099 997,60 euros, correspondant à l'émission de 35 423 076 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, émises à un prix de souscription unitaire de 2,60 euros.

L'augmentation de capital réservée a été souscrite à hauteur d'environ 74,1 millions d'euros par le groupe d'investissement HLD Europe, d'environ 15 millions d'euros par le fonds Flat Footed et d'environ 3 millions d'euros par le fonds Leima Valeurs.

HLD, Flat Footed et Leima Valeurs ont par ailleurs pris des engagements de conservation des actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital réservée pour une période de 18 mois suivant la date de règlement-livraison des actions nouvelles, intervenu le 12 juin 2024, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

---

(1) HLD a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée 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 de Commerce et des Sociétés de Luxembourg sous le numéro B286532.

(2) Flat Footed a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée via les fonds (i) Flat Footed Series LLC – Fund 4, société à responsabilité limitée (limited liability company) de droit américain dont le siège social est situé Flat Footed Series LLC, Attn: CSC, 251 Little Falls Dr, Wilmington, DE 19808, États-Unis, immatriculée dans l'État du Delaware sous le numéro #6688169, (ii) FF Hybrid LP, société en commandite (limited partnership) de droit américain dont le siège social est situé FF Hybrid LP, Attn: CSC, 251 Little Falls Dr, Wilmington, DE 19808, États-Unis, immatriculée dans l'État du Delaware sous le numéro #6101493, et (iii) GP Recovery Fund LLC, société à responsabilité limitée (limited liability company) de droit américain dont le siège social est situé GP Recovery Fund LLC, Attn: Cogency Global Inc, 850 New Burton Rd, Suite 201, Dover, Kent County, DE 19904, États-Unis, immatriculée dans l'État du Delaware sous le numéro #3776227.

(3) Leima Valeurs a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée via la société Leima Valeurs a.s., société de droit tchèque dont le siège social est situé Opletalova 1284/37, ZIP Code, 110 00 Prague 1, République tchèque, immatriculée au registre de Prague sous le numéro B 28659/MSPH.

Augmentation de Capital avec maintien du DPS

L'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, mise en œuvre en application des résolutions adoptées lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires réunie le 26 mars 2024, a été réalisée le 5 juillet 2024.

Le montant brut de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS (prime d'émission incluse) s'est élevé à 237 083 186,16 euros et s'est traduit par l'émission de 213 588 456 actions nouvelles (les « Actions Nouvelles ») à un prix de souscription unitaire de 1,11 euro.

À l'issue de la période de souscription qui s'est achevée le 28 juin 2024, la demande totale s'est élevée à environ 397 millions d'euros, soit un taux de souscription de 167,5 % :

- 202 555 365 Actions Nouvelles ont été souscrites à titre irréductible représentant environ 94,8 % des actions à émettre ;
- la demande à titre réductible a porté sur 155 109 132 Actions Nouvelles et n'a été en conséquence que partiellement allouée, à hauteur de 11 033 091 Actions Nouvelles réparties selon un coefficient de 0,090410327 calculé sur le nombre de droits présentés à l'appui des souscriptions à titre irréductible sans qu'il puisse en résulter une attribution de fractions d'Action Nouvelle et sans que l'attribution puisse être supérieure à la quantité d'Actions Nouvelles demandées à titre irréductible.

Conformément à leurs engagements de souscription (détaillés dans la note d'opération relative à l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS), et suite au processus d'allocation des ordres à titre réductible dans le cadre de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, HLD Europe, Flat Footed et Leima Valeurs ont souscrit chacun :

- Predica : 62 639 751 Actions Nouvelles (soit environ 29,3 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- HLD : 51 992 418 Actions Nouvelles (soit environ 24,3 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- Flat Footed : 24 805 624 Actions Nouvelles (soit environ 11,6 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- Leima Valeurs : 12 032 370 Actions Nouvelles (soit environ 5,6 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS).

De plus, 62 118 293 Actions Nouvelles ont été souscrites par les investisseurs autres que Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs pour un montant de souscription de 68 951 305,23 euros, représentant environ 29,1 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS.

À l'issue de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, le capital social de Clariane est composé de 355 980 761 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, représentant un capital social de 3 559 807,61 euros.

Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs se sont engagés individuellement à ce que leur participation en capital (détenue directement ou indirectement, seul ou de concert) n'excède pas 29,99 % du capital social (et 29,99 % des droits de vote pour Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica) du Groupe (sous réserve de certaines exceptions usuelles), et ce pour une période respectivement de 12 mois pour Crédit Agricole Assurances/Predica et 36 mois pour HLD, Flat Footed et Leima Valeurs, suivant la date de règlement-livraison des actions nouvelles intervenu le 5 juillet 2024.

Crédit Agricole Assurances *via* sa filiale Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs se sont engagés à ne pas agir de concert.

Les produits des augmentations de capital ont été affectés à hauteur de 175 millions d'euros au remboursement anticipé du solde restant du prêt relais immobilier de 200 millions d'euros, dont 25 millions d'euros environ avaient été remboursés en avril 2024 par le produit de cession des activités du Groupe au Royaume-Uni (cf. paragraphe « Programme de cession d'actifs » ci-dessous).

La réalisation avec succès de ces augmentations de capital marque la finalisation du troisième volet du Plan de Renforcement de Clariane.

Programme de cession d'actifs

Le quatrième et dernier volet du Plan de Renforcement annoncé le 14 novembre 2023 par le Groupe est 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 attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts.

Le Groupe a engagé dès le premier trimestre 2024 ce programme de cessions d'actifs et a réalisé au 31 décembre 2024, environ 51 % de ce programme *via* :

- la cession de sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica pour une valeur de cession d'environ 25 millions d'euros ;
- la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs (opco & propco) au Royaume-Uni, à Elevation Healthcare Property, fonds anglais d'investissement spécialisé dans le secteur de l'immobilier d'établissements de retraite et de santé, géré par Elevation Advisors LLP, pour une valeur brute de cession de 207 millions de livres sterling (environ 243 millions d'euros). Il est rappelé que les actifs immobiliers cédés étaient portés dans le cadre du partenariat immobilier dit « Juniper » signé avec Predica (communiqué de presse du 28 décembre 2023). Predica avait souscrit à hauteur de 90 millions d'euros à des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 5 (« CPI 5 ») et remboursables en actions de préférence de CPI 5 (les « ORA »). Crédit Agricole Assurance, *via* sa filiale Predica, a été intégralement remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective en avril 2024 de ces activités au Royaume-Uni. Il est précisé que le produit net de cession lié à cette opération participe au remboursement à hauteur d'environ 100 millions d'euros de l'encours de la dette contractée au niveau de Clariane SE, en ligne avec les clauses de remboursements anticipés obligatoires dans le crédit syndiqué du Groupe, et du prêt relais immobilier mis en place fin 2023, sans impact significatif sur le ratio de levier financier ;
- la vente d'actifs immobiliers au cours du second semestre, essentiellement en Espagne et en France, ainsi que d'un actif opérationnel en Italie, s'inscrivant dans la poursuite de la mise en œuvre de ce programme conformément à sa stratégie de recentrage de ses activités et de ses géographies ;

- la cession de ses activités d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) en France annoncée le 6 mai 2024, qui a été finalisée en décembre 2024.

Au titre des opérations de cessions réalisées en 2024, le produit brut s'élève à 504 millions d'euros. Une plus-value de l'ordre de 82 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre de ces opérations, traduisant la bonne valorisation des actifs cédés (entre 11x et 13x l'EBITDA 2024).

Le Groupe poursuit actuellement plusieurs opérations de cessions dans ses différentes géographies, sur des actifs immobiliers ou opérationnels, pour atteindre l'objectif d'environ un milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin 2025, contribuant à l'amélioration de son levier financier « Wholeco » et à son désendettement.

En fonction des écarts pouvant être observés entre les valeurs de marché et les valeurs d'utilité, la réalisation de ces cessions pourra conduire à constater des plus-values ou des moins-values comptables complémentaires.

Par ailleurs, Clariane a signé le 14 février 2025 l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 625 millions d'euros, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit immobilier à hauteur de 150 millions d'euros, pour un montant total de 775 millions d'euros, dont les maturités sont portées à mai 2029, à la main du Groupe sous réserve de certaines conditions.

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 2024 :

Principaux indicateurs et objectifs de la feuille de route 2024-2026	2023	2024	Rappel objectifs 2024	Statut (> ; = ; <)
Score de considération (/10)	8,3	8,3	≥ 8,0	>
NPS patients / résidents / familles (- 100 à + 100)	44	44	≥ 40	>
NPS collaborateurs	0	5	0	>
Turnover	22,60 %	22 %	22 %	=
Qualité du soin (maisons de retraite) – indicateur composite :				
• Résidents présentant une escarre	2,70 %	2,80 %	≤ 5 %	>
• Utilisation de contentions physiques (ceintures, barrières...)	15,20 %	11,50 %	≤ 14 %	>
• Résidents ayant un projet personnalisé à jour	87,70 %	98,30 %	≥ 97 %	>
Établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap				
• Maisons de retraite et établissements de santé	100 % (1)	98 %	≥ 95 %	>
• Autres activités	NA (2)	64 %	≥ 40 %	>
Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	37	31	34	>
Absentéisme	11,40 %	10,40 %	11,40 %	>
Employés engagés dans des parcours de formation qualifiants	7 171	7 780	7 000	>
Postes de directeurs d'établissements pourvus en interne	NA (2)	50 %	30 %	>
Femmes dans les Comités de direction Groupe et pays	42 %	38 %	≥ 30 %	>
Femmes dans le *Top Management* (~ top 150)	54 %	53 %	≥ 50 %	>
Émissions de CO_2 liées à l'énergie (*vs.* 2021)	- 14 %	- 15 %	- 17 %	<
Déchets triés et recyclés	NA (2)	44 %	1re mesure	=
Actions de sensibilisation RSE (min. par pays)	NA (2)	5 par pays	2 par pays	>
Achats d'origine nationale (fournisseurs référencés)	79 %	78 %	≥ 75 %	>
Communications recherche médicale et innovation en santé	82	105	56	>
Établissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes	NA (2)	89 %	1re mesure	=
Conseils de parties prenantes nationaux actifs	5	5	5	=
Directeurs d'Établissement formés au dialogue social	NA (2)	42 %	40 %	>

(1) Du périmètre 2019.
(2) Nouveaux indicateurs au niveau Groupe.

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 2024, tout en ayant maintenu un taux de certification de 98 % sur les maisons de retraite et cliniques, 64 % 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 5e année consécutive), France (pour la 4e année consécutive), Belgique et Italie (pour la 3e année consécutive), Espagne et Pays-Bas (pour la 1re 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 lancé un nouveau programme de formation pour devenir directeur d'établissement de soin et de santé, « MEOS » (Management des Entreprises et Organisations de Santé). Cette formation, visant à l'obtention d'un diplôme reconnu par l'État, est mise en œuvre dans le cadre de l'Université Clariane qui regroupe l'ensemble des parcours diplômants en lien avec les métiers du Groupe. À fin 2024, 7 780 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.

    Ainsi 50 % des directeurs d'établissement et directeurs d'établissement adjoints ont été promus en interne avec un objectif 2026 à 75 %. Ces initiatives contribuent à l'attractivité du Groupe et la rétention des collaborateurs.
  - En matière de santé et sécurité, le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt s'établit à 31 en 2024 (*vs.* 37 en 2023 et 41 en 2022). 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 2024, Clariane a poursuivi son engagement en faveur de la promotion de la diversité, avec 53 % de femmes au sein du *top management* et 38 % au sein des Comités de directions Groupe ou pays, soit des niveaux supérieurs aux objectifs 2024. 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 2024, 42 % 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 CO_2 [3] compatible avec la limitation du réchauffement climatique à + 1,5 °C. À fin 2024, les émissions de CO_2 liées à l'énergie s'inscrivent en diminution de - 15 %, 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 deuxième rapport, en étroite collaboration avec l'organisme tiers indépendant (OTI) désigné [4], destiné à apprécier la consistance des actions engagées par rapport aux cinq engagements de la mission [5].

Ce rapport sera complété de celui de l'OTI qui a procédé, pour la première fois depuis la transformation de Clariane en société à mission, à la vérification de la bonne exécution de la mission.

(1) Périmètre 2019.
(2) Par le Top Employer Institute.
(3) Scopes 1 à 3.
(4) OTI désigné conformément aux statuts de société à mission : Forvis Mazars.
(5) Le premier rapport du Comité de Mission a été publié en 2024. Ce rapport est consultable sur le site internet de Clariane https://www.clariane.com/sites/default/files/2024-05/clariane-comite-de-mission-rapport-2023.pdf.

5.2 Évolution de l'activité

	Groupe		France		Allemagne		Benelux [1]		Italie		Espagne & Royaume-Uni [2]	
En millions d'euros	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
Chiffre d'affaires	5 282	5 047	2 332	2 243	1 253	1 166	805	748	626	609	266	281
EBITDAR hors IFRS 16	1 154	1 127	517	557	267	220	180	167	135	129	55	52
MARGE/CHIFFRE D'AFFAIRES	**21,8 %**	**22,3 %**	**22,2 %**	**24,8 %**	**21,3 %**	**18,9 %**	**22,3 %**	**22,4 %**	**21,5 %**	**21,2 %**	**20,6 %**	**18,7 %**

(1) Incluant les Pays-Bas.
(2) Le Royaume Uni a été cédé en avril 2024.

Le chiffre d'affaires consolidé du Groupe s'établit à 5 282 millions d'euros, en croissance de + 4,6 % en base publiée et de + 6,6 % en base organique. Cette performance vient confirmer la pertinence du modèle stratégique et économique du Groupe qui s'appuie sur un portefeuille diversifié, tant en termes d'activités que de géographies.

Le réseau exploité au 31 décembre 2024, toutes activités confondues, compte 1 220 établissements, contre 1 222 au 31 décembre 2023, et près de 91 000 lits. Les cessions et fermetures enregistrées en 2024 dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière ou de la restructuration de son portefeuille, ont entraîné la sortie du périmètre de 46 établissements, dont : 12 établissements au Royaume-Uni (cession de Berkeley Care), 20 établissements en France (dont 18 liées aux activités cédées des Essentielles), quatre établissements en Italie, cinq établissements en Espagne, trois établissements en Belgique et enfin, deux établissements en Allemagne. Ces cessions ou fermetures ont été compensées par l'entrée en portefeuille de 25 établissements en France (dont 24 sites Âges&Vie), de 13 établissements en Espagne, de trois greenfields aux Pays-Bas, de trois établissements en Belgique et enfin, d'un établissement en Allemagne.

Sur ces bases, ce sont environ 890 000 résidents et patients qui ont été accompagnés au cours de l'exercice par l'un des 63 000 professionnels de santé du Groupe.

La croissance du chiffre d'affaires de + 4,6 % en base publiée résulte :

- de la hausse des volumes à hauteur de + 2,5 % pour un montant net de + 122 millions d'euros (augmentation des taux d'occupation, progression du volume de journées facturées sur les réseaux matures et mise en service de capacités complémentaires) ;
- d'un impact tarifaire positif à hauteur de + 4,1 %, soit un montant net de 204 millions d'euros, sur l'ensemble des régions ;
- d'un impact périmètre négatif de - 2,0 %, soit un montant de - 91 millions d'euros.

L'EBITDAR pré-IFRS 16 s'établit à 1 154 millions d'euros en 2024, contre 1 127 millions d'euros en 2023, soit une progression de + 2,4 % en base publiée et de + 3,9 % en base proforma des cessions.

Hors contribution des activités de développement immobilier (53 millions d'euros en 2023 *vs.* 10 millions d'euros en 2024) :

- l'EBITDAR est en progression de + 6,5 % en base publiée, et de + 8,1 % pro forma des cessions ;
- la marge d'EBITDAR est en progression de + 30 points de base, à 21,7 % *vs* 21,4 % en 2023.

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2024

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	FY2024 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY2024 IFRS 16	FY2023 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY2023 IFRS 16	Variation 2024/2023
Chiffre d'affaires et autres produits	5 281,8	-	5 281,8	5 047,5	-	5 047,5	4,6 %
EBITDAR	1 153,9	- 6,8	1 147,1	1 126,8	- 31,1	1 095,7	2,4 %
% du CA	*21,8 %*		*21,7 %*	*22,3 %*	-	*21,7 %*	*- 5 bps*
Loyers externes	- 548,8	472,0	- 76,9	- 513,2	438,8	- 74,4	6,9 %
EBITDA	605,1	465,1	1 070,2	613,5	407,6	1 021,2	- 1,4 %
% du CA	*11,5 %*		*20,3 %*	*12,2 %*	-	*20,2 %*	*- 7 bps*
Résultat opérationnel	200,7	61,3	262,0	141,6	21,6	163,2	41,8 %
Résultat financier	- 194,6	- 104,2	- 298,8	- 156,2	- 83,1	- 239,3	24,6 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	**6,1**	**- 42,9**	**- 36,7**	**- 14,6**	**- 61,6**	**- 76,2**	**- 141,6 %**
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**- 20,3**	**- 34,8**	**- 55,1**	**- 63,2**	**- 42,0**	**- 105,2**	**- 67,8 %**

L'EBITDA pré-IFRS 16 s'élève à 605 millions d'euros sur l'exercice, contre 614 millions d'euros en 2023, soit une baisse de - 1,4 % en base publiée, mais en progression de + 1,2 % en base proforma des cessions, légèrement au-dessus de son objectif de stabilité en montant à périmètre constant.

L'évolution de l'EBITDA pré-IFRS 16 résulte de l'impact positif :

- de la hausse du volume d'activité (+ 30 millions d'euros) ;
- de l'ajustement des prix et tarifs pratiqués (204 millions d'euros), en particulier en Allemagne, et de la bonne tenue des charges d'exploitation, qui progressent de façon bien plus modérée à - 183 millions d'euros pour un effet net positif de 21 millions d'euros.

Ces éléments ont permis de contrebalancer :

- la baisse de la contribution des activités de développement immobilier à hauteur de - 43 millions d'euros ;
- l'impact des changements de périmètre (- 17 millions d'euros), essentiellement lié à la cession de l'activité au Royaume-Uni.

Compte tenu de ces effets, la marge d'EBITDA pré-IFRS 16 s'établit à 11,5 % en 2024, contre 12,0 % en 2023 proforma. Retraitée de la moindre contribution des activités de développement immobilier, la marge d'EBITDA pré-IFRS 16 est en progression de + 30 points de base, à 11,3 % *vs* 11,0 % en 2023, reflétant la hausse de l'activité, la bonne maîtrise des charges d'exploitation et les premiers effets du redressement de l'Allemagne.

L'EBITDA post IFRS 16 progresse quant à lui de + 4,8 % en base publiée, et de + 6,4 % en base proforma des cessions par rapport à 2023.

Le résultat net des activités poursuivies du Groupe ressort à 5 millions d'euros en 2024, contre une perte de - 49 millions d'euros en 2023.

Cette nette amélioration s'explique pour l'essentiel par :

- une très forte réduction des charges non courantes, qui s'élèvent à - 38 millions d'euros en 2024, contre - 165 millions d'euros en 2023 ; ce y compris les produits et charges liées aux cessions pour 67 millions d'euros ;
- une charge d'impôt en 2024 de - 2 millions d'euros, contre - 9 millions d'euros en 2023 ;
- et enfin une nette réduction des intérêts minoritaires et des mises en équivalences.

Ces éléments viennent compenser :

- l'augmentation du montant des amortissements, dépréciations et provisions, qui s'élève à - 366 millions d'euros en 2024, contre - 307 millions d'euros en 2023, avec notamment une hausse des provisions passées sur des produits restant à recevoir sur le périmètre des activités sanitaires en France, liés à la réforme des financements SMR ;
- un résultat financier de - 195 millions d'euros en 2024, contre - 156 millions d'euros en 2023. Il est à noter qu'en 2023 le Groupe avait comptabilisé un produit lié à ses couvertures de taux à hauteur de 29 millions d'euros. Hors cet effet, la charge supplémentaire d'environ - 20 millions d'euros correspond d'une part au coût du tirage du RCF sur une année pleine, et d'autre part, à la hausse du coût du crédit.

Enfin, sur l'ensemble de l'exercice, le résultat net part du Groupe, pré-IFRS 16, fait ressortir une perte de - 20 millions d'euros, contre une perte de - 63 millions d'euros en 2023.

Il est à noter que la société a comptabilisé en 2024, des pertes complémentaires d'exploitation et moins-values de cession sur le périmètre des activités de résidences services en France qui ont été cédées à la fin du mois de juin 2024, pour un montant d'environ - 25 millions d'euros. La société rappelle que ces activités étaient classées en actifs destinés à la vente depuis 2022.

5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

En millions d'euros	31.12.2024	31.12.2023
Actifs non courants	12 621,4	12 682,4
Actifs courants	1 639,6	1 977,0
Actifs détenus en vue de leur cession	-	521,5
TOTAL DE L'ACTIF	**14 260,9**	**15 180,9**
Capitaux propres totaux	4 020,8	3 937,5
Passifs non courants	7 333,5	7 857,6
Passifs courants	2 906,6	3 118,7
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	-	267,1
TOTAL DU PASSIF	**14 260,9**	**15 180,9**

Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- 3 239,5 millions d'euros de *goodwill* en baisse de 48 millions d'euros, principalement liée à l'impact de la classification dans les comptes semestriels du 30 juin 2024 en actifs destinés à la vente de l'ensemble des activités d'Hospitalisation à Domicile et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) en France, dont la cession a été finalisée en décembre 2024 ;
- des Immobilisations incorporelles, pour une valeur de 2 336,2 millions d'euros, en baisse de 6,8 millions d'euros, dont 2 102 millions d'euros d'autorisations ;
- des Immobilisations corporelles, pour un montant de 3 108,7 millions d'euros, en baisse de 35,6 millions d'euros ;
- des droits d'utilisation pour une valeur de 3 617,6 millions d'euros contre 3 652,3 millions d'euros en 2023.

Les actifs courants sont principalement constitués des éléments suivants :

- le poste « Clients » pour une valeur de 457,3 millions d'euros ;
- le poste « Autres créances et actifs courants » pour une valeur de 616,8 millions d'euros ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 518,1 millions d'euros.

Passif

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 4 020,8 millions d'euros, en augmentation de 83,4 millions d'euros par rapport à 2023.
- Le poste dettes financières s'établit à 3 963,2 millions d'euros, en baisse de 568,9 millions d'euros.
- Les obligations locatives s'élèvent à 4 018,3 millions d'euros contre 4 022,9 millions d'euros en 2023.

5.3.2 Situation financière

La dette financière nette du Groupe hors IFRS 16 et IAS 17 s'élève à 3 445 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 3 854 millions d'euros au 31 décembre 2023, soit une baisse de la dette nette financière (hors IFRS 16 et IAS 17) de - 409 millions d'euros.

En millions d'euros	31.12.2024	31.12.2023
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 375,3	2 582,9
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 559,8	1 911,8
Autres dettes financières diverses	25,9	26,8
Concours bancaires courants	2,1	10,6
Emprunts et dettes financières (A)	3 963,1	4 532,0
Valeurs mobilières de placement	68,2	82,0
Disponibilités	449,9	595,9
Trésorerie (B)	518,1	677,9
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	**3 445,1**	**3 854,2**
Dettes et obligations locatives	4 018,3	4 022,9
ENDETTEMENT NET DES DETTES ET OBLIGATIONS LOCATIVES	**7 463,3**	**7 877,1**

Cette évolution tient compte :

- d'un montant d'emprunts et de dettes financières bruts de 3 963 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 4 532 millions d'euros au 31 décembre 2023 ;
- d'un niveau de trésorerie qui s'établit à 518 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 678 millions d'euros au 31 décembre 2023.

La dette immobilière, hors créances Ages & Vie de 70,8 millions d'euros, s'établit à 1 560 millions d'euros au 31 décembre 2024, contre 1 912 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 5,8x au 31 décembre 2024 contre 6,2x au 31 décembre 2023. Quant au levier Opco, celui-ci est stable par rapport au 31 décembre 2023 à 3,8x au 31 décembre 2024.

Point sur le Plan 2024-2025 de renforcement de la structure financière

Le Plan de Renforcement de la structure financière, annoncé le 14 novembre 2023, portant sur un montant total de 1,5 milliard d'euros, vise à sécuriser et accélérer la trajectoire de désendettement de Clariane et à permettre au Groupe de disposer d'une structure financière adaptée à 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 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 ont été finalisés.

Le quatrième et dernier volet de ce plan est constitué d'un programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital visant notamment à un recentrage géographique de ses activités pour un montant attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts. Au cours du premier semestre, le Groupe a finalisé les opérations de cessions réalisées au Royaume-Uni et aux Pays-Bas.

Au cours du second semestre, le Groupe a poursuivi la mise en œuvre de ce programme conformément à sa stratégie avec la vente d'actifs immobiliers, essentiellement en Espagne et en France, ainsi que d'un actif opérationnel en Italie. Enfin, la cession de ses activités d'Hospitalisation à Domicile (HAD) en France annoncée le 6 mai 2024, a été finalisée. Au titre des opérations de cessions réalisées en 2024, le produit brut s'élève à 504 millions d'euros.

Une plus-value de l'ordre de 82 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre de ces opérations, traduisant la bonne valorisation des actifs cédés (entre 11x et 13x l'EBITDA 2024).

Le Groupe poursuit actuellement plusieurs opérations de cessions dans ses différentes géographies, sur des actifs immobiliers ou opérationnels, pour atteindre l'objectif d'environ un milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin 2025, contribuant à l'amélioration de son levier financier « Wholeco » et à son désendettement.

En fonction des écarts pouvant être observés entre les valeurs de marché et les valeurs d'utilité, la réalisation de ces cessions pourra conduire à constater des plus-values ou des moins-values comptables complémentaires.

Amendement et extension du crédit syndiqué et mise en place d'une nouvelle ligne de crédit immobilier pour un montant total de 775 millions d'euros, aux échéances finales mai 2029

Clariane a annoncé le 17 février 2025 les signatures d'un avenant et d'une extension de son crédit syndiqué *unsecured* (prêt à terme et prêt revolving) pour un montant de 625 millions d'euros et d'un nouveau prêt immobilier, à hauteur de 150 millions d'euros.

Aménagement de la clause de remboursement anticipé pour tenir compte du plan de cessions en cours, et conclusion d'un nouvel emprunt immobilier de 150 millions d'euros

L'avenant au crédit syndiqué concerne notamment 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 [1] (contre 75 % précédemment) pour les opérations restant à exécuter en 2025.

Compte tenu de ces remboursements anticipés, le crédit syndiqué sera réduit à un montant de 625 millions d'euros d'ici mai 2026 se décomposant ainsi :

- le prêt *in fine*, de 340 millions d'euros actuellement, ramené à 300 millions d'euros ;
- le prêt revolving, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros.

La marge moyenne de la nouvelle grille du crédit syndiqué augmente légèrement, d'environ 60 points de base par rapport à l'accord existant négocié en juillet 2023.

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 signé un nouveau prêt immobilier de 150 millions d'euros bénéficiant de sûretés avec des partenaires bancaires de long terme.

(1) 20 % sur le prêt à terme jusqu'à ce que le prêt soit réduit à 300 millions d'euros et à 20 % sur le remboursement et l'annulation du prêt revolving jusqu'à ce qu'il soit réduit à 325 millions d'euros.

Allongement des maturités du crédit syndiqué et du nouveau prêt immobilier à mai 2029

Les maturités du crédit syndiqué et du nouveau prêt immobilier sont portées à mai 2029, à la main du Groupe, 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 prêt revolving devra être intégralement non tiré aux dates d'extension.

Dans ce contexte le Groupe regardera toutes les opportunités qui lui permettraient d'allonger la maturité moyenne de sa dette.

Adoption d'un levier financier consolidé « Wholeco » comme ratio de référence ainsi que de critères ESG

En ligne avec sa stratégie de renforcement de bilan et de réduction de son endettement financier, l'accord de crédit prévoit l'adoption par le Groupe d'un seul covenant de levier « Wholeco [1] » cumulant la dette corporate et la dette immobilière, en remplacement des deux ratios préexistants : levier opérationnel (levier « Opco ») et *Loan-to-Value*. Dans ce cadre, et à l'avenir, les objectifs de levier seront communiqués sur la base d'un levier « Wholeco » tel que défini ci-dessus et correspondant au covenant de levier.

Le Groupe doit s'assurer de disposer de 300 millions d'euros de liquidités à chaque clôture semestrielle et à chaque tirage du prêt revolving 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. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à ne pas tirer le prêt revolving pour une période d'au moins 15 jours calendaires consécutifs avant le 30 juin 2026.

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 de certification 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.

5.3.3 Comptes annuels de Clariane SE

5.3.3.1 Compte de résultat de Clariane SE

En millions d'euros	31.12.2024	31.12.2023
Chiffre d'affaires	44,2	30,5
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	5,3	6,3
Total produits d'exploitation	**49,5**	**36,9**
Variation de stock	-	-
Autres achats et charges externes	71,5	60,2
Impôts et taxes	1,6	1,4
Frais de personnel	35,9	28,0
Dotation aux amortissements et provisions	18,0	12,1
Autres charges	0,6	0,6
Total charges d'exploitation	**127,7**	**102,3**
Résultat d'exploitation	**- 78,1**	**- 65,4**
Bénéfice et perte QP	- 1,1	- 0,9
Résultat financier	**- 40,0**	**85,8**
Résultat exceptionnel	**- 27,4**	**0,3**
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	- 48,9	- 19,3
RÉSULTAT NET	**- 97,8**	**39,1**

Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires, qui s'élève à 44,2 millions d'euros, dont 33,3 millions d'euros en France (contre 22,4 millions d'euros en 2023) et 10,9 millions d'euros à l'étranger (8,2 millions d'euros en 2023), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales.

Les autres achats et charges externes sont notamment liés à des honoraires (38,6 millions d'euros) et des charges de maintenance (9,9 millions d'euros).

La hausse du poste charges sociales est à mettre en lien avec la hausse des effectifs sur la période, passé de 178 employés en équivalent temps plein en 2023 à 209 en 2024.

(1) 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 sera de 7,0x au 31 décembre 2024 et au 30 juin 2025, 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.

Résultat financier

Le résultat financier est une perte sur l'exercice de 40 millions d'euros (contre un produit de 86 millions d'euros en 2023). Il se décompose comme suit :

- 166,8 millions d'euros de charges d'intérêts sur emprunts externes ;
- 11,5 millions d'euros de produits financiers de participations, composés des dividendes reçus par les filiales de Clariane SE, et 33,4 millions d'euros de produits nets d'intérêts sur comptes courants ;
- 23,6 millions d'euros de produits nets liés aux instruments financiers, en baisse de 22,5 millions d'euros par rapport à 2023, reflétant notamment la moindre contribution des couvertures de risque de taux d'intérêt suite au produit de 29 millions d'euros constaté dans les comptes en 2023, lié au débouclement d'une partie des couvertures considérées comme inefficaces ;
- 25 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 (9,6 millions d'euros), à des refacturations aux filiales du Groupe de frais sur cautions et garanties (7,9 millions d'euros), ainsi qu'aux refacturations des frais sur le préfinancement en place avec La Banque Postale (7,2 millions d'euros) ;
- 6,5 millions d'euros d'autres charges financières, principalement liées aux pertes de change réalisées dans le cadre de la cession des filiales au Royaume-Uni réalisée en avril 2024.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel de l'exercice 2024 est une perte de 27 millions d'euros et se décompose comme suit :

- 4,2 millions d'euros de charges sur cessions d'immobilisations, qui correspondent à des projets abandonnés au cours de la période ;
- 2,2 millions d'euros de charges nettes sur les opérations sur titres, principalement liées à la vente des titres des « Essentielles », ayant des activités de RSS (Résidences Services Senior) en France, dont la cession initiée en 2022 s'est finalisée sur le premier semestre 2024, et à la vente des titres de ses filiales au Royaume-Uni, initiée en 2023 et finalisée sur le premier semestre 2024 ;
- 20,5 millions d'euros de charges exceptionnelles nettes diverses, qui correspondent principalement aux opérations de cessions de créances internes au Groupe réalisées en amont de la cession des activités de Clariane SE au Royaume-Uni.

5.3.3.2 Bilan de Clariane SE

Le total du bilan de Clariane SE s'élève à 6 767 millions d'euros. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

Actif

En millions d'euros	31.12.2024	31.12.2023
Immobilisations incorporelles	51,2	41,5
Immobilisations corporelles	1,9	1,7
Immobilisations financières	4 938,3	5 169,6
Total actif immobilisé	**4 991,3**	**5 212,7**
Matières premières, approvisionnements		
Avances et acomptes versés sur commandes		
Créances clients	77,5	71,3
Autres créances	1 315,7	1 332,9
Trésorerie et équivalent de trésorerie	353,8	507,1
Charges constatées d'avance	14,7	13,8
Total actif circulant	**1 761,7**	**1 925,1**
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	14,8	22,2
TOTAL ACTIF	**6 767,8**	**7 160,1**

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 4 991,3 millions d'euros, ils représentent 73,8 % du bilan. Ils sont constitués de :
  - 4 401,6 millions d'euros de titres de participations, en hausse de 69,9 millions d'euros par rapport au 31 décembre 2023, principalement liée à la hausse des titres en Allemagne suite à une augmentation de capital de 50 millions d'euros sur l'exercice, à la hausse des titres en Espagne suite à une conversion de prêts en titres de 22,5 millions d'euros, et à la baisse de 2,5 millions d'euros suite à la sortie des titres au Royaume-Uni ;
  - 60 millions d'euros d'autres immobilisations financières ;
  - 53 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 1 264,6 millions d'euros ;
  - la trésorerie pour 354 millions d'euros ;
  - les charges constatées d'avance pour 14,7 millions d'euros correspondent principalement aux soultes des *swap* et charges d'intérêts sur instruments dérivés (9,9 millions d'euros), et à diverses charges constatées d'avance d'exploitation (4,8 millions d'euros).

Passif

En millions d'euros	31.12.2024	31.12.2023
Capital	3,6	534,1
Réserves et primes	2 321,0	1 477,0
Report à nouveau	74,1	37,7
Résultat	(97,8)	39,1
Provisions réglementées	1,9	1,9
Situation nette	**2 302,7**	**2 089,8**
Provisions pour risques et charges	9,6	6,9
Dettes financières	4 273,2	4 917,6
Fournisseurs	31,3	20,1
Dettes sociales et fiscales	20,0	16,3
Autres dettes	71,3	30,4
Total dettes exploitation	**4 405,4**	**4 991,4**
Produits constatés d'avance	57,6	77,0
Écarts de conversion passif	2,0	2,0
TOTAL PASSIF	**6 767,8**	**7 160,1**

La situation nette de Clariane SE s'élève à 2 302,4 millions d'euros à la clôture 2024, en hausse de 213 millions par rapport au 31 décembre 2023, principalement sous l'effet :

- des opérations sur le capital pour un montant net des frais nets d'impôts de 311,4 millions d'euros ;
- du résultat de la période, constitué de la perte de l'exercice de 97,8 millions d'euros, contre un bénéfice de 39,1 millions d'euros en 2023.

Les dettes financières qui s'élèvent à 4 273,2 millions d'euros au 31 décembre 2024, se décomposent en 2 326,9 millions d'euros d'emprunts obligataires, 1 114,1 millions d'euros d'emprunts auprès des établissements de crédit auprès d'établissements de crédit, et 832,2 millions d'euros d'emprunts et dettes divers, dont 787,8 millions d'euros de comptes courants avec des filiales.

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 31,3 millions d'euros, en hausse de 11,2 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 1o : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I 2o : 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	176	130	127	47	443	747	0	1 023	6	0	105	1 134
Montant total des factures concernées TTC	5 882 394	3 107 732	2 537 812	391 559	6 363 839	12 400 942		- 8 253 475	677 078	0	10 103 407	19 033 960
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	4,47 %	2,36 %	1,93 %	0,30 %	4,83 %	9,42 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,00 %	11,49 %	0,94 %		14,07 %	26,50 %
(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 2024 à 142 748 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 trois succursales au 31 décembre 2024 situées :

- Allée de Roncevaux – 31420 L'Union ;
- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

L'établissement Allée de Roncevaux – 31420 a été radié le 14 janvier 2025.

5.3.3.6 Tableau des résultats sociaux sur les cinq derniers exercices

Nature des indications/Périodes	31.12.2024	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
SITUATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE					
a) Capital social	3 559 808 €	534 142 680 €	532 526 030 €	527 968 290 €	525 190 790 €
b) Nombre d'actions émises	355 980 761	106 828 536	106 505 206	105 593 658	105 038 158
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	44 215 042 €	30 535 358 €	32 340 053 €	23 543 623 €	139 053 371 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	- 128 641 364 €	31 877 333 €	29 041 815 €	- 48 299 365 €	- 3 863 364 €
c) Impôts sur les bénéfices	- 48 892 160 €	- 19 267 999 €	- 33 855 527 €	- 31 010 733 €	- 27 313 116 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	- 79 749 204 €	51 145 332 €	62 897 342 €	- 17 288 632 €	23 449 752 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	- 97 785 196 €	39 072 296 €	55 004 898 €	- 25 638 960 €	4 980 816 €
f) Montants des bénéfices distribués	-	-	26 626 302 €	36 957 780 €	31 511 447 €
g) Participations des salariés	-	-	-	-	-
RÉSULTAT PAR ACTION					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	- 0,22 €	0,48 €	0,59 €	- 0,16 €	0,22 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	- 0,27 €	0,37 €	0,52 €	- 0,24 €	0,05 €
c) Dividende versé à chaque action		-	0,25 €	0,35 €	0,30 €
d) Autre distribution		-	-	-	-
PERSONNEL					
a) Nombre de salariés	210	178	150	443	623
b) Montant de la masse salariale	24 531 048 €	19 424 983 €	19 803 572 €	17 741 064 €	47 972 614 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	11 341 006 €	8 544 342 €	28 828 197 €	7 802 087 €	22 683 494 €

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 2024 la Fondation Clariane, à hauteur de 337 642 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**
2023 (2024)	106 828 536	-	-	- (1)	-
2022 (2023)	106 505 206	106 179 916	0,25 €	0,25 € (2)	0 €
2021 (2022)	105 618 550	103 280 392	0,35 €	0,35 € (3)	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.

(3) L'Assemblée générale du 22 juin 2022 a conféré à chaque actionnaire de la Société l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2024

Le Conseil d'administration du 24 février 2025 a constaté que la perte de l'exercice 2024 s'élevait à 97 785 195,57 euros et a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024 d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 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

Le 14 février 2025, le Groupe a signé l'amendement et extension de son crédit syndiqué (dont l'échéance initiale était fixée à mai 2026) à échéance finale mai 2029, pour un montant de 625 millions d'euros.

Cet avenant au crédit syndiqué concerne notamment 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. Compte tenu de ces remboursements anticipés, le crédit syndiqué sera réduit à un montant de 625 millions d'euros d'ici mai 2026 se décomposant ainsi :

- le prêt *in fine*, de 340 millions d'euros en février 2025 (390,4 millions d'euros au 31 décembre 2024) ramené à 300 millions d'euros ;
- le prêt revolving, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros.

Concomitamment, Clariane a annoncé la signature d'un nouveau prêt immobilier de 150 millions d'euros bénéficiant de sûretés avec des partenaires bancaires de long terme, également à échéance mai 2029.

Les maturités du crédit syndiqué et du nouveau prêt immobilier sont portées à mai 2029, à la main du Groupe, 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 prêt revolving devra être intégralement non tiré aux dates d'extension.

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).

Par ailleurs, le Groupe a également annoncé l'indexation de son 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.

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

Perspectives 2025

En 2025, le Groupe se fixe comme principal objectif la finalisation de son plan de renforcement de sa structure financière et de réduction de sa dette financière, la poursuite de l'amélioration de ses performances opérationnelles, et un niveau de qualité élevé, en ligne avec ses engagements de mission.

Dans ce contexte, Clariane s'attend en 2025 à une croissance de l'EBITDA pré-IFRS 16 et pro forma des cessions comprises entre + 6 % et + 9 %, soutenue par une croissance organique de son chiffre d'affaires autour de + 5 %.

Ces objectifs s'appuieront sur :

- l'amélioration continue de ses taux d'occupation dans l'ensemble des pays, du développement de ses activités ambulatoires et des activités d'habitats alternatifs ;
- des effets prix favorables reflétant les ajustements tarifaires et la prise en compte de la spécialisation croissante des soins dispensés ;
- une bonne maîtrise de ses coûts opérationnels ;
- la poursuite du redressement de ses activités en Allemagne ;
- la stabilisation du nouveau cadre réglementaire applicable au SMR en France.

Par ailleurs, le Groupe rappelle que dans la droite ligne du Plan de Renforcement, l'amélioration de la génération de cash-flow et la maîtrise de son niveau d'endettement restent sa priorité.

Ainsi, le Groupe maintiendra ses investissements de maintenance à un niveau normatif d'environ 100 millions d'euros et ses investissements de développement à environ 200 millions d'euros.

Enfin, le Groupe se fixe un objectif de levier financier « Wholeco », tel que défini dans l'extension du contrat de crédit syndiqué, inférieur à 5,5x fin 2025.

S'agissant des indicateurs extra-financiers et retraités des effets de périmètre liés au plan de cession, le Groupe se fixe pour objectifs en 2025 de :

- conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles à un niveau supérieur ou égal à 40 ;
- maintenir à plus de 7 000 le nombre de collaborateurs engagés dans des parcours diplômants de formation qualifiante, conformément à ses engagements de mission ;
- réduire le taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt à un niveau de 30 ;
- poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de décarbonation énergétique bas carbone telle que validée par la *Science-Based Target initiative* (SBTi), induisant une réduction des émissions de gaz à effet de serre liées aux énergies de - 22 % [1].

(1) Par rapport à 2021.

Perspectives 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 %, soutenue notamment par une augmentation progressive et régulière des taux d'occupations et des volumes d'activité, notamment ambulatoire, 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 et sur une base pro forma des cessions, par rapport au 31 décembre 2023, soutenu principalement par la croissance du chiffre d'affaires notamment à travers le taux d'occupation et le développement de services ambulatoires, ainsi que par des mesures d'amélioration ciblées portant sur la structure de coûts centraux, sur les dépenses de loyer, sur les dépenses d'énergie et, enfin, une amélioration de la performance en Allemagne ;
- le Groupe se fixe l'objectif de poursuivre ses efforts de réduction de sa dette financière nette en 2026, pré-IFRS 16, pour la ramener à un niveau inférieur à 3 milliards d'euros, et un levier « Wholeco » inférieur à 5x au 31 décembre 2026.

Afin d'atteindre cet objectif, le Groupe s'appuiera notamment sur :

- la poursuite de l'amélioration de la performance opérationnelle ;
- la finalisation en 2025 du volet « cessions » du Plan de Renforcement de sa structure financière ;
- des niveaux d'investissement maintenus à environ 100 millions d'euros par an pour l'entretien des bâtiments et environ 200 millions d'euros pour les investissements de développement.



6

États financiers au 31 décembre 2024

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2024 368

Présentation du résultat global 368
État de la situation financière 369
Tableau de flux de trésorerie consolidé 370
Variation des capitaux propres consolidés 371
Notes annexes aux comptes consolidés 372

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 437

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2024 442

Bilan 442
Compte de résultat 443
Notes annexes aux comptes individuels 444

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels 463

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2024

Présentation du résultat global

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires		**5 281 757**	**4 995 583**
Autres produits		-	51 900
Chiffre d'affaires et autres produits	**3.2**	**5 281 757**	**5 047 483**
Achats consommés	3.3	- 439 207	- 403 297
Charges de personnel	4.1	- 3 152 687	- 3 022 956
Charges externes	3.3	- 556 323	- 544 626
Impôts et taxes		- 61 207	- 53 354
Autres produits et charges d'exploitation		- 2 090	- 2 034
Excédent brut d'exploitation		**1 070 243**	**1 021 216**
Dotations aux amortissements et dépréciations	3.3	- 770 028	- 693 155
Autres produits et charges opérationnels	3.4	- 38 190	- 164 880
Résultat opérationnel	**3.1**	**262 025**	**163 181**
Coût de l'endettement financier net	9.1	- 152 336	- 105 074
Autres éléments du résultat financier	9.1	- 146 420	- 134 261
Résultat financier	**9.1**	**- 298 756**	**- 239 336**
Résultat avant impôts sur les bénéfices		**- 36 731**	**- 76 155**
Impôts sur les bénéfices	11	9 448	2 568
Résultat des sociétés intégrées		**- 27 283**	**- 73 587**
Résultat des sociétés mises en équivalence (net d'impôt)	6	381	- 6 700
Résultat net des activités poursuivies		**- 26 902**	**- 80 287**
Résultat net des activités abandonnées (net d'impôt)	2	- 24 794	- 12 805
Résultat net		**- 51 696**	**- 93 092**
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	*	- 3 427	- 12 153
Résultat net part du Groupe		**- 55 123**	**- 105 245**
Résultat net part du Groupe/action (en euros)	8	- 0,24	- 0,99
Résultat net part du Groupe/action dilué (en euros)	8	- 0,24	- 0,99
Résultat net part du Groupe/action des activités poursuivies (en euros)	8	- 0,13	- 0,87
Résultat net part du Groupe/action dilué des activités poursuivies (en euros)	8	- 0,13	- 0,87
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		**- 55 123**	**- 105 245**
Éléments recyclables : impact IFRS 9 et IFRS 2 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt	*	- 18 718	- 37 296
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)	*	- 2 444	10 214
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe	*	**- 21 162**	**- 27 082**
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	**- 1 122**	**- 1 425**
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe	*	- 76 285	- 132 327
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	2 305	10 729
RÉSULTAT GLOBAL		**- 73 980**	**- 121 598**

* *cf. Variation des capitaux propres.*

État de la situation financière

Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill	5.1	3 239 523	3 287 524
Immobilisations incorporelles	5.2	2 336 177	2 342 997
Immobilisations corporelles	5.3	3 108 748	3 144 386
Droits d'utilisation	5.5	3 617 552	3 652 322
Immobilisations financières	9.3	111 037	108 941
Titres mis en équivalence	6	64 160	58 831
Impôts différés actifs	11.3	144 168	87 412
Actifs non courants	**3.6**	**12 621 365**	**12 682 413**
Stocks	3.5	22 240	28 297
Clients et comptes rattachés	3.5	457 310	565 166
Autres créances et actifs courants	3.5	616 799	669 054
Créances d'impôt courant		21 069	26 631
Instruments financiers actif	9.2/9.3	4 066	10 008
Trésorerie	9.3	518 072	677 879
Actifs courants		**1 639 556**	**1 977 035**
Actifs détenus en vue de leur cession	2	-	521 463
TOTAL DE L'ACTIF		**14 260 921**	**15 180 911**

Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital		3 560	534 143
Primes		1 514 495	1 206 250
Réserves et résultats consolidés		2 174 229	1 843 361
Capitaux propres (part du Groupe)		**3 692 284**	**3 583 754**
Intérêts ne conférant pas le contrôle		328 538	353 716
Capitaux propres totaux		**4 020 822**	**3 937 470**
Provisions pour retraites	4.3	82 263	78 130
Impôts différés passifs	11.3	553 997	546 932
Autres provisions	10	53 493	50 718
Emprunts et dettes financières	9.2	2 977 431	3 494 575
Obligations locatives à plus d'un an	5.5	3 609 482	3 610 000
Autres dettes non courantes		56 863	77 236
Passifs non courants		**7 333 529**	**7 857 591**
Provisions à moins d'un an	10	25 027	74 067
Fournisseurs et comptes rattachés	3.5	570 028	649 190
Autres dettes et comptes de régularisation	3.5	891 238	921 356
Dettes d'impôt courant		23 850	23 020
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	9.2	985 716	1 037 472
Obligations locatives à moins d'un an	5.5	408 776	412 885
Instruments financiers passif	9.2/9.3	1 935	740
Passifs courants		**2 906 570**	**3 118 730**
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	2	-	267 120
TOTAL DU PASSIF		**14 260 921**	**15 180 911**

Tableau de flux de trésorerie consolidé

En milliers d'euros	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net des activités poursuivies		**- 26 902**	**- 80 287**
Charges d'impôts		- 9 448	- 2 568
Dotations nettes amortissements et provisions		703 806	750 308
Résultat des sociétés mises en équivalence		- 381	6 700
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non cash		- 17 310	- 3 442
Élimination des produits de dividendes		- 698	289
Plus-values de cession d'actifs		- 19 631	3 102
Élimination des frais d'acquisition des titres		59	3 313
Élimination du coût de l'endettement financier net		297 138	237 895
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		**926 633**	**915 310**
Variation des stocks	3.5	1 852	- 1 440
Variation des créances clients	3.5	55 398	3 420
Variation des dettes fournisseurs	3.5	- 59 960	73 917
Variation des autres éléments	3.5	4 238	- 157 489
Variation du besoin en fonds de roulement		**1 528**	**- 81 592**
Impôts payés		**- 20 027**	**- 40 552**
Flux net de trésorerie généré par l'activité		**908 134**	**793 165**
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2	- 43 642	- 211 756
Incidence des variations de périmètre sur cessions	2	336 143	- 53 625
Investissements incorporels et corporels décaissés	5.4	- 308 030	- 484 114
Autres investissements financiers		- 10 090	22 668
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		73 307	57 312
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		**47 688**	**- 669 516**
Net cash-flow		**955 822**	**123 650**
Opérations en capital		298 842	334 719
Actions propres imputées sur les capitaux propres		130	- 493
Émissions d'emprunts	9.2	141 950	1 148 304
Remboursement des emprunts et dettes financières	9.2	- 704 618	- 1 033 204
Remboursement des dettes locatives	5.5	- 415 089	- 403 502
Autres flux financiers liés aux opérations de financement		- 79 468	- 33 176
Intérêts nets payés	9.1	- 297 925	- 140 581
Dividendes		- 50 780	- 65 678
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		**- 1 106 958**	**- 193 611**
Incidence des activités abandonnées		- 8 043	10 987
Incidence de la variation des taux de change		2	1 312
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		**- 159 177**	**- 57 662**
Trésorerie à l'ouverture		**675 179**	**732 841**
Trésorerie à la clôture		**516 002**	**675 179**
Dont :			
Trésorerie des activités abandonnées		-	7 863
Valeurs mobilières de placement	9.3	68 166	81 985
Disponibilités	9.3	449 906	595 894
Concours bancaires courants	9.2	- 2 070	- 10 563

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 2022	**532 526**	**1 205 655**	**- 14 530**	**533 543**	**111 115**	**- 25 825**	**201 098**	**995 640**	**3 539 222**	**328 655**	**3 867 877**
Distribution de dividendes	-	-	-	-	-	-	-	- 26 545	- 26 545	- 25 765	- 52 310
Opérations en capital	1 617	-	-	-	-	-	-	-	1 617	-	1 617
Regroupement d'entreprises	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actions propres	-	-	- 493	-	-	-	-	-	- 493	-	- 493
Instruments de capitaux propres	-	-	-	-	-	-	- 11 534	-	- 11 534	-	- 11 534
Impact application IFRS 16 retraitements des loyers (net d'impôt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rachat des minoritaires et autres variations	-	594	-	-	-	-	- 13 254	226 473	213 813	40 097	253 910
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**- 105 245**	**- 105 245**	**12 153**	**- 93 092**
Impact IAS 19 écarts actuariels	-	-	-	-	-	10 214	-	-	10 214	92	10 306
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites	-	-	3 720	-	- 42 389	-	-	-	- 38 669	- 1 517	- 40 186
Écart de conversion	-	-	-	-	-	0	-	1 373	1 373	-	1 373
Résultat global	**-**	**-**	**3 720**	**-**	**- 42 389**	**10 214**	**-**	**- 103 872**	**- 132 327**	**10 729**	**- 121 598**
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	-	-	-	-	-	-	-	-	0	- 32 899	- 32 899
Opérations en capital	-530583	308 245	-	-	-	-	- 40	533 073	310 695	-	310 695
Regroupement d'entreprises	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-
Actions propres	-	-	130	-	-	-	-	-	130	-	130
Instruments de capitaux propres	-	-	-	-	-	-	- 18 476	-	- 18 476	-	- 18 476
Impact application IFRS 16 retraitements des loyers (net d'impôt)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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 IAS 19 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**

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1	Principes comptables	**373**	**Note 8**	Résultat par action	**404**
Note 2	Faits marquants	**376**	**Note 9**	Financement et instruments financiers	**404**
Note 3	Information sectorielle – EBITDAR – BFR	**381**	**Note 10**	Provisions	**414**
Note 4	Charges et avantages au personnel	**387**	**Note 11**	Impôts	**415**
Note 5	*Goodwill*, immobilisations incorporelles et corporelles	**393**	**Note 12**	Engagements et passifs éventuels	**417**
			Note 13	Engagements hors bilan	**417**
Note 6	Participations dans les entreprises associées	**399**	**Note 14**	Événements postérieurs à la clôture	**417**
Note 7	Capitaux propres	**400**	**Note 15**	Autres informations	**418**

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 2024 ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit le 21 février 2025 et ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 24 février 2025.

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 exploitant des agences de services de soins à domicile qui permettent d'offrir une alternative à l'hospitalisation et des agences de services d'aide à domicile ;
- 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 2023, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1er janvier 2024 et qui n'avaient pas été anticipés par le Groupe et qui restaient en cours d'analyse :

- Amendements à IAS 1 – Présentation des états financiers :
  - Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants ;
  - Classement des passifs non courants assortis de clauses restrictives (covenants).
- Amendement à IFRS 16 – Contrats de location : Passif de location relatif à une cession-bail.
- Amendement à IAS 7 – État des flux de trésorerie et IFRS 7 – Informations à fournir : précisions sur les informations à fournir en annexe au titre des accords de financement des fournisseurs.
- Amendement à IAS 12 – Impôts sur le résultat : Réforme fiscale internationale – Modèle Pilier 2.

La note 3.5 Besoin en fonds de roulement – paragraphe d. « Dettes fournisseurs, autres dettes et comptes de régularisation » a été complétée conformément à la première application de l'amendement à IAS 7 relatif aux informations à fournir en annexe au titre des accords de financement des fournisseurs. Les autres amendements n'ont pas d'impacts significatifs sur les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2024.

Par ailleurs, les décisions publiées par l'IFRS *Interpretations Committee* applicables en 2024 n'ont pas d'incidence significative sur les états financiers consolidés du Groupe.

1.3 Normes IFRS, amendements ou interprétations applicables en 2025 et non anticipés par le Groupe

- Amendement à IAS 21 – Effet des variations des cours de monnaies étrangères – Absence de convertibilité.

Cet amendement est sans incidence significative pour le Groupe et n'a pas été appliqué par anticipation.

1.4 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 de croissance moyen terme, taux d'actualisation, taux de marge 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 événements ou des circonstances indiquent qu'une perte de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements 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

Dans le contexte de forte accélération de l'inflation, de remontée des taux d'intérêt et d'accès réduit aux marchés obligataires en 2023, le Groupe a engagé le 14 novembre 2023 un Plan de Renforcement 2024-2025 de sa structure financière (cf. note 2 Faits marquants). Les différentes actions de ce plan, et notamment le renforcement de ses 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, combinés aux lignes de crédits négociées auprès du syndicat bancaire, permettent au Groupe de faire face à ses besoins de financement court terme.

Les états financiers ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation.

La liquidité du Groupe s'élève à 518,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, et pour une période d'au moins 12 mois, la liquidité du Groupe est assurée par :

- la finalisation des trois premiers volets du plan de renforcement de la structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets afin de faire face aux contraintes accrues rencontrées dans le cadre du refinancement de ses prochaines échéances de dettes (le « Plan de Renforcement ») annoncé le 14 novembre 2023 (cf. note 2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe) ;
- les première réalisations du dernier volet constitué du plan de cession ;
- l'amendement et l'extension du crédit syndiqué, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit pour un montant total de 775 millions d'euros, aux échéances finales mai 2029, annoncés par le Groupe le 17 février 2025 (cf. note 14 Événements postérieurs à la clôture).

Clariane dispose en effet d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois, tout en respectant la condition de liquidité minimum de 300 millions d'euros à chaque clôture semestrielle et annuelle, et au jour de chaque renouvellement éventuel du tirage de sa ligne de RCF d'un montant de 492,5 millions d'euros, sachant que la prochaine date d'échéance est fixée le 4 juin 2025.

Les échéances de dette à 12 mois sont d'environ 275 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, revu 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 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe

2.1.1 Étapes réalisées en 2023

Le Groupe rappelle qu'il a réalisé, dès le mois de décembre 2023, les deux premiers volets de son Plan de Renforcement, à savoir :

- la réalisation avec Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica »), du partenariat immobilier « Gingko » pour un montant de 140 millions d'euros le 15 décembre 2023, puis la réalisation du partenariat immobilier « Juniper » pour un montant de 90 millions d'euros le 28 décembre 2023 (Crédit Agricole Assurances ayant été remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective par Clariane en avril 2024 de son activité au Royaume-Uni) ;
- la mise en place et le tirage d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros souscrit auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France (CADIF), LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), intégralement remboursé en 2024 (cf. paragraphes « Augmentations de capital » et « Programme de cessions d'actifs » ci-dessous).

Les autres volets du Plan de Renforcement, à savoir les opérations d'augmentation de capital (cf. paragraphe « Augmentations de capital ») et le 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 attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts (cf. paragraphe « Programme de cession d'actifs ») sont décrits dans les paragraphes ci-dessous.

2.1.2 Augmentations de capital

Dans le cadre du troisième volet du Plan de Renforcement, le Groupe a annoncé le 17 mai 2024 des opérations d'augmentation de capital pour un montant total maximum d'environ 328 millions d'euros, consistant en :

- une augmentation de capital d'environ 92,1 millions d'euros de produits bruts réservée à HLD [1], Flat Footed [2] et Leima [3] (l'« Augmentation de Capital Réservée ») ; et
- une augmentation de capital subséquente avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant maximum d'environ 236 millions d'euros de produits bruts réalisée sur le fondement de la deuxième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 26 mars 2024 (l'« Augmentation de Capital avec maintien du DPS »).

Ces opérations d'augmentation de capital ont été précédées par une étape préalable de réduction de la valeur nominale des actions Clariane SE de 5 euros à 0,01 euro réalisée le 25 avril 2024. À cette date, le capital social de Clariane SE a été ramené à 1 069 692,29 euros, divisé en 106 969 229 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune. Ce montant a été affecté à un compte de prime indisponible, conformément à la décision du Conseil d'administration, en vertu de la première résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024.

Augmentation de Capital Réservée

L'Augmentation de Capital Réservée, dont le principe avait été approuvé à plus de 98 % des actionnaires présents ou représentés le 10 juin 2024, a été réalisée le 12 juin 2024.

Le montant brut de cette Augmentation de Capital Réservée, incluant la prime d'émission, s'est élevé à 92 099 997,60 euros, correspondant à l'émission de 35 423 076 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, émises à un prix de souscription unitaire de 2,60 euros. L'augmentation de capital réservée a été souscrite à hauteur d'environ 74,1 millions d'euros par le Groupe d'investissement HLD Europe, d'environ 15 millions d'euros par le fonds Flat Footed et d'environ 3 millions d'euros par le fonds Leima Valeurs.

HLD, Flat Footed et Leima Valeurs ont par ailleurs pris des engagements de conservation des actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital réservée pour une période de 18 mois suivant la date de règlement-livraison des actions nouvelles, intervenu le 12 juin 2024, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

Augmentation de Capital avec maintien du DPS

L'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, mise en œuvre en application des résolutions adoptées lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires réunie le 26 mars 2024, a été réalisée le 5 juillet 2024.

Le montant brut de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS (prime d'émission incluse) s'est élevé à 237 083 186,16 euros et s'est traduit par l'émission de 213 588 456 actions nouvelles (les « Actions Nouvelles ») à un prix de souscription unitaire de 1,11 euro.

À l'issue de la période de souscription qui s'est achevée le 28 juin 2024, la demande totale s'est élevée à environ 397 millions d'euros, soit un taux de souscription de 167,5 % :

- 202 555 365 Actions Nouvelles ont été souscrites à titre irréductible représentant environ 94,8 % des actions à émettre ;
- la demande à titre réductible a porté sur 155 109 132 Actions Nouvelles et n'a été en conséquence que partiellement allouée, à hauteur de 11 033 091 Actions Nouvelles réparties selon un coefficient de 0,090410327 calculé sur le nombre de droits présentés à l'appui des souscriptions à titre irréductible sans qu'il puisse en résulter une attribution de fractions d'Action Nouvelle et sans que l'attribution puisse être supérieure à la quantité d'Actions Nouvelles demandées à titre irréductible.

(1) HLD a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée 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 de Commerce et des Sociétés de Luxembourg sous le numéro B286532.

(2) Flat Footed a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée via les fonds (i) Flat Footed Series LLC – Fund 4, société à responsabilité limitée (limited liability company) de droit américain dont le siège social est situé Flat Footed Series LLC, Attn : CSC, 251 Little Falls Dr, Wilmington, DE 19808, États-Unis, immatriculée dans l'état du Delaware sous le numéro #6688169, (ii) FF Hybrid LP, société en commandite (limited partnership) de droit américain dont le siège social est situé FF Hybrid LP, Attn : CSC, 251 Little Falls Dr, Wilmington, DE 19808, États-Unis, immatriculée dans l'état du Delaware sous le numéro #6101493, et (iii) GP Recovery Fund LLC, société à responsabilité limitée (limited liability company) de droit américain dont le siège social est situé GP Recovery Fund LLC, Attn : Cogency Global Inc, 850 New Burton Rd, Suite 201, Dover, Kent County, DE 19904, États-Unis, immatriculée dans l'état du Delaware sous le numéro #3776227.

(3) Leima Valeurs a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée via la société Leima Valeurs a.s., société de droit tchèque dont le siège social est situé Opletalova 1284/37, ZIP Code, 110 00 Prague 1, République Tchèque, immatriculée au registre de Prague sous le numéro B 28659/MSPH.

Conformément à leurs engagements de souscription (détaillés dans la note d'opération relative à l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS), et suite au processus d'allocation des ordres à titre réductible dans le cadre de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, HLD Europe, Flat Footed et Leima Valeurs ont souscrit chacun :

- Predica : 62 639 751 Actions Nouvelles (soit environ 29,3 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- HLD : 51 992 418 Actions Nouvelles (soit environ 24,3 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- Flat Footed : 24 805 624 Actions Nouvelles (soit environ 11,6 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- Leima Valeurs : 12 032 370 Actions Nouvelles (soit environ 5,6 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS).

De plus, 62 118 293 Actions Nouvelles ont été souscrites par les investisseurs autres que Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs pour un montant de souscription de 68 951 305,23 euros, représentant environ 29,1 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS.

À l'issue de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, le capital social de Clariane est composé de 355 980 761 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, représentant un capital social de 3 559 807,61 euros.

Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs se sont engagés individuellement à ce que leur participation en capital (détenue directement ou indirectement, seul ou de concert) n'excède pas 29,99 % du capital social (et 29,99 % des droits de vote pour Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica) du Groupe (sous réserve de certaines exceptions usuelles), et ce pour une période respectivement de 12 mois pour Crédit Agricole Assurances/Predica et 36 mois pour HLD, Flat Footed et Leima Valeurs, suivant la date de règlement-livraison des actions nouvelles intervenu le 5 juillet 2024.

Crédit Agricole Assurances *via* sa filiale Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs se sont engagés à ne pas agir de concert.

Les produits des augmentations de capital ont été affectés à hauteur de 175 millions d'euros au remboursement anticipé du solde restant du prêt relais immobilier de 200 millions d'euros, dont 25 millions d'euros environ avaient été remboursés en avril 2024 par le produit de cession des activités du Groupe au Royaume-Uni (cf. paragraphe « Programme de cession d'actifs » ci-dessous).

La réalisation avec succès de ces augmentations de capital marque la finalisation du troisième volet du Plan de Renforcement de Clariane.

2.1.3 Programme de cession d'actifs

Le quatrième et dernier volet du Plan de Renforcement annoncé le 14 novembre 2023 par le Groupe est 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 attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts.

Le Groupe a engagé dès le premier trimestre 2024 ce programme de cessions d'actifs et a réalisé au 31 décembre 2024, environ 51 % de ce programme *via* :

- la cession de sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica pour une valeur de cession d'environ 25 millions d'euros ;
- la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs (opco & propco) au Royaume-Uni, à Elevation Healthcare Property, fonds anglais d'investissement spécialisé dans le secteur de l'immobilier d'établissements de retraite et de santé, géré par Elevation Advisors LLP, pour une valeur brute de cession de 207 millions de livres sterling (environ 243 millions d'euros). Il est rappelé que les actifs immobiliers cédés étaient portés dans le cadre du partenariat immobilier dit « Juniper » signé avec Predica (communiqué de presse du 28 décembre 2023). Predica avait souscrit à hauteur de 90 millions d'euros à des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 5 (« CPI 5 ») et remboursables en actions de préférence de CPI 5 (les « ORA »). Crédit Agricole Assurance, *via* sa filiale Predica, a été intégralement remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective en avril 2024 de ces activités au Royaume-Uni. Il est précisé que le produit net de cession lié à cette opération participe au remboursement à hauteur d'environ 100 millions d'euros de l'encours de la dette contractée au niveau de Clariane SE, en ligne avec les clauses de remboursements anticipés obligatoires dans le crédit syndiqué du Groupe, et du prêt relais immobilier mis en place fin 2023, sans impact significatif sur le ratio de levier financier ;
- la vente d'actifs immobiliers au cours du second semestre, essentiellement en Espagne et en France, ainsi que d'un actif opérationnel en Italie, s'inscrivant dans la poursuite de la mise en œuvre de ce programme conformément à sa stratégie de recentrage de ses activités et de ses géographies ;
- la cession de ses activités d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) en France annoncée le 6 mai 2024, qui a été finalisée en décembre 2024.

Au titre des opérations de cessions réalisées en 2024, le produit brut s'élève à 504 millions d'euros. Une plus-value de l'ordre de 82 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre de ces opérations, traduisant la bonne valorisation des actifs cédés (entre 11x et 13x l'EBITDA 2024).

Le Groupe poursuit actuellement plusieurs opérations de cessions dans ses différentes géographies, sur des actifs immobiliers ou opérationnels, pour atteindre l'objectif d'environ un milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin 2025, contribuant à l'amélioration de son levier financier « Wholeco » et à son désendettement (cf. note 9.2 Dette financière nette – paragraphe « Covenants bancaires au 31 décembre 2024 »).

En fonction des écarts pouvant être observés entre les valeurs de marché et les valeurs d'utilité, la réalisation de ces cessions pourra conduire à constater des plus-values ou des moins-values comptables complémentaires.

Par ailleurs, Clariane a signé le 14 février 2025 l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 625 millions d'euros, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit immobilier à hauteur de 150 millions d'euros, pour un montant total de 775 millions d'euros, dont les maturités sont portées à mai 2029, à la main du Groupe sous réserve de certaines conditions (cf. note 14 Événements postérieurs à la clôture).

2.2 Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2024, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Clariane SE, 632 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 703 au 31 décembre 2023.

À fin décembre 2024, le Groupe a réalisé plus de la moitié du programme de cessions d'actifs annoncé le 14 novembre 2023 dans le cadre du Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe. L'avancement des différents volets de ce Plan de Renforcement est détaillé dans la note 2.1 Financement ci-dessus. Le Groupe a réalisé, à date, environ 51 % de ce programme de cessions.

Par ailleurs, le Groupe avait initié en 2022 la cession de ses activités de RSS (Résidences Services Senior) en France, les « Essentielles », au regard des évolutions de cette activité et du projet d'entreprise à moyen terme. En 2022, le Groupe avait mis fin à son partenariat sur les RSS en Italie et transformé le site de Côme de RSS en EHPAD. En 2023, le Groupe avait cédé quatre de ses résidences services sur le premier trimestre, et présenté le résultat net des résidences de services restantes sur une ligne distincte du compte de résultat, « activités abandonnées » (cf. note 2.3 Principales données sur les variations de périmètre). Le 26 juin 2024, Clariane a annoncé avoir cédé les Essentielles, son activité de résidences services en France, à Odalys, filiale du Groupe Duval.

La transaction porte sur l'exploitation de 18 résidences. Odalys reprend la totalité des équipes concernées, ainsi que tous les engagements du périmètre, y compris les engagements de loyers.

Cette cession s'inscrit dans la stratégie du Groupe de réduire et de concentrer ses investissements sur ses trois activités principales, à savoir les maisons de retraites médicalisées, les établissements et services de santé spécialisés et les domiciles et habitats partagés (cf. note 2.3 Principales données sur les variations de périmètre significatives – paragraphe « Actifs destinés à être cédés »). Cette transaction n'est pas incluse dans le programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que de partenariats en capital pour un montant attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts intégré dans le Plan de Renforcement de la structure financière annoncé le 14 novembre 2023.

2.3 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	31/12/2024	31/12/2023
Prix d'acquisition des filiales [A]	**- 44 191**	**- 221 774**
Dont décaissé/encaissé [B]	- 44 191	- 216 568
Reste à décaisser/encaisser [C] = [A] – [B]	**-**	**- 5 206**
Prix de cession [D]	339 876	2 535
Trésorerie acquise [E]	549	4 812
Trésorerie cédée [F]	- 3 733	- 56 160
EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G] = [E] + [F] + [B] + [D]	**292 501**	**- 265 381**

Au 31 décembre 2024, l'incidence des variations de périmètre liées aux acquisitions de filiales et coentreprises sur la trésorerie s'élève à - 45,4 millions d'euros, et l'incidence des variations de périmètre liées aux cessions de filiales et coentreprises sur la trésorerie s'élève à 336,1 millions d'euros.

Les filiales acquises et cédées (hors celles identifiées comme détenues en vue de la vente à fin décembre 2024 – cf. paragraphe « Actifs destinés à être cédés » ci-dessous) au cours de l'exercice sont individuellement non significatives.

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.

Au 31 décembre 2023, le Groupe présentait sur une ligne distincte du compte de résultat, « Résultat net des activités abandonnées », le résultat net des activités de RSS (Résidence Service Senior), dont la cession a effectivement eu lieu sur le premier semestre 2024 (cf. note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation). Ces activités destinées à la vente ont généré une perte d'environ 24,8 millions d'euros, se décomposant en 9,6 millions d'euros de pertes opérationnelles sur la période, soit un montant analogue aux pertes constatées sur les périodes précédentes, et une moins-value de cession pour un montant de 15,2 millions d'euros.

Au 31 décembre 2024, le Groupe ne détient plus d'actifs destinés à être cédés représentant une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, mais poursuit activement la mise en œuvre de son programme de cession d'actifs, avec plusieurs scénarios de cessions afin de s'assurer de l'atteinte de son objectif d'un milliard de produits de cessions bruts d'ici fin 2025.

La variation du résultat net d'impôt des activités abandonnées se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Chiffre d'affaires	**14 595**	**24 921**
Autres produits		
Chiffre d'affaires et autres produits	**14 595**	**24 921**
Achats consommés	- 2 673	- 4 539
Charges de personnel	- 6 042	- 12 813
Charges externes	- 5 136	- 9 154
Impôts et taxes	- 615	- 992
Autres produits et charges d'exploitation	- 418	706
Excédent brut d'exploitation	**- 289**	**- 1 871**
Dotations aux amortissements et dépréciations	- 6 000	- 13 151
Autres produits et charges opérationnels	- 574	2 244
Résultat opérationnel	**- 6 863**	**- 12 778**
Résultat financier	**- 2 643**	**- 2 800**
Résultat avant impôts sur les bénéfices	**- 9 506**	**- 15 578**
Impôts sur les bénéfices	- 103	2 773
Résultat des sociétés intégrées	**- 9 609**	**- 12 805**
Résultat des sociétés mises en équivalence	0	0
Résultat de cession des activités abandonnées	**- 15 185**	
Résultat net des activités abandonnées	**- 24 794**	**- 12 805**

La variation des flux de trésorerie des activités abandonnées se décompose de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net part du Groupe des activités abandonnées	**- 24 794**	**- 12 805**
Flux activités opérationnelles – Activités abandonnées	14 486	19 405
Flux activités financement – Activités abandonnées	- 554	11 976
Flux activités investissement – Activités abandonnées	2 818	- 7 589
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	**- 8 043**	**10 987**

Clariane a finalisé fin décembre 2024 la cession de l'ensemble de ses activités d'Hospitalisation à Domicile et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) en France à la Fondation Santé Service, telle qu'annoncée le 6 mai 2024 (cf. note 2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe – paragraphe « Programme de cession d'actifs »). La cession a été finalisée fin décembre 2024. Les activités cédées par le groupe Clariane représentent huit établissements d'hospitalisation à domicile, dont deux implantés en Île-de-France, et trois agences de service de soins infirmiers et d'aide à domicile. Elles emploient 309 personnes (équivalent temps plein) et ont réalisé en 2023 un chiffre d'affaires autour de 46,5 millions d'euros. Cette opération s'inscrit dans le cadre du Plan de Renforcement.

Le Groupe avait considéré que ces activités HAD/SSIAD ne représentaient pas une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, et les avait par conséquent présentées en tant qu'activités poursuivies dans les comptes semestriels du 30 juin 2024.

Par ailleurs, en 2023, Clariane avait initié la cession de ses actifs opérationnels au Royaume-Uni ainsi que sa participation dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica, s'inscrivant également dans le Plan de Renforcement de la structure financière de Clariane. Ces groupes d'actifs ne représentant pas une ligne d'activité principale et distincte selon le Groupe au sens de la norme IFRS 5, ils étaient présentés à fin décembre 2023 en tant qu'activités poursuivies. L'ensemble de ces activités et de ces actifs (opco & propco) au Royaume-Uni ont

effectivement été cédés à Elevation Healthcare Property, fonds anglais d'investissement spécialisé dans le secteur de l'immobilier d'établissements de retraite et de santé, géré par Elevation Advisors LLP, pour une valeur brute de cession de 207 millions de livres sterling (environ 243 millions d'euros). Il est rappelé que les actifs immobiliers cédés étaient portés dans le cadre du partenariat immobilier dit « Juniper » signé avec Predica (communiqué de presse du 28 décembre 2023). L'intégralité du produit net de cette vente, après remboursement de la dette immobilière portée au Royaume-Uni de 38 millions de livres sterling et des 90 millions d'obligations remboursables en actions souscrites par Predica et adossées à ces actifs immobiliers, a servi au remboursement d'environ 100 millions d'euros de l'encours de la dette du Groupe, sans impact significatif sur le levier. Une provision de 41,5 millions d'euros pour perte de valeur avait été constatée dans les comptes 2023 au titre de cette transaction, correspondant à la différence entre le prix de cession et la valeur d'acquisition des actifs telle que comptabilisée dans les comptes de Clariane, sous l'effet de l'évolution défavorable des taux de capitalisation depuis l'acquisition de ces actifs opérationnels au Royaume-Uni. La perte réalisée lors de cette cession de 39,5 millions d'euros est en ligne avec la provision et n'a par conséquent pas d'impact significatif sur le résultat de Clariane en 2024.

La participation de 50 % du groupe Clariane dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas a également été cédée au cours du premier semestre à son partenaire Aedifica pour une valeur de cession d'environ 25 millions (cf. note 2.2 Évolution du périmètre de consolidation). Une provision de 4,5 millions d'euros pour perte de valeur avait été constatée dans les comptes 2023 au titre de cette transaction. La perte réalisée lors de cette cession en 2024 de 5,5 millions d'euros est en ligne avec la provision et n'a par conséquent pas d'impact significatif sur le résultat de Clariane en 2024.

ACTIF

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Goodwill	-	69 276
Immobilisations incorporelles	-	168
Immobilisations corporelles	-	307 173
Droits d'utilisation	-	98 656
Immobilisations financières	-	13
Titres mis en équivalence	-	
Impôts différés actifs	-	14 374
Actifs non courants	**-**	**489 660**
Stocks	-	308
Clients et comptes rattachés	-	4 872
Autres créances et actifs courants	-	18 249
Créances d'impôt courant	-	4
Instruments financiers actif	-	- 810
Trésorerie	-	9 180
Actifs courants	**-**	**31 803**
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR CESSION	**-**	**521 463**
Dont les « Essentielles »	-	*139 212*
Dont HAD/SSIAD	-	-
Dont Aedifica	-	*31 276*
Dont Royaume-Uni	-	*340 118*
Dont Belgique	-	*10 857*

PASSIF

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Provisions pour retraites	-	63
Impôts différés passifs	-	35 629
Autres provisions	-	255
Emprunts et dettes financières	-	44 089
Obligations locatives à plus d'un an	-	107 366
Autres dettes non courantes	-	
Passifs non courants	**-**	**187 402**
Provisions à moins d'un an	-	
Fournisseurs et comptes rattachés	-	27 458
Autres dettes et comptes de régularisation	-	37 402
Dettes d'impôt courant	-	295
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	-	1 033
Obligations locatives à moins d'un an	-	13 530
Instruments financiers passif	-	
Passifs courants	**-**	**79 718**
PASSIFS LIÉS À DES ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LEUR CESSION	**-**	**267 120**
Dont les « Essentielles »	-	*132 088*
Dont HAD	-	-
Dont Aedifica	-	*15 377*
Dont Royaume-Uni	-	*119 655*

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 DÉCEMBRE 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
	21,7 %	*22,1 %*	*21,3 %*	*22,3 %*	*21,5 %*	*19,2 %*
Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31/12/2024						
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, cf. note 2.1.

SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En milliers d'euros	Total	France	Allemagne	Benelux [a]	Italie	Espagne & Royaume-Uni
Chiffre d'affaires et autres produits	5 047 483	2 242 959	1 166 114	747 823	609 408	281 179
EBITDAR	1 095 662	526 049	220 387	167 451	129 315	52 460
	21,7 %	*23,5 %*	*18,9 %*	*22,4 %*	*21,2 %*	*18,7 %*
Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31/12/2023						
EBITDAR	**1 095 662**					
Charges locatives	- 74 446					
Excédent brut d'exploitation	**1 021 216**					
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 693 155					
Autres produits et charges opérationnels	- 164 880					
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**163 181**					

(a) Inclut 130,9 millions d'euros de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

3.2 Chiffre d'affaires et autres produits

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 5 281,8 millions d'euros pour la période close au 31 décembre 2024, en augmentation de 234,3 millions d'euros par rapport à la période précédente.

La réforme des SSR (soins de suite ou de réadaptation), désormais SMR (soins médicaux de réadaptation), entrée en vigueur en janvier 2024, a apporté des changements aux modes de financement des établissements de santé, ayant eu notamment un impact sur le BFR du Groupe, les prestations étant désormais facturées en fin de séjour.

En 2023, les autres produits correspondaient principalement au financement Ségur de la Santé au titre de l'activité consultation, soins médicaux et de réadaptation, le Ségur Senior étant intégré dans le chiffre d'affaires. Suite à la réforme des SMR ayant impacté les modes de financement, l'ensemble des financements sont désormais inclus dans le chiffre d'affaires.

La répartition du chiffre d'affaires et autres produits par famille d'activité est la suivante :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Soins de longue durée	3 281 244	3 116 128
Santé	1 346 055	1 304 956
Domiciles	654 459	626 399
TOTAL	**5 281 757**	**5 047 483**

3.3 Autres données opérationnelles courantes

Les achats consommés correspondent principalement aux achats de matières premières, énergie, fournitures et autres approvisionnements. Ils sont en hausse de 35,9 millions d'euros par rapport à 2023 dont une partie est liée à la hausse des coûts de l'énergie.

Les charges externes correspondent principalement à des honoraires et rémunérations d'intermédiaires pour 100,1 millions d'euros, aux charges locatives qui n'entrent pas dans le cadre IFRS 16 pour 76,9 millions d'euros (cf. note 5.5 Engagements locatifs), aux frais d'entretien et de maintenance pour 40,3 millions d'euros et à des frais de sous-traitance pour 62,8 millions d'euros.

Le poste « dotations aux amortissements et dépréciations » correspond pour 706,5 millions d'euros à des amortissements et pour 63,5 millions d'euros à des dépréciations et provisions.

3.4 Autres produits et charges opérationnels

Ces rubriques représentent l'incidence des événements majeurs 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 de cession de participations, les dépréciations importantes et inhabituelles d'actifs non courants, corporels ou incorporels ;
- 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	31/12/2024	31/12/2023
Réorganisation, restructuration et autres coûts	- 52 930	- 92 461
Produits et charges liées aux cessions	67 182	- 1 380
Dépréciation	- 39 506	- 59 773
Autres	- 12 936	- 11 266
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**- 38 190**	**- 164 880**

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend essentiellement :

- 52,9 millions d'euros de coûts de réorganisation, restructuration et autres, principalement composés de coûts de projets stratégiques, notamment 18,5 millions d'euros en France, des impacts de fermetures de site et des coûts de restructuration liés à des changements d'organisation dans le réseau du Groupe, notamment en France pour 19,2 millions d'euros, en Espagne pour 4 millions d'euros, et en Allemagne pour 4 millions d'euros ;
- 67,2 millions d'euros de produits nets liés aux cessions et projets de cessions en cours, réalisés dans le cadre du Plan de Renforcement du Groupe lancé le 14 novembre 2023 (cf. note 2 Faits marquants) ;
- 39,5 millions d'euros de dépréciations, principalement liées à des dépréciations d'actifs en Allemagne, en France et en Italie.

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	31/12/2024	31/12/2023
Stocks	30 347	32 587
Dépréciations	- 8 107	- 4 290
VALEUR NETTE	**22 240**	**28 297**

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 tel 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	31/12/2024	31/12/2023
Créances clients	501 767	610 357
Dépréciations	- 44 457	- 45 191
VALEUR NETTE	**457 310**	**565 166**

Les créances clients, qui s'élèvent à 457,3 millions d'euros à fin décembre, sont en baisse de 107,9 millions d'euros.

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**

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2023 :

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	307 918	122 540	56 143	73 619	28 437	21 698	610 357
Dépréciations	- 8	- 9 004	- 2 666	- 12 603	- 7 945	- 12 964	- 45 191
VALEUR NETTE	**307 910**	**113 536**	**53 478**	**61 016**	**20 492**	**8 735**	**565 166**

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 2024, les créances cédées décomptabilisées et non encore encaissées par la société d'affacturage représentent 43,4 millions d'euros soit 14,9 % des flux courants cédés et décomptabilisés sur les douze derniers mois. Au 31 décembre 2023, ce montant représentait 43,7 millions d'euros soit 15 % 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	**31/12/2024**	**1er trimestre 2024**	**2e trimestre 2024**	**3e trimestre 2024**	**4e trimestre 2024**
Créances cédées	293 591	64 823	87 707	57 093	83 968
Créances encaissées	295 317	65 314	87 670	59 152	83 181
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	- 1 130	- 235	- 304	- 271	- 320
Charges financières afférentes	- 3 077	- 705	- 1 063	- 598	- 711
Résultat de cession	**- 4 207**	**- 940**	**- 1 367**	**- 869**	**- 1 031**
TRÉSORERIE NETTE REÇUE	**291 110**	**64 374**	**86 303**	**58 283**	**82 150**

C) Autres créances et actifs courants

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	**31/12/2024**	**31/12/2023**
Créances fiscales hors impôt courant	168 311	162 785
Créances sociales	15 051	24 023
Avances et acomptes	36 015	70 667
Charges constatées d'avance	49 763	47 262
Autres débiteurs	314 309	323 581
Autres créances et actifs courants dans le BFR	**583 449**	**628 318**
Créances sur cession et acquisition d'immobilisations	59 791	63 146
Dépréciation des autres créances	- 27 514	- 24 126
VALEUR DES AUTRES CRÉANCES	**615 726**	**667 338**
Dépôts et cautionnements	1 045	1 679
Autres immobilisations financières	28	36
VALEUR DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	**1 073**	**1 715**
TOTAL DES AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS	**616 799**	**669 054**

Les principaux pays contributeurs aux autres créances et actifs courants sont la France (431,1 millions d'euros), l'Allemagne (70,4 millions d'euros) et l'Italie (49 millions d'euros).

Au regard de l'antériorité de certaines créances à recevoir en France, le Groupe a décidé de les déprécier à hauteur d'environ 17 millions d'euros, même si le Groupe estime toujours pouvoir en recouvrer tout ou partie.

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	**31/12/2024**	**31/12/2023**
Dettes fournisseurs	570 028	649 190
TOTAL DES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	**570 028**	**649 190**

Les principaux pays contributeurs sur le plan opérationnel aux comptes fournisseurs et comptes rattachés sont la France (241,1 millions d'euros), l'Italie (165,7 millions d'euros), l'Allemagne (81,7 millions d'euros) et le Benelux (67,5 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.

Le tableau ci-dessous présente l'impact de ces programmes d'affacturage inversé sur les dettes fournisseurs du Groupe au 31 décembre 2024 :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Italie	Benelux [a]	Espagne	Total
Dettes fournisseurs comparables	241 103	81 670	124 282	67 523	10 825	525 403
Dettes fournisseurs sous programme de *reverse factoring*			41 394		3 231	44 625
TOTAL	**241 103**	**81 670**	**165 676**	**67 523**	**14 056**	**570 028**

(a) Inclut 7,3 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	31/12/2024	31/12/2023
Dépôts des résidents	67 459	64 941
Avances et acomptes versés sur commande	56 025	78 896
Dettes fiscales non liées à l'IS	117 054	159 886
Dettes sociales	359 841	364 133
Autres dettes	143 300	121 837
Produits constatés d'avance	51 655	26 477
Dette et comptes de régularisation dans le BFR	**795 334**	**816 170**
Fournisseurs d'immobilisations	95 904	104 494
Dividendes à payer	-	694
TOTAL DES AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION	**891 238**	**921 356**

Les principaux pays contributeurs sur le plan opérationnel aux autres dettes et comptes de régularisation sont l'Allemagne (345,1 millions d'euros), la France (301,7 millions d'euros), le Benelux (148,1 millions d'euros), et l'Italie (84,6 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	31/12/2023	Variation de périmètre	Variation de BFR	Autres variations	31/12/2024
Stocks [A]	32 587	- 296	- 1 852	- 91	30 347
Clients et comptes rattachés [B]	610 357	- 3 625	- 55 398	- 49 567	501 767
Autres créances et actifs courants [C]	628 318	- 3 100	- 47 686	5 917	583 449
Fournisseurs et comptes rattachés [D]	649 190	- 5 548	- 59 960	- 13 654	570 028
Autres dettes et comptes de régularisation [E]	816 170	- 2 522	- 43 448	25 213	795 334
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT [F] = [D] + [E] - [A] - [B] - [C]	**194 098**	**- 1 049**	**1 528**	**55 300**	**249 799**

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 2024, les actifs non courants du Groupe par pays se ventilent comme suit :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Italie	Benelux [a]	Espagne & Royaume-Uni [b]	Total
Actifs non courants [c] au 31 décembre 2023	**5 910 039**	**2 436 193**	**1 537 545**	**2 044 399**	**557 886**	**12 486 062**
Variation [c]	- 15 429	- 81 844	- 29 841	- 11 009	18 221	- 119 902
Actifs non courants [c] au 31 décembre 2024						
Dont :						
Goodwill	1 538 378	721 568	415 332	268 944	295 302	3 239 523
Autorisations	1 395 744	-	424 346	227 209	54 712	2 102 010
Autres immobilisations incorporelles	171 878	17 648	15 707	8 862	20 072	234 167
Immobilisations corporelles	1 564 473	536 190	481 567	385 656	140 862	3 108 748
Droits d'utilisation	1 160 717	1 078 943	170 014	1 142 719	65 159	3 617 552
Autres actifs non courants	63 421	-	738	-	1	64 160

(a) Inclut 408 millions d'euros d'actifs non courant aux Pays-Bas.
(b) Le Royaume-Uni était présenté en Actifs détenus en vue de la vente à l'ouverture et a été cédé en avril 2024, cf. note 2.1.
(c) 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	31/12/2024	31/12/2023
Salaires & traitements	- 2 240 026	- 2 143 872
Charges sociales	- 695 539	- 657 338
Participation des salariés	- 4 658	- 10 477
Attribution d'actions gratuites	- 4 457	- 4 453
Autres charges de personnel	- 208 007	- 206 816
TOTAL	**- 3 152 687**	**- 3 022 956**

Les coûts de personnel ont augmenté de 4,3 % sur l'année 2024, mais légèrement diminué relativement à l'évolution du chiffre d'affaires, représentant 59,7 % du chiffre d'affaires de l'année 2024, contre 59,9 % en 2023.

L'effectif moyen du Groupe en équivalent temps plein pour l'année 2024 est de 63 086 employés, contre 60 650 employés en 2023. En fin de période, les effectifs du Groupe sont de 61 798 employés au 31 décembre 2024, contre 62 651 employés au 31 décembre 2023.

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.

Le Groupe n'a pas procédé à un nouveau plan d'actionnariat salarié depuis 2022.

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	3,28 %	3,28 %	3,28 %	3,35 %	3,40 %
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*	Total
1 VARIATION DE LA PROVISION SUR L'EXERCICE 2024								
Provision au 31 décembre 2023	**47 872**	**1 486**	**605**	**49 963**	**20 685**	**7 385**	**97**	**78 130**
Charge d'intérêt	1 263	- 161	78	1 181	759	258	- 34	2 164
Coût des services	4 926	206	47	5 180	1 591	2 702	- 134	9 339
Curtailment Gain	- 2 328			- 2 328				- 2 328
Prestations versées y compris charges sociales	- 3 015	67	- 100	- 3 048	- 1 917	- 2 556		- 7 521
Variation structurelle hors prestations versées	**847**	**113**	**25**	**985**	**432**	**404**	**- 168**	**1 653**
Écarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme								
Charge 2024	**847**	**113**	**25**	**985**	**432**	**404**	**- 168**	**1 653**
Écarts actuariels OCI	2 689			2 689	375	91	205	3 361
Variation de périmètre	- 598			- 598	- 284			- 881
Provision au 31 décembre 2024	**50 811**	**1 599**	**630**	**53 040**	**21 208**	**7 880**	**134**	**82 263**
2 SENSIBILITÉ AU TAUX D'ACTUALISATION								
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de + 0,5 %	49 385	1 678	626	51 690	20 248	8 274	142	80 354
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de - 0,5 %	54 006	1 759	645	56 409	22 492	7 486	129	86 516
3 SENSIBILITÉ À L'AUGMENTATION DES SALAIRES								
Effet d'une hausse des salaires de + 0,5 %	54 000	NA	NA	54 000	NA	NA	142	54 142
Effet d'une baisse des salaires de - 0,5 %	49 369	NA	NA	49 369	NA	NA	129	49 498

* *Inclut 0,2 million d'euros 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 millions d'euros	Plan d'actions gratuites 2021 #1	Plan d'actions gratuites 2021 #2	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	Total
A. CARACTÉRISTIQUES DES PLANS									
Modalités d'attribution	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	
Date d'acquisition des droits	15 mars 2024	15 mars 2024	15 mars 2025	22 juin 2025	22 juin 2025	15 juin 2026	15 juin 2026	5 août 2027	
Nombre d'unités en circulation	79 192	352 116	107 000	101 036	517 182	148 750	746 500	6 880 814	8 932 590
Charge comptable pour l'exercice 2021 hors charges sociales	0,36	1,22	0,22	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	1,81
Charge comptable pour l'exercice 2022 hors charges sociales	0,52	1,06	- 0,07	0,21	0,85	N/A	N/A	N/A	2,56
Charge comptable pour l'exercice 2023 hors charges sociales	0,42	1,94	0,11	0,42	0,40	0,14	0,42	N/A	3,86
Charge comptable pour l'exercice 2024 hors charges sociales	- 0,15	- 0,12	0,16	0,46	3,09	0,28	0,25	0,45	4,43
B. ÉVOLUTION DU NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION									
Nombre d'unités initialement attribuées	61 478	348 247	132 000	114 972	639 438	161 000	897 400	6 880 814	9 235 349
Nombre d'unités annulées en 2021	2 084	23 451	0	0	0	0	0	0	25 535
Nombre d'unités annulées en 2022	4 168	25 535	5 000	0	15 391	0	0	0	50 094
Nombre d'unités annulées en 2023	6 252	20 326	0	6 968	34 557	5 250	20 200	0	93 553
Nombre d'unités annulées en 2024	9 378	28 958	20 000	6 968	69 404	7 000	102 400	0	244 108
Nombre d'unités annulées en 2025	0	0	0	0	2 904	0	28 300	0	31 204
NOMBRE D'UNITÉS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES	**39 596**	**102 139**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**141 735**
NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION	**39 596**	**249 977**	**107 000**	**101 036**	**517 182**	**148 750**	**746 500**	**6 880 814**	**8 790 855**
C. ÉVALUATION IFRS 2									
Cours de l'action à la date d'attribution	30,50	30,50	30,50	14,83	14,83	7,51	7,51	1,90	
Volatilité attendue	N/A	33,50 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Dividende annuel	0,30 € en FY2022 et FY2023 0,60 € en FY2024	0,30 € en FY2022 et FY2023 0,60 € en FY2024	0,30 € en FY2022 et FY2023 0,60 € en FY2024	0,35 € en FY2022 0,42 € en FY2023 0,51 € en FY2024	0,35 € en FY2022 0,42 € en FY2023 0,51 € en FY2024	0,30 € en FY2023 0,33 € en FY2024 0,34 € en FY2025	0,30 € en FY2023 0,33 € en FY2024 0,34 € en FY2025	0,12 € en FY2024 0,35 € en FY2025 0,35 € en FY2026	
Taux d'intérêt sans risque	N/A	- 0,71 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
JUSTE VALEUR IFRS 2 DU PLAN HORS CHARGES SOCIALES	**1,15**	**4,11**	**0,44**	**1,30**	**5,15**	**0,83**	**1,30**	**3,29**	**17,58**
Dont composante equity settled	*1,15*	*4,11*	*0,44*	*1,30*	*5,15*	*0,83*	*1,30*	*3,29*	*17,58*
Dont composante cash settled	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*	*0,00*

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 :

- « Plan 2021 » : au chiffre d'affaires 2023, au cours de Bourse de Clariane comparé à la performance du SBF 120 sur deux périodes de référence, au bénéfice par action 2023, et à des critères RSE (taux de féminisation du *Top Management* et nombre de parcours qualifiants et l'évolution des émissions de CO_2). L'acquisition définitive des actions attribuées dans le cadre du « Plan 2021 » (avec et sans condition de performance) a eu lieu le 15 mars 2024 et a donné lieu à l'attribution de 141 735 nouvelles actions aux bénéficiaires desdits plans.
- « Plan 2022 » : au chiffre d'affaires 2024, au bénéfice par action 2024, et à des critères RSE (taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt et taux de satisfaction résidents/patients/proches).
- « Plan 2023 » : au chiffre d'affaires 2025, au bénéfice par action 2025, à l'indicateur composite sur la qualité et la sécurité des soins [(1)] et à des critères RSE (taux de féminisation du *Top Management* et l'évolution des émissions de CO_2).

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Clariane SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Un plan d'attribution gratuite d'actions avec conditions de performance a été mis en place en 2024 au profit de certains salariés et/ou certains mandataires sociaux. L'attribution définitive de ces actions est conditionnée aux critères de performance suivants :

- le chiffre d'affaires 2026 ;
- le cash-flow libre opérationnel 2026 ;
- les ratios de levier financier 2025 et 2026 ;
- le score de considération 2026, correspondant à la moyenne du score, entre 0 et 10, donné par les résidents, patients et famille à la question « Dans quelle mesure vous sentez-vous ou sentez-vous votre proche considéré ? » ;
- le taux de réduction des émissions de carbone aligné avec les objectifs révisés de SBT (*Science-Based Target*) sur les scopes 1 et 2 à fin 2026 ;
- l'engagement des collaborateurs ;
- le pourcentage de mixité au sein des Comités de direction générale du Groupe et des pays afin de maintenir une présence des femmes d'au moins 40 %.

Les actions définitivement attribuées au titre de ce nouveau plan seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires dirigeants mandataires sociaux :

- de Clariane SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions ;
- des sociétés apparentées, qui sont tenus à une obligation de conservation de 5 % de ces actions.

Plans d'attribution gratuite d'actions en cours sans condition de performance

En 2021, 2022, et 2023, trois plans sans conditions 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.

Plan « actions de croissance »

Enfin, 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 est subordonné à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires 2024 et EBITDA 2024). Pour ce plan, la période d'acquisition s'achèvera en 2025.

(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.

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 1.4 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 2024 sont les suivantes :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023	Variation
***Goodwill* brut à l'ouverture**	**3 287 524**	**3 237 256**	**50 268**
Acquisitions	3 731	126 759	- 123 028
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	3 097	- 23 289	26 386
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	-	-	-
Cessions	- 14 829	-	- 14 829
Reclassements et autres impacts	-	1 074	- 1 074
Actifs détenus en vue de la vente	- 40 000	- 54 276	14 276
***Goodwill* brut à la clôture**	**3 239 523**	**3 287 524**	**- 48 001**
Valeur des dépréciations à l'ouverture	-	-	-
Dépréciations de l'exercice	-	-	-
Valeur des dépréciations à la clôture	-	-	-
***Goodwill* net à l'ouverture**	**3 287 524**	**3 237 256**	**50 268**
***GOODWILL* NET À LA CLÔTURE**	**3 239 523**	**3 287 524**	**- 48 001**

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 2024 provient essentiellement de :

- en France : l'impact de la classification dans les comptes semestriels du 30 juin 2024 en actifs destinés à la vente de l'ensemble des activités d'Hospitalisation à Domicile et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) en France, dont la cession a été finalisée en décembre 2024 (cf. note 2.3 Principales données sur les variations de périmètre significative – paragraphe « Actifs destinés à être cédés ») ;
- en Espagne : l'impact de l'affectation finale du prix d'acquisition de Grupo 5 ;
- en Italie : l'impact de cessions d'actifs opérationnels réalisées en décembre 2024 dans le cadre du plan de cessions (cf. note 2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe).

En 2024, le Groupe a testé séparément les *goodwill* des pays présentés ci-dessous :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Benelux [a]	Italie	Espagne & Royaume-Uni [b]	Total
***Goodwill* net à l'ouverture**	**1 574 015**	**721 672**	**268 960**	**430 672**	**292 205**	**3 287 524**
Variation de périmètre	4 362	- 104	- 16	- 15 340		- 11 098
Affectation définitive de l'écart d'acquisition					3 097	3 097
Dépréciations						-
Actifs détenus en vue de la vente	- 40 000					- 40 000
***GOODWILL* NET À LA CLÔTURE**	**1 538 378**	**721 568**	**268 944**	**415 332**	**295 302**	**3 239 523**

(a) Inclut 75,4 millions d'euros de goodwill aux Pays-Bas.
(b) Le Royaume-Uni était présenté en Actifs détenus en vue de la vente à l'ouverture et a été cédé en avril 2024, cf. note 2.1.

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	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
France	6,25 %	6,75 %	2,00 %	2,30 %
Allemagne	5,75 %	5,75 %	1,90 %	1,70 %
Belgique	6,25 %	7,00 %	2,00 %	3,00 %
Pays-Bas	5,50 %	6,25 %	1,80 %	2,20 %
Italie	6,75 %	7,30 %	2,00 %	2,00 %
Espagne	7,00 %	7,25 %	2,00 %	2,00 %

La variation des taux d'actualisation par rapport à ceux retenus en 2023 est principalement liée à la baisse du coût de la dette en France, Italie, Belgique, et à la baisse du rendement actions aux Pays-Bas. Elle est aussi expliquée en Belgique et aux Pays-Bas par la variation de l'écart par rapport à la France de l'inflation moyenne projetée à horizon 20 ans. 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 2024-2029 supérieur à 4 %, 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 2024, une variation défavorable de + 1 % des taux d'actualisation pays, à taux de croissance long terme inchangé, aurait engendré une dépréciation du *goodwill* de l'Italie d'environ 68 millions d'euros, et du *goodwill* de l'Espagne d'environ 22 millions d'euros, et aucun impact sur les autres pays.

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 réglementation 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 1.4 Présentation des états financiers.

Les actifs incorporels se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	**2 151 205**	**416 261**	**2 567 466**
Variation de périmètre	- 2 341	- 366	- 2 707
Cessions	- 3 505	- 5 723	- 9 228
Acquisitions	885	66 264	67 149
Transferts	-	-	-
Reclassements et autres impacts	598	591	1 189
Actifs détenus en vue de la vente	- 5 249	- 86	- 5 335
Valeur brute à la clôture	**2 141 593**	**476 941**	**2 618 534**
Amortissements et dépréciations cumulés à l'ouverture	**25 151**	**199 318**	**224 469**
Variation de périmètre	-	- 446	- 446
Cessions	- 3 505	- 144	- 3 649
Amortissements et dépréciations	17 805	44 569	62 374
Reclassements et autres impacts	132	- 445	- 313
Actifs détenus en vue de la vente	-	- 78	- 78
Amortissements et dépréciations cumulés à la clôture	**39 583**	**242 774**	**282 357**
Valeur nette comptable à l'ouverture	**2 126 054**	**216 943**	**2 342 997**
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	**2 102 010**	**234 167**	**2 336 177**

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros	France	Benelux [a]	Italie	Espagne & Royaume-Uni [b]	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 426 944	227 406	435 915	60 940	2 151 205
Dépréciations	13 905	197	6 216	4 832	25 151
Valeur nette comptable à l'ouverture	1 413 039	227 209	429 699	56 108	2 126 054
Valeur brute à la clôture	1 416 276	227 406	436 373	61 538	2 141 593
Dépréciations	20 533	197	12 027	6 827	39 583
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	**1 395 744**	**227 209**	**424 346**	**54 712**	**2 102 010**

(a) Inclut 9 millions d'euros aux Pays-Bas.
(b) Le Royaume-Uni était présenté en Actifs détenus en vue de la vente à l'ouverture et a été cédé en avril 2024, cf. note 2.1. En Espagne, le montant de dépréciations correspond aux amortissements des autorisations.

La variation des autorisations en France est principalement liée au reclassement en actifs destinés à être cédés dans les comptes semestriels du 30 juin 2024 de l'ensemble de ses activités d'Hospitalisation à Domicile et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) pour 5,2 millions d'euros, dont la cession a été finalisée en décembre 2024 (cf. note 2.3 Principales données sur les variations de périmètre significatives – paragraphe « Actifs destinés à être cédés ») et à deux autres cessions intervenues sur le premier semestre pour 5,7 millions d'euros.

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe.

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 1.4 Présentation des états financiers. Sur la période close au 31 décembre 2024, les tests sur les UGT ont entraîné la constatation d'une provision pour dépréciation de 17,6 millions d'euros, dont 5,7 millions d'euros sur une région en Italie, et 11,9 millions d'euros sur quatre départements en France. Par ailleurs, une reprise de provision a été comptabilisée sur un département en France à hauteur de 1,8 million d'euros.

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 1.4 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 2024, 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	**349 795**	**2 763 651**	**1 660 371**	**307 364**	**5 081 181**
Variation de périmètre	- 67	- 15 394	- 3 583	- 602	- 19 646
Cessions	- 9 352	- 18 015	- 18 607	- 47 721	- 93 695
Acquisitions	4 934	63 110	101 045	108 430	277 519
Transferts	1 086	61 720	103 626	- 166 432	-
Reclassements et autres impacts	-	1 890	- 3 851	- 782	- 2 743
Actifs détenus en vue de la vente	- 20	- 96	- 2 087	- 566	- 2 769
Valeur brute à la clôture	**346 376**	**2 856 866**	**1 836 914**	**199 691**	**5 239 847**
Amortissements cumulés à l'ouverture	**789**	**887 585**	**1 046 914**	**1 506**	**1 936 794**
Variation de périmètre	-	- 2 095	- 2 604	-	- 4 699
Dotations	-	89 664	113 564	11 978	215 206
Cessions	- 66	- 5 648	- 7 701	- 540	- 13 955
Reclassements et autres impacts	-	6 848	- 1 952	- 6 498	- 1 602
Actifs détenus en vue de la vente	-	- 69	- 576	-	- 645
Amortissements cumulés à la clôture	**723**	**976 285**	**1 147 645**	**6 446**	**2 131 099**
Valeur nette comptable à l'ouverture	**349 006**	**1 876 066**	**613 457**	**305 858**	**3 144 386**
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	**345 653**	**1 880 581**	**689 269**	**193 245**	**3 108 748**

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 2024 s'élève à 1,9 million d'euros. En 2023, le montant s'élevait à 2,7 millions d'euros.

5.4 Variation des flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	- 61 996	- 69 119
Variation dettes sur acquisitions immobilisations incorporelles	3 067	5 799
Acquisitions d'immobilisations corporelles	- 258 026	- 430 072
Variation dettes sur acquisitions immobilisations corporelles et autres	8 925	9 278
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	**- 308 030**	**- 484 114**

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 appliqués sont revus à chaque clôture annuelle ou plus souvent si nécessaire et ce pour chaque pays. 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 2024 est de 6,29 %.

L'ensemble des contrats de locations représente en très grande majorité des biens immobiliers à 96,1 %. 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 2024 :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Contrats de location à court terme	- 17 897	- 18 494
Contrats de location de faible valeur	- 19 561	- 18 746
Autres charges locatives (frais et taxes)	- 39 400	- 37 207
TOTAL	**- 76 858**	**- 74 446**

ANALYSE DE LA VARIATION DES DROITS D'UTILISATION PAR CATÉGORIE DE BIENS SOUS-JACENTS

En milliers d'euros	
Droits d'utilisation au 31/12/2023	**3 652 322**
Entrée d'actifs, net des renégociations	449 096
Amortissements et dépréciations	- 462 333
Variation de périmètre	11 235
Autres variations	- 32 768
DROITS D'UTILISATION AU 31/12/2024	**3 617 552**
• *dont droits d'utilisation de biens immobiliers*	*3 596 020*
• *dont droits d'utilisation de biens mobiliers*	*21 532*

Les droits d'utilisation se répartissent par pays comme suit à fin décembre 2024 :

En milliers d'euros	France	Allemagne	Benelux [a]	Italie	Espagne	Total
DROITS D'UTILISATION	**1 160 717**	**1 078 943**	**1 142 719**	**170 014**	**65 159**	**3 617 552**

(a) Inclut 277,4 millions d'euros de droits d'utilisation aux Pays-Bas.

ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS LOCATIVES

En milliers d'euros	
Obligations locatives au 31/12/2023	**4 022 885**
Actualisation de la dette et nouveaux contrats	449 096
Remboursement de la dette	- 415 089
Changement de la durée/montant du bail	- 32 293
Variation de périmètre	11 713
Autres variations	- 18 054
OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31/12/2024	**4 018 258**

ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE LIÉE AUX CONTRATS DE LOCATION

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Remboursement des dettes locatives	- 415 089	- 403 502
Intérêts sur dettes de location	- 135 910	- 116 530
LOYERS RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION	**- 550 999**	**- 520 032**

ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2024

En milliers d'euros	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	**4 018 258**	**408 776**	**1 393 851**	**2 215 631**

ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2024 NON ACTUALISÉES

En milliers d'euros	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	**4 926 736**	**513 709**	**1 761 940**	**2 651 087**

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 2024 et au 31 décembre 2023 sont présentées ci-après :

En milliers d'euros	Total 31/12/2024	Vivason	Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	Foncière A&V	Foncière A&V 2	SCI Korian Étoile 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

En milliers d'euros	Total 31/12/2023	Vivason	Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	Foncière A&V	Foncière A&V 2	SCI Korian Étoile 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	58 831	18 625	745	23 576	4 221	11 664
Compte de résultat						
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	- 6 700	- 119	- 12	- 4 533	- 1 730	- 305

Les principales transactions de la période et positions au 31 décembre 2024 avec les parties liées incluent dans les états financiers du Groupe se décomposent comme suit :

- 70,8 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 Âges & Vie (cf. note 9.2 Dette financière nette) ;
- 31,5 millions d'euros de créances en compte courant avec les foncières A&V.

Note 7 Capitaux propres

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 15 mars 2024, la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 28 février 2024, a décidé, après avoir constaté la satisfaction de la condition de présence au 15 mars 2024 par 82 bénéficiaires du Plan d'Actions de Performance et par 37 bénéficiaires du Plan Sans Condition de Performance, d'établir la liste définitive des bénéficiaires de ces Plans d'Actions, dont les actions avaient été attribuées le 24 février 2021, et le nombre d'actions qui leur sont définitivement attribuées au titre de ces deux Plans d'Actions. La Directrice générale a décidé en conséquence d'augmenter le capital social de Clariane, par incorporation d'une somme de 703 465 euros prélevée sur le poste « report à nouveau » par création de 141 735 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune au profit des bénéficiaires.

Conformément à la décision du Conseil d'administration de réaliser une réduction de capital non motivée par des pertes par voie de diminution de la valeur nominale des actions existantes et affectation du montant de la réduction à un compte de prime indisponible, en vertu de la première résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024, une réduction de capital de 533 776 452,71 euros a été réalisée le 25 avril 2024, portant le capital social de Clariane SE à 1 069 692,29 euros, divisé en 106 969 229 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Le 10 juin 2024, à la suite de l'approbation des résolutions nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital réservée par l'Assemblée générale mixte à plus de 98 % des actionnaires présents ou représentés, le Conseil d'administration de Clariane a décidé de mettre en œuvre la délégation de compétence consentie par l'Assemblée générale mixte du 10 juin 2024 et de lancer l'Augmentation de Capital Réservée, pour un montant cumulé total, prime d'émission incluse, de 92 099 997,60 euros, par émission de 35 423 076 actions nouvelles, au prix unitaire de 2,60 euros (dont 0,01 euro de nominal et 2,59 euros de prime d'émission), dont le règlement-livraison a eu lieu le 12 juin 2024.

Le 3 juillet 2024, Clariane a annoncé le succès de son Augmentation de Capital avec Maintien du DPS, conformément à la deuxième résolution de l'Assemblée générale mixte du 26 mars 2024, qui a donné lieu à l'émission de 213 588 456 actions ordinaires nouvelles, à souscrire en numéraire, au prix de souscription de 1,11 euro par action nouvelle (soit 0,01 euro de nominal et 1,10 euro de prime d'émission), représentant un montant brut, incluant la prime d'émission, de 237 083 186,16 euros.

Ces opérations d'augmentation de capital s'inscrivent dans le cadre du Plan de Renforcement du Groupe annoncé le 14 novembre 2023, détaillé dans la note 2.1 Financement – paragraphe « Point d'information sur le Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe ».

Au 31 décembre 2024, le capital social est fixé à la somme de à 3 559 807,61 euros. Il est divisé en 355 980 761 actions ordinaires, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Par ailleurs le 25 juillet 2023, Clariane avait 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 prévoyait 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. Par conséquent, aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2023, le levier financier s'établissant à 3,8x au 31 décembre 2023.

D'autre part, la limitation de distribution de dividendes prévue lors de la renégociation du crédit syndiqué en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier financier consolidé « 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. Par conséquent, aucun dividende ne sera distribué au titre de l'exercice 2024, le ratio de levier financier consolidé « Wholeco » s'établissant à 5,8x au 31 décembre 2024 (cf. note 9.2 Dette financière nette).

7.1 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 2024, 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 318,9 millions d'euros au 31 décembre 2024 (324,3 millions d'euros au 31 décembre 2023) 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).

7.2 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 5 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.

7.3 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 2024, 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).

7.4 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 2024, 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 huit 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 Malakof 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 de 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.

Dans le cadre du Plan de Renforcement annoncé le 14 novembre 2023, le Groupe avait conclu fin décembre 2023 un partenariat immobilier avec Predica, pour un montant de 90 millions d'euros portant sur onze actifs au Royaume-Uni d'une valeur brute de l'ordre de 227 millions d'euros, hors droits. Predica avait souscrit à hauteur de 90 millions d'euros à des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 5 (« CPI 5 ») et remboursables en actions de préférence de CPI 5 (les « ORA »), pour une durée de cinq ans assortie d'un coupon fixe de 8,0 %. Crédit Agricole Assurance, *via* sa filiale Predica, a été intégralement remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective en avril 2024 de ces activités au Royaume-Uni (cf. note 2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe – paragraphe « Programme de cession d'actifs »).

Au global, le portefeuille immobilier du Groupe de 2 612 millions [1] d'euros est détenu à hauteur de 71 % en partenariat à travers les différentes structures de détention décrit ci-dessus.

7.5 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 2024, les fonds propres de ce véhicule d'investissement s'élèvent à 30,1 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.

(1) Juste valeur des actifs immobiliers évaluée par Cushman & Wakefield.

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 2024 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).

	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	- 55 123	- 105 245
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en milliers d'euros)	- 30 329	- 92 440
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	231 391	106 385
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)	**- 0,24**	**- 0,99**
RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en euros)	**- 0,13**	**- 0,87**
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	- 55 123	- 105 245
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en milliers d'euros)	- 30 329	- 92 440
Rémunération des éléments de capitaux propres à effet dilutif	-	-
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	231 391	106 385
Nombre moyen d'actions liées aux stock-options et actions gratuites	4 403	1 713
Nombre moyen d'actions liées aux emprunts hybrides et OCEANE	24 982	14 797
Retraitement des actions à effet anti-dilutif	- 29 385	- 16 510
Nombre moyen d'actions retenues pour la détermination du résultat dilué par action	231 391	106 385
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros)	**- 0,24**	**- 0,99**
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en euros)	**- 0,13**	**- 0,87**

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	31/12/2024	31/12/2023
Coût de l'endettement financier brut	**- 186 827**	**- 158 287**
Coût des couvertures	25 089	53 213
Produits de trésorerie & équivalents de trésorerie	9 402	0
Coût de l'endettement financier net	**- 152 336**	**- 105 074**
Commissions et frais bancaires	- 11 008	- 12 593
Charges financières sur obligations locatives	- 138 593	- 119 598
Autres produits & charges financières	3 181	- 2 070
Autres éléments du résultat financier	**- 146 420**	**- 134 261**
RÉSULTAT FINANCIER	**- 298 756**	**- 239 336**

Le résultat financier est de - 298,8 millions d'euros sur l'année 2024, contre - 239,3 millions d'euros sur l'année 2023, reflétant notamment la moindre contribution des couvertures de risque de taux d'intérêt suite au produit de 29 millions d'euros constaté dans les comptes en 2023, lié au débouclement d'une partie des couvertures du Groupe considérées comme inefficaces, et le coût des financements intercalaires mis en place pour assurer la liquidité du Groupe dans l'attente des cessions et des augmentations de capital finalisées en juillet 2024.

À noter que les intérêts nets versés pendant l'exercice s'élèvent à 297,9 millions d'euros, dont 135,9 millions d'euros d'intérêts versés sur dette locative.

Compte tenu des couvertures mises en place pour une valeur notionnelle de 547,8 millions à fin décembre 2024, 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 9 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 7 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	31/12/2024	31/12/2023
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 375 307	2 582 887
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 559 839	1 911 767
Autres dettes financières diverses	25 931	26 830
Concours bancaires courants	2 070	10 563
Emprunts et dettes financières (A)	**3 963 147**	**4 532 047**
Valeurs mobilières de placement	68 166	81 985
Disponibilités	449 906	595 894
Trésorerie (B)	**518 072**	**677 879**
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	**3 445 075**	**3 854 168**

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2024 :

- un crédit syndiqué bancaire, comptant une tranche à terme de 390,6 millions d'euros, comparé à 555 millions d'euros à fin décembre 2023 et une tranche revolving de 492,5 millions d'euros dont le tirage en cours est à échéance juin 2025. Il est à noter que le Groupe a signé le 14 février 2025 un amendement et l'extension de maturité de son crédit syndiqué, sous certaines conditions, de mai 2026 à mai 2029 pour un montant de 625 millions d'euros (cf. note 14 Événements postérieurs à la clôture) ;
- obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit pour un montant total de 1 492,2 millions d'euros ;
- dettes immobilières pour 1 559,8 millions d'euros constituées principalement de crédits-bails et de prêts bancaires utilisés en financement relais immobilier ;
- autres dettes financières diverses pour 25,9 millions d'euros, principalement composées d'intérêts courus ;
- concours bancaires courants pour un montant de 2,1 millions d'euros.

La diminution de la dette brute sur la période est liée au remboursement en intégralité du prêt de 200 millions d'euros mis en place en décembre 2023 dans le cadre du Plan de Renforcement (cf. note 2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe), aux remboursements anticipés suite aux cessions réalisées sur la période (Royaume-Uni et HAD), et aux remboursements des diverses échéances prévues sur l'exercice.

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 Âges & Vie présentée en actifs non-courants, qui s'élève à 70,8 millions d'euros à fin décembre. En incluant cette créance, la dette nette du Groupe est de 3 374,3 millions d'euros, et correspond à la dette nette de référence prise dans le calcul du levier opérationnel dans le cadre du crédit syndiqué que le Groupe a signé le 25 juillet 2023 avec ses partenaires bancaires.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 518,1 millions d'euros à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants. Au 31 décembre 2024, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 27,5 % de la dette brute.

Variation des emprunts

En milliers d'euros	31/12/2023	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variation de périmètre	Autres	31/12/2024	Courant	Non courant
Emprunts	4 471 627	158 548	- 704 618	- 13 262	22 851	3 935 146	957 760	2 977 386
Participation des salariés	45					45		45
Autres emprunts et dettes assimilés	49 813	31 462	- 32 533	391	- 23 245	25 887	25 887	
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**4 521 485**	**190 010**	**- 737 151**	**- 12 871**	**- 394**	**3 961 078**	**983 646**	**2 977 431**

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2024	Flux cash	Flux non cash	Rembt emprunts 2024	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	158 548	141 950	16 598	- 704 618	- 704 618	0
Autres emprunts et dettes assimilés	31 462		31 462	- 32 533		- 32 533
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**190 010**	**141 950**	**48 060**	**- 737 151**	**- 704 618**	**- 32 533**

Au 31 décembre 2024, le tirage en cours sur la ligne syndiquée RCF arrive à échéance le 4 juin 2025 et sera renouvelable à hauteur de 492,5 millions d'euros pour une durée de six mois. La maturité de la ligne RCF est quant à elle en mai 2026.

Par ailleurs, conformément aux engagements contractuels du Groupe, les produits des augmentations de capital ayant eu lieu en juin et juillet 2024 (cf. note 2 Faits marquants) ont été affectés à hauteur de 175 millions d'euros au remboursement anticipé du solde restant du prêt relais immobilier de 200 millions d'euros, souscrit auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France (CADIF), LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) dans le cadre du Plan de Renforcement annoncé par le Groupe le 14 novembre 2023, et dont 25 millions d'euros environ avaient été remboursés en avril 2024 par le produit de cession des activités du Groupe au Royaume-Uni.

Analyse de la dette financière par nature de taux

Au 31 décembre 2024, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 43 % des dettes financières brutes.

En milliers d'euros		31/12/2024	31/12/2023
Taux fixe	57 %	2 277 911	2 353 285
Taux variable	43 %	1 685 236	2 178 762
TOTAL		**3 963 147**	**4 532 047**

Analyse de la dette financière par échéance

Dette financière hors dette locative par échéance

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Moins de 1 an	985 716	1 037 472
Dettes financières court terme	**985 716**	**1 037 472**
1 à 5 ans	2 223 202	2 510 026
Au-delà de 5 ans	754 229	984 549
Dettes financières long terme	**2 977 431**	**3 494 575**
TOTAL	**3 963 147**	**4 532 047**

Dette financière hors dette locative à court terme par nature

En milliers d'euros	2025
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières	155 850
Obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit	309 409
Autres dettes financières diverses et concours bancaires courants	27 957
REMBOURSEMENTS COURT TERME	**493 216**
Revolving Credit Facility (renouvelable en juin 2025)	492 500
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	**985 716**

Dette financière incluant la dette locative par échéance

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Moins de 1 an	1 394 492	1 450 357
Dettes financières court terme	**1 394 492**	**1 450 357**
1 à 5 ans	3 617 053	3 854 582
Au-delà de 5 ans	2 969 860	3 249 993
Dettes financières long terme	**6 586 913**	**7 104 575**
TOTAL	**7 981 405**	**8 554 932**

Dette financière incluant la dette locative non actualisée par échéance

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Moins de 1 an	1 499 425	1 525 856
Dettes financières court terme	**1 499 425**	**1 525 856**
1 à 5 ans	3 985 142	4 128 917
Au-delà de 5 ans	3 405 317	3 690 071
Dettes financières long terme	**7 390 458**	**7 818 988**
TOTAL	**8 889 884**	**9 344 844**

Covenants bancaires au 31 décembre 2024

En ligne avec sa stratégie de renforcement de bilan et de réduction de son endettement financier, 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*. Dans ce cadre, et à l'avenir, les objectifs de levier seront communiqués sur la base d'un levier « Wholeco » et correspondant au covenant de levier.

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 7,0x au 31 décembre 2024 et au 30 juin 2025, 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.

Le crédit syndiqué du Groupe de 883,1 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 (cf. note 14 Événements postérieurs à la clôture) est soumis à un covenant financier sur le ratio de levier financier consolidé « Wholeco ».

	Ratio Clariane	Ratio maximum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier Wholeco*	5,8x	< 7x

* *Dette financière nette hors IFRS 16 et IAS 17/EBITDA consolidé hors IFRS 16 et IAS 17.*

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
Ratio de levier selon les termes des contrats (a)	3,8x	< 4,5x
Ratio de *loan-to-value* selon les termes des contrats (b)	57 %	≤ 65 %

(a) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 – Dette immobilière)/(EBITDA hors IFRS 16 – 5,8 % x Dette immobilière) avec Dette immobilière retraitée de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés.

(b) (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.

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 ligne de compte pour le calcul de ce montant de 300 millions de liquidités. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à ne pas tirer le prêt revolving pour une période d'au moins 15 jours calendaires consécutifs avant le 30 juin 2026.

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 2024 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 7,0x. Cette dernière est d'environ 100 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 700 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Covenants obligataires au 31 décembre 2024

Les obligations EURO PP, *Schuldschein* et *Namensschuld-verschreibung* 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]	3,8x	< 4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées sur le 1er semestre 2021 [b]	3,8x	< 4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021 [c]	3,9x	< 4,5x
Ratio de dette sécurisée [d]	2,7x	> 1,5x
Ratio de *loan-to-value* [e]	57 %	≤ 65 %

(a) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 – Dette immobilière)/(EBITDA hors IFRS 16 – 5,8 % x 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 % x Dette immobilière).
(c) (Dette nette consolidée hors IFRS 16 – Dette immobilière)/(EBITDA hors IFRS 16 – 6,5 % x 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 % x Dette Immobilière)), (c'est-à-dire selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021), le Groupe dispose au 31 décembre 2024 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 4,5x. Cette dernière est d'environ 65 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 300 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Risque de liquidité

Dans le contexte de forte accélération de l'inflation, de remontée des taux d'intérêt et d'accès réduit aux marchés obligataires en 2023, le Groupe a engagé le 14 novembre 2023 un Plan de Renforcement 2024-2025 de sa structure financière (cf. note 2. Faits marquants). Les différentes actions de ce plan, et notamment le renforcement de ses 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, combinés aux lignes de crédits négociées auprès du syndicat bancaire, permettent au Groupe de faire face à ses besoins de financement court terme.

La liquidité du Groupe s'élève à 518,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, et pour une période d'au moins 12 mois, la liquidité du Groupe est assurée par :

- la finalisation des trois premiers volets du plan de renforcement de la structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets afin de faire face aux contraintes accrues rencontrées dans le cadre du refinancement de ses prochaines échéances de dettes (le « Plan de Renforcement ») annoncé le 14 novembre 2023 (cf. note 2.1 Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe) ;
- l'avancement du dernier volet constitué du plan de cession ;
- l'amendement et l'extension du crédit syndiqué, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit pour un montant total de 775 millions d'euros, aux échéances finales mai 2029, annoncés par le Groupe le 17 février 2025 (cf. note 14 Événements postérieurs à la clôture).

Clariane dispose en effet d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois, tout en respectant la condition de liquidité minimum de 300 millions d'euros au jour de chaque renouvellement éventuel du tirage de sa ligne de RCF d'un montant de 492,5 millions d'euros, sachant que la prochaine date d'échéance est fixée le 4 juin 2025.

Les échéances de dette à 12 mois sont d'environ 275 millions d'euros (hors programme de *factoring*), comprenant principalement des échéances de dettes immobilières et *Schuldschein*.

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 événements 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.

Le Groupe avait 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, permettant de largement diminuer sa position de couverture en 2023.

Au 31 décembre 2024, les instruments financiers se décomposent comme suit :

ACTIF

	31/12/2023	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2024
Swap de taux	3 914		1 125	- 1 185	3 854
Swap de change	-	-	-	-	-
Options de change	449			- 449	-
Options autres	4 453			- 4 760	- 307
Total des instruments financiers de couverture Actif	**8 816**		**1 125**	**- 6 394**	**3 547**
Swap de taux	-	-	-	-	-
Options	-	-	-	-	-
Total des instruments financiers non éligibles Actif	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – *Credit Value Adjustment*	**1 191**			**- 672**	**519**
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIF	**10 008**		**1 125**	**- 7 066**	**4 066**

PASSIF

	31/12/2023	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2024
Swap de taux	1 310		1 032	- 77	2 265
Swap de change	-	-	-	-	-
Options de change	-	-	-	-	-
Options autres	- 599		217		- 382
Total des instruments financiers de couverture Passif	**711**		**1 249**	**- 77**	**1 883**
Swap de taux	29		23		52
Options	-	-	-	-	-
Total des instruments financiers non éligibles Passif	**29**		**23**		**52**
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – *Debit Value Adjustment*	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIF	**740**		**1 273**	**- 77**	**1 935**
TOTAL NET	**9 268**		**- 147**	**- 6 988**	**2 131**

À la clôture de l'exercice 2024, 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 2,1 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 18,9 millions d'euros ;
- l'effet d'une baisse de 1 % (100 points de base) amènerait à une valeur de marché négative de 15,5 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 2024 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	- 8 208	1 768		- 672
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			- 23	
TOTAL	**- 8 208**	**1 768**	**- 23**	**- 672**

Risque de change

À la suite de la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs (opco & propco) au Royaume-Uni réalisée en avril 2024 et du fait que l'ensemble des transactions effectuées à l'étranger sont désormais réalisées dans des pays de la zone euro, le Groupe n'est plus exposé au risque de change, et ne dispose par conséquent plus d'instrument de couverture à fin décembre 2024.

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	31/12/2024	31/12/2023
Valeurs mobilières de placement	68 166	81 985
Trésorerie	449 906	595 894
TOTAL	**518 072**	**677 879**

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							
								Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
En milliers d'euros	31/12/2024	Actifs 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*	Marchés actifs	Informations observables	Informations non observables
Actifs non courants										
Titres non consolidés	*768*			*768*						*768*
Dépôts de garantie	*108 771*	*108 771*								
Autres titres immobilisés	*1 498*	*1 498*								
Immobilisations financières	**111 037**	**110 269**		**768**						**768**
Actifs courants										
Clients et comptes rattachés	**457 310**	**457 310**								
Autres créances	*615 726*	*615 726*								
Dépôts et cautionnements	*1 073*	*1 073*								
Autres créances et actifs financiers courants	**616 799**	**616 799**								
Instruments dérivés actif	**4 066**				**3 547**		**519**		**4 066**	
Valeurs mobilières de placement	*68 166*			*68 166*				*68 166*		
Trésorerie	*449 906*			*449 906*				*449 906*		
Disponibilités et équivalents de trésorerie	**518 072**			**518 072**				**518 072**		

En milliers d'euros	31/12/2024	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur							
			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 Marchés actifs	Niveau 2 Informations observables	Niveau 3 Informations non observables
Passifs non courants										
Emprunts auprès des établissements de crédit	*1 573 397*	*1 573 397*								
Financement de la dette immobilière	*1 403 989*	*1 403 989*								
Participation des salariés	*45*	*45*								
Autres dettes financières diverses	*-*	*-*								
Emprunts et dettes financières	**2 977 431**	**2 977 431**								
Engagement de rachat des minoritaires	**36 726**		**36 726**							**36 726**
Autres dettes non courantes	**20 137**	**20 137**								
Passifs courants										
Emprunts auprès des établissements de crédit	*801 909*	*801 909*								
Financement de la dette immobilière	*155 850*	*155 850*								
Concours bancaires courants	*2 070*	*2 070*								
Autres dettes financières diverses	*25 887*	*25 887*								
Emprunts à moins d'un an et concours bancaires	**985 716**	**985 716**								
Instruments dérivés passif	**1 935**				**1 883**	**52**			**1 935**	
Fournisseurs et comptes rattachés	**570 028**	**570 028**								
Dépôt des résidents	*67 459*	*67 459*								
Autres dettes	*823 779*	*823 779*								
Autres dettes et comptes de régularisation	**891 238**	**891 238**								

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	**4 272**	**13 574**	**32 872**	**50 718**
Dotations	557	10 836	9 614	21 007
Utilisations	- 1 435	- 7 121	- 3 808	- 12 364
Reprises		- 2 789	- 2 895	- 5 684
Variation de périmètre		- 4	604	600
Reclassements		1 972	- 2 756	- 784
SOLDE À LA CLÔTURE	**3 394**	**16 468**	**33 631**	**53 493**

10.2 Provisions courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	**1 532**	**7 439**	**65 096**	**74 067**
Dotations	119	1 765	7 487	9 371
Utilisations	- 496	- 599	- 6 727	- 7 822
Reprises	- 99		- 51 672	- 51 771
Variation de périmètre		- 133	- 19	- 152
Reclassements			1 334	1 334
SOLDE À LA CLÔTURE	**1 056**	**8 472**	**15 499**	**25 027**

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 2024.

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 2024.

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 2024.

La baisse des provisions pour autres risques courants est principalement liée à la reprise de 41,5 millions d'euros de la provision pour pertes constatée en 2023 dans le cadre de la cession de branches d'activités au Royaume-Uni (cf. note 2.3 Principales données sur les variations de périmètre significatives – paragraphe « Actifs destinés à être cédés »).

Note 11 Impôts

11.1 Charge d'impôt et ventilation

La charge d'impôt du Groupe pour l'année 2024 est un produit de 9,5 millions d'euros et se répartit de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Impôts courants	- 33 345	- 36 180
Impôts différés	42 793	38 748
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	**9 448**	**2 568**

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. Par ailleurs, le Groupe s'assure semestriellement de respecter les conditions permettant de bénéficier des mesures déclaratives transitoires liées à Pilier 2.

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 2024) est de 40 milliers d'euros et se décompose comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Résultat net (part du Groupe)	- 55 123	- 105 245
Intérêts minoritaires	3 427	12 153
Résultat des sociétés mises en équivalence	- 381	6 700
Résultat net des activités Abandonnées	24 794	12 805
Charge d'impôt	9 448	2 568
Résultat avant impôts	**- 36 731**	**- 76 155**
Taux d'impôt théorique	25,83 %	25,83 %
Charge d'impôt théorique	**9 488**	**19 671**
Différences permanentes	23 696	- 1 362
Incidence frais financiers non déductibles	- 7 883	- 7 695
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	- 20 894	- 8 348
Utilisation de déficits fiscaux non activés	10 116	- 2 460
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	1 696	3 676
Ajustement des impôts des périodes antérieures	918	718
Impôts à taux réduit		- 145
Impact de la CVAE net d'impôt en France	- 4 835	- 5 110
Impact des crédits d'impôt		1 169
Impact de l'IRAP en Italie	- 3 183	- 3 227
Impact des résultats exemptés d'impôt		
Différence taux mère/fille	427	4 009
Impact des sociétés mises en équivalence	- 98	1 672
Incidence du changement du taux d'impôt sur les sociétés à horizon futur		
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT	**9 448**	**2 568**
Taux effectif d'impôt	*25,72 %*	*3,37 %*

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.

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	31/12/2024	31/12/2023
Immobilisations incorporelles	509 119	494 627
Immobilisations corporelles	- 2 373	108 472
Différences temporaires CVAE	-	839
Instruments financiers	- 10 671	637
Reports fiscaux	- 81 043	- 52 300
Provisions pour engagements de retraites	- 11 373	- 10 762
Autres provisions	- 5 723	- 5 691
Autres différences temporaires	11 893	- 27 340
Autres actifs/passifs	-	- 27 710
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	-	- 21 251
NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)	**409 829**	**459 520**

Variation nette des impôts différés

La variation des actifs et passifs d'impôts différés du Groupe sur l'année 2024 se ventile comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2024	31/12/2023
Solde à l'ouverture	459 520	516 746
Charge (produit)	- 42 793	- 38 748
Variation de périmètre	- 2 347	24 888
Imputation en capitaux propres	- 6 162	- 9 958
Autres variations	1 611	- 33 408
SOLDE À LA CLÔTURE	**409 829**	**459 520**

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant de 81 millions d'euros au 31 décembre 2024 contre 52,3 millions d'euros au 31 décembre 2023. Il s'agit principalement de la France, l'Allemagne, la Belgique, le Royaume-Uni et les Pays-Bas pour lesquels les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies. Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2024, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 20,9 millions d'euros (19,6 millions d'euros au 31 décembre 2023). Ces actifs d'impôts différés non reconnus au 31 décembre 2024 concernent principalement les pays suivants :

- la France pour 13,8 millions d'euros générés par les déficits nés avant l'intégration fiscale et dont l'utilisation présente des contraintes fortes ;
- l'Allemagne pour 4 millions d'euros générés par les déficits des entités hors intégration fiscale, non activés compte tenu de leur faible probabilité de récupération ;
- la Belgique pour 1,8 million d'euros générés par les déficits des associations sans but lucratif (ASBL) dont l'utilisation n'est pas autorisée.

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 2024, 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 35,7 millions d'euros au 31 décembre 2024, 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 23,8 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Note 14 Événements postérieurs à la clôture

Le 14 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, avec des échéances intermédiaires prévues au 28 février 2027 et au 31 mai 2028, 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 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 de son montant 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 ; (ii) le crédit revolving, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros ;
- l'option pour le Groupe détendre 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 « 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, 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) ;
- 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.

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 ;
- une échéance calquée sur celle du crédit syndiqué et un amortissement du crédit progressif de 15 millions d'euros par an à partir de mai 2026 ;
- la conclusion du prêt servira à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe ;
- 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 par CHL 2 de 100 % des titres de CHI.

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.

Predica

Le 17 mai 2024, Clariane S.E. (la « Société ») a conclu une convention réglementée avec Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica »), premier actionnaire de la Société dont elle détenait à la conclusion de cette convention environ 24,6 % du capital et des droits de vote (l'« Accord »). Predica est également membre du Conseil d'administration de la Société en tant que personne morale et bénéficiait à la date de conclusion de la convention d'un second administrateur personne physique désigné par l'Assemblée générale sur sa proposition.

L'Accord est un accord d'exécution du protocole d'accord initial conclu le 13 novembre 2023 (le « Protocole Initial »), tel que modifié par un avenant en date du 28 février 2024 (l'« Avenant » et, ensemble avec le Protocole Initial, le « Protocole »). Le Protocole Initial et l'Avenant ont fait l'objet de deux avis d'information publiés respectivement le 13 novembre 2023 et le 28 février 2024 disponibles sur le site internet de la Société.

Il est rappelé que le Protocole a été conclu dans le contexte du plan global de renforcement de la structure financière de la Société, décrit dans un communiqué de presse de la Société publié le 14 novembre 2023.

L'Accord s'inscrit dans l'exécution du Protocole dans le cadre des deux augmentations de capital ayant eu lieu en juin et juillet 2024, et prévoit notamment :

1. un engagement de Predica, de :
   - voter, lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires de la Société convoquée le 10 juin 2024, en faveur des résolutions relatives (i) à l'augmentation de capital réservée, et (ii) à la nomination de deux administrateurs présentés par HLD Europe et d'un administrateur présenté par Leima Valeurs,
   - voter, lors de la réunion du Conseil d'administration de la Société qui déterminera les termes de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, en faveur de cette augmentation du capital, et
   - souscrire à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, (i) à titre irréductible à hauteur de sa participation, et (ii) à titre réductible et/ou de garantie pour le solde, à hauteur d'un montant global maximal de 200 millions d'euros sans que sa participation ne soit supérieure à 29,9 % du capital et des droits de vote de la Société à l'issue de l'augmentation de capital (la « Détention Maximale »), la Détention Maximale incluant – s'agissant à la fois de Predica et des autres entités du groupe Crédit Agricole – (a) les actions Clariane déjà détenues, (b) les actions Clariane qui seraient éventuellement acquises auprès d'autres actionnaires, et (c) toutes actions Clariane à souscrire dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription *via* l'exercice de droits préférentiels de souscription (y) attachés aux actions Clariane visées aux (a) et (b) ou (z) acquis auprès de Holding Malakoff Humanis ou d'autres actionnaires, et
   - ne pas acquérir de titres de la Société à l'issue du Projet, dès lors que ces acquisitions conduiraient Predica à franchir, au regard de sa participation et de celles des autres entités du groupe Crédit Agricole, les seuils de 30 % du capital ou des droits de vote de Clariane, et ce pour une durée de douze (12) mois ;
2. l'engagement de la Société de faire ses meilleurs efforts pour assister Predica à acquérir, auprès d'actionnaires souhaitant les vendre, des droits préférentiels de souscriptions et/ou des actions Clariane permettant à Predica de maintenir sa participation au niveau de sa participation préexistante à l'augmentation de capital réservée (à savoir 24,6 %) ;
3. la renonciation par la Société et Predica, pour les seuls besoins du Projet, aux conditions suspensives non encore réalisées à date relatives à une éventuelle prise de contrôle telles que prévues par le Protocole (autorisations au titre du contrôle des concentrations, autorisation réglementaire requise au titre de la réglementation *Foreign Subsidies Regulation*, modification des termes du contrat d'émission des Océanes à maturité 2027), dès lors que la participation de Predica, n'excédera pas, à l'issue des augmentations de capital envisagées, la Détention Maximale ;
4. à l'issue des augmentations de capital, une composition du Conseil d'administration de la Société conforme aux principes énoncés dans le Code AFEP-MEDEF et comprenant :
   - si Predica en fait la demande, trois administrateurs proposés par Predica si celle-ci détient 25 % ou plus du capital de la Société (représentés dans les quatre comités du Conseil d'administration),
   - deux administrateurs présentés par Predica au Conseil d'administration si celle-ci détient 20 % ou plus du capital de la Société (représentés dans les trois comités du Conseil d'administration suivants : Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité d'investissement), et
   - un administrateur présenté par Predica si sa participation est entre 10 % et 20 % du capital de la Société (représenté, au choix de Predica, dans deux des trois comités du Conseil d'administration suivants : Comité d'audit, Comité des rémunérations et des nominations et Comité d'investissement) ;
5. en cas de souhait de Predica de céder plus de 0,5 % du capital de la Société, l'engagement de la Société à faire ses meilleurs efforts pour faciliter cette cession ;
6. Predica a confirmé à Clariane, en tant que de besoin, ne pas agir de concert avec tout actionnaire ou tiers ;
7. en cas de non-réalisation du Projet, Clariane et Predica resteront tenues de leurs obligations en vertu du Protocole.

Le Conseil d'administration de la Société a autorisé la conclusion de cet Accord lors de sa réunion du 15 mai 2024, 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'ayant pas pris part aux débats et au vote.

L'Accord a été approuvé par l'Assemblée générale annuelle convoquée le 10 juin 2024.

Contrat de Direction avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, BNP Paribas, Natixis et Société Générale

Dans le cadre de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription d'un montant maximum d'environ 236 millions d'euros, ayant été réalisée en juillet 2024 sur le fondement de la deuxième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 26 mars 2024 (« l'Augmentation de Capital »), Clariane S.E. (la « Société ») a conclu avec un groupe d'établissements financiers, dont Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, filiale du groupe Crédit Agricole, BNP Paribas, Natixis et Société Générale, agissant en qualité de coordinateurs globaux, chefs de file et teneurs de livres associés (les « Coordinateurs Globaux »), un contrat de direction en date du 13 juin 2024 (le « Contrat de Direction »).

Il est rappelé que l'Augmentation de Capital s'inscrit dans le cadre du plan global de renforcement de la structure financière de la Société, décrit dans un communiqué de presse de la Société publié le 14 novembre 2023 (le « Plan de Renforcement de la Structure Financière »).

Le Contrat de Direction prévoit des déclarations et garanties usuelles pour ce type d'opération. Les conditions d'intervention des Coordinateurs Globaux sont des conditions de marché usuelles pour ce type d'opération.

Le Contrat de Direction ne constitue pas une garantie de bonne fin au sens de l'article L. 225-145 du Code de commerce.

Le Conseil d'administration de la Société, lors de sa réunion du 11 juin 2024, a décidé d'autoriser, en tant que de besoin, la conclusion du Contrat de Direction, conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, dans la mesure où celui-ci est notamment conclu avec Crédit Agricole Corporate and Investment Bank, filiale du groupe Crédit Agricole dont Predica, qui détient plus de 10 % du capital et des droits de vote de la Société, est également une filiale. Madame Florence Barjou représentant Predica et Monsieur Matthieu Lance désigné sur proposition de Predica, membres du Conseil d'administration, n'ont pas pris part aux débats et au vote. À cette occasion, le Conseil d'administration de la Société a relevé que le Contrat de Direction était dans l'intérêt de la Société en ce qu'il s'inscrit dans le cadre du Plan de Renforcement de la Structure Financière.

Cette convention sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Contrat de Prestations de Services avec Madame Sylvia Metayer, administratrice de la Société

Le Conseil d'administration de Clariane S.E. (la « Société ») a souhaité confier à Madame Sylvia Metayer, administratrice de la Société ayant acquis une expertise forte et reconnue notamment dans le domaine de l'hospitalité et notamment de la restauration pour les entreprises de services, une mission exceptionnelle de conseil de la Direction générale de la Société 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 (la « Mission »).

Dans ce cadre, le Conseil d'administration de la Société, lors de sa réunion du 5 août 2024, a décidé d'autoriser sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, la conclusion d'un contrat de prestation de services entre la Société et Madame Sylvia Metayer (le « Contrat de Prestation de Services »), conformément aux dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce, dans la mesure où celui-ci est conclu avec Madame Sylvia Metayer qui est également administratrice de la Société. Madame Sylvia Metayer n'a pas pris part aux débats ni au vote.

Le Contrat de Prestation de Services prévoit que Madame Sylvia Metayer percevra, en contrepartie des prestations fournies afin de réaliser la Mission, des honoraires d'un montant total et forfaitaire de 37 500 euros.

Le Contrat de Prestation de Services prévoit également des déclarations et garanties usuelles pour ce type de convention. Les conditions de réalisation de la Mission sont des conditions de marché usuelles pour ce type de convention.

Le Contrat de Prestation de Services est entré en vigueur rétroactivement le 1er juillet 2024 et se poursuivra jusqu'au 31 décembre 2024, date à laquelle ce dernier pourra être renouvelé par période de trois mois avec accord de Clariane sans que la durée du contrat ne puisse aller au-delà du 30 juin 2025.

Le Conseil d'administration de la Société a relevé que le Contrat de Prestation de Services était dans l'intérêt de la Société en ce qu'il s'inscrit dans le cadre de sa mission et sa raison d'être.

Cette convention ainsi que la rémunération exceptionnelle de Madame Sylvia Metayer seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée générale du 10 juin 2024 a approuvé la résolution portant sur la politique de rémunération des administrateurs pour 2024, fixant à 500 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

L'Assemblée générale du 10 juin 2024 a également approuvé les résolutions portant sur la politique de rémunération 2024 de la Directrice générale et du Président du Conseil, prévoyant notamment la fixation de leur rémunération fixe brute annuelle à respectivement 520 000 euros et 345 000 euros, sans changement depuis 2023.

En euros	31/12/2024 Montants versés	31/12/2023 Montants versés
Directrice générale		
Rémunération fixe annuelle	520 000	520 000
Rémunération variable annuelle	426 400	443 250
Avantages en nature	14 605	16 063
TOTAL	**961 005**	**979 313**
Président du Conseil		
Rémunération fixe annuelle	345 000	345 000
TOTAL	**345 000**	**345 000**
Administrateurs		
Montant global de l'enveloppe de rémunération	500 000	447 379
TOTAL	**500 000**	**447 379**

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 2024 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Forvis Mazars 2024	EY 2024	Forvis Mazars 2023	EY 2023
Commissariat aux comptes				
Émetteur *	806	476	335	386
Filiales intégrées globalement	1 956	2 087	2 094	1 966
Sous-total	**2 762**	**2 563**	**2 429**	**2 352**
Autres services	**449**	**731**	**334**	**411**
Sous-total	**449**	**731**	**334**	**411**
TOTAL	**3 211**	**3 294**	**2 763**	**2 763**

* *Les honoraires de certification intègrent, pour le cabinet Forvis Mazars et à hauteur de 387 milliers d'euros, les honoraires de certification des informations en matière de durabilité.*

Les autres services sont principalement liés à des missions de due diligence liées aux opérations sur le capital de la période.

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 ralentir le processus du changement 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.

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 3.2.2.2 et 3.2.2.3. 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 [2] 1 à 3) et 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. Le Groupe a rejoint l'initiative *Science-Based Target* (SBTi) qui a validé la conformité de ses

(1) L'état de durabilité est publié au sein du Document d'enregistrement universel du Groupe.

(2) 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.

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 ses émissions du scope 3.

Les investissements les plus significatifs liés à la mise en œuvre de ce plan de transition en 2024, se sont élevés à 18,7 millions d'euros correspondant aux actions de réduction des volumes de consommation d'énergie (notamment à travers la mise en œuvre d'équipements plus efficients énergétiquement) et la réduction de la part d'énergies fossiles dans le mix énergétique du Groupe. Ces investissements sont en partie financés par des partenaires tiers. 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 2024, le Groupe a réalisé une analyse de son exposition aux aléas climatiques à partir de la localisation de ses établissements, – dont les résultats sont détaillés dans la section 3.2.2.3.2 du chapitre 3 du Document d'enregistrement universel – première étape nécessaire pour évaluer la résilience de l'ensemble des actifs immobiliers aux risques climatiques, en prenant en compte leurs caractéristiques bâtimentaires.

Conjointement à cette initiative, le Groupe engage en 2025 un travail d'identification et de chiffrage technique des leviers d'amélioration de la résilience des actifs, afin de pouvoir prioriser leur mise en œuvre et d'identifier leurs coûts et leurs modalités de financement, qui varieront suivant le statut de détention ou non des actifs. Ces études permettront d'élaborer d'ici fin 2026 le plan d'adaptation chiffré du Groupe, assorti d'objectifs d'adaptation du parc immobilier.

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 2024.

La société mère du Groupe est la société Clariane SE.

Listes des entités consolidées du Groupe au 31 décembre 2024

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.

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
BELGIQUE				
Cleaning at home	IG	IG	100	100
Cleaning for you	IG	IG	100	100
Cordia Holding	IG	IG	100	100
Cura Family Services	IG	IG	100	100
De Nootelaer	IG	IG	100	100
FDL Berckenbosch	IG	IG	100	100
Finecare Thuisverplegingsteam BV	IG	IG	100	100
Gérisart	IG	IG	100	100
Golden Morgen	IG	IG	100	100
Heydeveld WZC-HVB	IG	IG	100	100
Home Ingendael	IG	IG	100	100
Home Résidence du Plateau	IG	IG	100	100
HOUBA Pharmacy	IG	IG	100	100
Huyse Elckerlyc	IG	IG	100	100
Johan Vrijdaghs	IG	IG	100	100
Korian HQ	IG	IG	100	100
Les Sittelles	IG	IG	100	100
Maasmeander	IG	IG	100	100
Maison de repos du XX août	IG	IG	100	100
Manoir de la Quiétude	IG	IG	100	100
MRS Le Richemont	IG	IG	100	100
Nouvelle Résidence Le Saule	IG	IG	100	100
OTV Home Care	IG	IG	100	100
OTV Onafhankelijke Thuiszorg Vlaanderen	IG	IG	100	100
OTV Residentie Seniorplaza	IG	IG	100	100
OTV Seniorplaza Concept	IG	IG	100	100
OTV Seniorplaza Invest	IG	IG	100	100
Plaza Catering	IG	IG	100	100
Psychogeriatrisch Centrum	IG	IG	100	100
Résidence 3 SA	IG	IG	100	100
Résidence Au Bon Vieux Temps	IG	IG	100	100
Résidence Aux Deux Parcs	IG	IG	100	100
Résidence Béthanie	IG	IG	100	100
Résidence Claire de Vie	IG	IG	100	100
Résidence Du Parc	IG	IG	100	100
Résidence La Passerinette	IG	IG	100	100
Résidence L'Air du Temps	IG	IG	100	100
Résidence Le Progrès	IG	IG	100	100
Résidence Les Buissons	IG	IG	100	100
Résidence Les Charmilles	IG	IG	100	100
Résidence Les Cheveux d'Argent	IG	IG	100	100
Résidence Les Récollets	IG	IG	100	100
Résidence Mélopée	IG	IG	100	100
Résidence Reine Astrid	IG	IG	100	100
Résidence Ry du Chevreuil	IG	IG	100	100
Résidence Seigneurie du Val	IG	IG	100	100
Residentie Boneput	IG	IG	100	100
Residentie De Laek	IG	IG	100	100
RESIDENTIE 'DE OUDE MELKERIJ' BV	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a] 2024	Méthode de consolidation [a] 2023	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2023
Residentie Edelweis	IG	IG	100	100
Residentie Karen	IG	IG	100	100
Residentie Kasteelhof	IG	IG	100	100
Residentie Milsenhof	IG	IG	100	100
Residentie Paloke	IG	IG	100	100
Residentie Prinsenpark	IG	IG	100	100
Residentie Sporenpark	IG	IG	100	100
Residentie Vaerenhof	IG	IG	100	100
Rustoord De Vlaamse Ardennen	IG	IG	100	100
RVT Dellebron	IG	IG	100	100
Senior Housing	IG	IG	51	51
Seniorenresidentie Aurora	IG	IG	100	100
Seniorie de Maretak	IG	IG	100	100
Séniservices	IG	IG	100	100
SL Finance	IG	IG	100	100
SL Immo	IG	IG	100	100
SL Invest	IG	IG	100	100
Ten Prins	IG	IG	100	100
Valdami	IG	IG	100	100
WELFARE ESTATES NV	IG	IG	52,23	52,23
Wielant – Futuro	IG	IG	100	100
Woon & Zorg Exploitatie Ichtegem	IG	IG	100	100
Woonzorgcampus Sint-Lenaartshof	IG	IG	100	100
ALLEMAGNE				
Alpheide-Seniorenzentrum GmbH, München	IG	IG	100	100
Alten- Pflegeheim Veitsbronn GmbH, München	IG	IG	100	100
Altenheim Betriebsgesellschaft West GmbH, München	IG	IG	100	100
ALTER EGO Siebenundvierzigste Beteiligungsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
Ambulante Pflege NINO Allee GmbH, München	IG	IG	100	100
Ambulante Pflege QV GmbH, München	IG	IG	100	100
Ambulante Pflege Schauinsland GmbH, München	IG	IG	100	100
Bad Schwartauer AVG Altenheim-Vermietung GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
Betreuung und Pflege Zuhause Hunderdorf GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
Blitz 07-712 GmbH, München	IG	IG	100	100
BuP Betreuung und Pflege GmbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA Altenpflegeheim GmbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA Betriebs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA Heimbetriebsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA IX Immobilien Beteiligungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA Seniorenpflegeheim GmbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA VIII Immobilien Verwaltungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, München	IG	IG	100	100
CASA REHA VIII Immobiliengesellschaft Objekt Lollar mbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
CR Korian Holding GmbH, München	IG	IG	100	100
CURANUM Betriebs GmbH Mitte, München	IG	IG	100	100
CURANUM Betriebs GmbH West, München	IG	IG	100	100
CURANUM Betriebs GmbH, München	IG	IG	100	100
CURANUM Franziskushaus GmbH, München	IG	IG	100	100
CURANUM Liesborn GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
CURANUM Verwaltungs GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Holding GmbH, München	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a] 2024	Méthode de consolidation [a] 2023	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2023
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Bergneustadt GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Butzbach GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Landscheid GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Paderborn GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Recklinghausen GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Saarburg GmbH, München	IG	IG	100	100
Evergreen Pflegezentrum Am Alten Poststadion GmbH, München	IG	IG	100	100
GAP Media Service GmbH, München	IG	IG	100	100
Go Drachenfelssee 506. VV GmbH, München	IG	IG	100	100
Go Drachenfelssee 510. VV GmbH, München	IG	IG	100	100
Haus Altkönig Heimbetriebsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
Haus Amselhof Seniorenresidenz GmbH, München	IG	IG	100	100
Häusliche Krankenpflege Charlotte König GmbH & Co KG, München	IG	IG	100	100
Helvita Seniorenzentren GmbH, München	IG	IG	100	100
Intensivpflegedienst Lebenswert GmbH, Ellwangen	IG	IG	100	100
Johannes Seniorendienste GmbH, München	IG	IG	100	100
Klinik am Stein Projektentwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
Klinik am Stein Verwaltungs GmbH, München	IG	IG	100	100
König Beteiligungs-Verwaltungs-GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Akademie GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Care X Betriebs-GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Care X Vermietungs-GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian COMO Betriebs GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Deutschland GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Häusliche Krankenpflege Beteiligungs-GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Holding GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Immobilien GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Management AG, München	IG	IG	100	100
Korian Management AG, Salzburg	IG	IG	100	100
Korian Management Grundbesitz GmbH, München	IG	IG	53,5	53,5
Korian Personaldienstleistung GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Services GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Textilservice GmbH, München	IG	IG	100	100
Korian Wäscheservice GmbH, Kaisersesch	IG	IG	100	100
Lebenswert Immobilienverwaltungs- und Beteiligungs- GmbH, Ellwangen	IG	IG	100	100
Lebenswert Wohnen GmbH & Co. KG, Ellwangen	IG	IG	100	100
Pflege aus einer Hand GmbH, München	IG	IG	100	100
PflegeExperten GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX – Haus Roggenberg – Pflegeheim GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX – Haus Silberdistel – Alten u. Pflegeheim GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX – Haus Sonnengarten Wohn- und Pflegezentrum GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX – Seniorenzentrum Ulmenhof GmbH, Dreieich	IG	IG	100	100
PHÖNIX Sozialzentrum im Lerchenfeld GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX Sozialzentrum Windsbach GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-ambulante intensive Pflege GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Haus am Steinsgraben Senioren- und Pflegezentrum GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Haus Rosmarin Senioren- und Pflegezentrum GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Lebenszentren GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenresidenz Am Teichberg GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Ahornhof GmbH, München	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Bodenseering GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Muppberg GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Schlossteich GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen Maxhütte GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Fronmüllerstraße GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Gartenstadt GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Graf Tilly GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Herzog Albrecht GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Hessenallee GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum im Brühl GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Mainparksee GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Neuperlach GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum St. Hedwig GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Weidenpesch GmbH, München	IG	IG	100	100
PHÖNIX-Seniorenzentrum Zwei Linden GmbH, München	IG	IG	100	100
ProVITA Heimbetriebsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
QV Beteiligungs GmbH, München	IG	IG	100	100
QV Service Wohnen GmbH, München	IG	IG	100	100
RIAG Seniorenzentrum "Ennepetal" GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
RIAG Seniorenzentrum "Erste" GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
RIAG Seniorenzentrum "Zweite" GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
Schauinsland Pflegebetriebs-GmbH, München	IG	IG	100	100
Senioren- und Fachpflegezentrum GmbH (Gretel-Egner-Haus), München	NC	IG	-	100
Senioren- und Pflegeheim Ilsede Am Markt GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenbetreuungsgesellschaft Stelle GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
Senioren-Domizil Familie Wohnsiedler GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenheim an der Paar GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenpflege Haßloch GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenpflegeheim GmbH Bad Neustadt a.d. Saale, Bad Neustadt a.d. Saale	IG	IG	75	75
Seniorenresidenz am Erlenhofsee Betriebsgesellschaft mit beschränkter Haftung, München	IG	IG	100	100
Seniorenresidenz Dettelbach GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenwohnanlage Oettingen GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Am Pfarrgarten GmbH, München	IG	IG	100	100
Senioren-Zentrum Am See GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
Senioren-Zentrum Am See Verwaltungs- GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Langenkamp GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Lübbecke GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Nienhagen QV GmbH, München	IG	IG	100	100
Seniorenzentrum Peine Am Herzberg GmbH, München	IG	IG	100	100
Sentivo Eitorf GmbH, München	IG	IG	100	100
Sentivo GmbH, München	IG	IG	100	100
Sentivo Mönchengladbach GmbH, München	IG	IG	100	100
Sentivo Rhöndorf GmbH, München	IG	IG	100	100
Sentivo Solingen GmbH, München	IG	IG	100	100
Service Gesellschaft West GmbH, München	IG	IG	100	100
SOLIDARIA Seniorenresidenzen gGmbH, München	IG	IG	100	100
SOTERIA Managementgesellschaft mit beschränkter Haftung, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Barbarahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Betriebs- und Beteiligungs GmbH, München	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a] 2024	Méthode de consolidation [a] 2023	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2023
Sozialkonzept Cäcilienhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Charlottenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Christinenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Dorotheenhof GmbH Betriebgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Friederikenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Helenenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Herminenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Im Rosenpark GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Katharinenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Lorettahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Luisenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Magdalenenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Marienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Mariettenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Schulze-Kathrinhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Sozialkonzept Sophienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	IG	IG	100	100
Tagespflege QV GmbH, München	IG	IG	100	100
WBW GmbH, München	IG	IG	100	100
XX. Casa Reha Verwaltungs- und Immobilienerwerbs GmbH & Co. KG, München	IG	IG	100	100
XXIV. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
XXVIII. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, München	IG	IG	100	100
ESPAGNE				
CCFIV G5 Holding S.L.	IG	IG	100	100
CLARIANE WILLOW SPAIN S.L.	IG	IG	59,55	57,1
Consulting Asistencial Sociosanitario S.L.	IG	IG	100	100
GROUPE OMEGA ESPANA SL	NC	IG	-	100
Grupo 5 Acción y Gestión Social S.A.U	IG	IG	100	100
Grupo 5 Gestión Social Nuevos Desarrollos S.L.	IG	IG	100	100
Ita Clinic BCN S.L.	IG	IG	100	100
Itacare Asistencial S.L.	IG	IG	100	100
KORIAN ACTIVOS 2021 SL	IG	IG	51	51
Korian Activos 2023 SL	IG	IG	100	100
Korian Concesiones 2022	IG	IG	59,55	57,1
Korian Inmobiliaria 2022 SL	IG	IG	59,55	57,1
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN 2018 SLU	IG	IG	100	100
MANACOR SENIOR SA	IG	IG	100	100
PICAFORT SENIORS SAU	IG	IG	100	100
Residencia Geriátrica El Parque	NC	IG	-	100
RESIDENCIAS FAMILIARES PARA MAYORES SL	IG	IG	100	100
Servicios Gériatricos de la Alpujarra SL	NC	IG	-	100
FRANCE				
ABILONE	IG	IG	100	100
ACCUEIL MEUNIÈRES	IG	IG	100	100
ÂGES & VIE GESTION	IG	IG	100	100
ÂGES & VIE HABITAT	IG	IG	100	100
ALEXMAR	IG	IG	100	100
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS Luxembourg	IG	IG	100	100
ARNORIE	IG	NC	100	-
ATRIA	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
AVANT'ÂGE 44	IG	IG	51	51
AVANT'ÂGE 85	IG	IG	51	51
AVS BESANÇON	IG	IG	100	100
BASSIN SERVICES SENIOR	IG	NC	100	-
BAZEILLE DÉVELOPPEMENT	IG	IG	100	100
BEL ÂGE À DOM	IG	IG	51	51
BELLECOMBE	IG	IG	100	100
BOIS LONG	IG	IG	100	100
BRIHO & CO	IG	NC	100	-
CARE-X IMMOBILIER	IG	IG	100	100
CARLOUP SANTÉ	IG	IG	100	100
CEL 3	IG	NC	100	-
CENT RÉÉDUC FONCTION SIOUVILLE	IG	IG	99,83	99,83
CENTRE AUBERGENVILLOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE BENESSOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE CALADOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE DE CENON	IG	IG	100	100
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	IG	IG	100	100
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE ET DE SOINS	IG	IG	100	100
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	IG	IG	100	100
CENTRE LYONNAIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE EN ABRÉGÉ CLPA-INICEA	IG	IG	100	100
CENTRE MÉDICAL DIÉTÉTIQUE LES PALMIERS	IG	IG	100	100
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	IG	IG	100	100
CENTRE MONTOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE NABORIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE PSYCHIATRIQUE LIVRYEN AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE SPINALIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	IG	IG	100	100
CENTRE WILLIAM HARVEY	IG	IG	100	100
CHAMBÉRY JORCIN	IG	IG	100	100
CHAMTOU	IG	IG	100	100
CHÂTEAU DE LA VERNÈDE	IG	IG	100	100
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 13	IG	NC	100	-
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 4	IG	IG	59,55	57,1
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 9	IG	IG	59,55	57,1
Clariane FRANCE	IG	IG	100	100
Clariane Holding Immobilier 1	IG	IG	100	100
Clariane Immobilier Allemagne	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 1	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 10	IG	IG	100	100
Clariane Immobilier Allemagne 11	IG	IG	59,55	57,1
Clariane Immobilier Allemagne 12	IG	IG	59,55	57,1
Clariane Immobilier Allemagne 13	IG	IG	100	100
Clariane Immobilier Allemagne 2	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 3	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 4	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 5	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 6	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 7	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 8	IG	IG	51	51
Clariane Immobilier Allemagne 9	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a] 2024	Méthode de consolidation [a] 2023	Pourcentage d'intérêt 2024	Pourcentage d'intérêt 2023
CLINIDOM	NC	IG	-	100
CLINIQUE ALMA SANTÉ	IG	IG	100	100
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHÂTEAU DE CLAVETTE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE LIVRY-SULLY	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE REGENNES	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SACLAS	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DE PIÉTAT	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DU GOLFE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SAINT MAURICE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SOLISANA	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE VILLA BLEUE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE SOUFFLE LA VALLONIE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DE VONTES	IG	IG	100	100
CLINIQUE DES VALLÉES	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU MONT VENTOUX	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU PAYS DE SEINE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU SOUFFLE LA SOLANE	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU SOUFFLE LE PONTET	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU SOUFFLE LES CLARINES	IG	IG	100	100
CLINIQUE DU VAL DE SEINE	IG	IG	99,85	99,85
CLINIQUE JEANNE D'ARC	IG	IG	100	100
CLINIQUE LA MARE Ô DANS	IG	IG	100	100
CLINIQUE LE CLOS DE BEAUREGARD	IG	IG	100	100
CLINIQUE LES BRUYÈRES	IG	IG	100	100
CLINIQUE LES HORIZONS	IG	IG	100	100
CLINIQUE MAYLIS	IG	IG	100	100
CLINIQUE MED PHY RÉADAP FONCT LES CHÊNES	IG	IG	100	100
CLINIQUE MONTJOY	IG	IG	100	100
CLINIQUE NAPOLÉON	IG	IG	100	100
CLINIQUE VILLA DES ROSES	IG	IG	100	100
CLOS D'ARMAGNAC	IG	IG	100	100
COMPAGNIE FONCIÈRE VERMEILLE	IG	IG	51	51
CPA TOURANGEAU	IG	IG	100	100
DLS GESTION	IG	IG	100	100
DOMAINE DES TROIS CHEMINS	IG	IG	100	100
DOMI 33	IG	IG	51	51
DVITEA	IG	NC	100	-
EMPLOIDOM	IG	IG	51	51
FONCIÈRE A&V	MEE	MEE	30	30
FONCIÈRE A&V 2	MEE	MEE	30	30
FONCIÈRE JOUVENCE NUTRITION	IG	IG	100	100
FONCIÈRE VAL JOSSELIN	IG	IG	100	100
GCS SIPS	IG	IG	95,65	95,65
GCS SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION DU NORD COTENTIN	IG	IG	50	50
GEM VIE	IG	IG	100	100
GÉNÉRATION BIENVEILLANTE	IG	IG	51	51
GÉNÉRATION CC	IG	IG	51	51

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
GRAND'MAISON	IG	IG	100	100
GV SERVICES 79	IG	IG	51	51
H.ECO	IG	IG	51	51
HAD YVELINES SUD	NC	IG	-	100
HENRIADE	NC	IG	-	100
HOLDING AUSTRUY BUREL	IG	IG	99,16	99,16
HOLDING AVANT'ÂGE	IG	IG	51	51
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	IG	IG	100	100
HÔTELLERIE MÉDICALISÉE RETRAITE	IG	IG	100	100
IDEMA	IG	NC	100	-
IMMO 2	IG	IG	51	51
IMMOBILIÈRE DES ROSES	IG	IG	100	100
IMMOBILIÈRE DES VALLÉES	IG	IG	100	100
INICEA FONCIÈRE 1	IG	IG	100	100
INICEA HOLDING	IG	IG	100	100
INICEA IMMO AUXERRE	IG	IG	51	51
INICEA IMMO BORDEAUX	IG	IG	51	51
INICEA IMMO ÉPINAL	IG	IG	51	51
INICEA IMMO HOLDING	IG	IG	51	51
INICEA IMMO SAINT-AVOLD	IG	IG	51	51
INICEA IMMO SAINT-BRIEUC	IG	IG	51	51
INICEA JOUVENCE NUTRITION	IG	IG	100	100
INICEA VAL JOSSELIN	IG	IG	96	96
INVAMURS	IG	IG	100	100
ISÈRE SANTÉ	IG	IG	100	100
JMELL SERVICES	IG	IG	51	51
JONGKIND	IG	IG	100	100
KD H	IG	IG	100	100
KD Santé Sécurité	IG	IG	100	100
KD SAP	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 1	IG	IG	51	51
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 11	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 12	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 2	IG	IG	51	51
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 3	IG	IG	51	51
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 5	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	IG	IG	100	100
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	IG	IG	100	100
KORIAN AU FIL DU TEMPS	NC	IG	-	100
KORIAN BOLLÉE CHANZY	NC	IG	-	100
KORIAN BRUNE	IG	IG	100	100
KORIAN CLOS DES VIGNES	NC	IG	-	100
KORIAN Domiciles	IG	IG	100	100
KORIAN FLORIAN CARNOT	IG	IG	100	100
KORIAN GEORGES MORCHAIN	IG	IG	100	100
KORIAN GERLAND	NC	IG	-	100
KORIAN GLANUM	IG	IG	100	100
KORIAN JARDINS D'HUGO	IG	IG	100	100
KORIAN LA BRESSANE	IG	IG	100	100

	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
Nom de l'entité	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
KORIAN LA CÔTE PAVÉE	NC	IG	-	100
KORIAN LA FONTAINIÈRE	IG	IG	100	100
KORIAN LA RIVIÈRE BLEUE	IG	IG	100	100
KORIAN LA SAULX	IG	IG	100	100
KORIAN LA SEILLONNE	IG	IG	100	100
KORIAN LA VILLA PAPYRI	IG	IG	100	100
KORIAN L'ASTRÉE	NC	IG	-	100
KORIAN LE BOURGENAY	NC	IG	-	100
KORIAN LE CAP SICIE	IG	IG	100	100
KORIAN LE DIAMANT	IG	IG	100	100
KORIAN LE GATINAIS	NC	IG	-	100
KORIAN LE HAUT LIGNON	IG	IG	100	100
KORIAN LE MAS BLANC	IG	IG	100	100
KORIAN LE TINAILLER	IG	IG	100	100
KORIAN LES ARCADES	IG	IG	100	100
KORIAN LES ARCADES IMMOBILIER	IG	IG	59,55	57,1
KORIAN LES CASSISSINES	NC	IG	-	100
KORIAN LES CLÉMATIES	IG	IG	100	100
KORIAN LES OLIVIERS	IG	IG	100	100
KORIAN LES PINS VERTS	NC	IG	-	100
KORIAN LES RESTANQUES IMMOBILIER	IG	IG	51	51
KORIAN LES ROSES	IG	IG	91,77	91,77
KORIAN L'ESCONDA	IG	IG	100	100
KORIAN MAISON DES AULNES	IG	IG	100	100
KORIAN MAS DE LAUZE	IG	IG	100	100
KORIAN PARC DES DAMES IMMOBILIER	IG	IG	51	51
KORIAN PASTORIA	NC	IG	-	100
KORIAN PLAISANCE	IG	IG	100	100
KORIAN SAINT BRUNO	IG	IG	100	100
KORIAN SANTÉ	IG	IG	100	100
KORIAN SAVERNE	IG	IG	100	100
KORIAN SOLUTIONS	IG	IG	100	100
KORIAN VAL AUX FLEURS	IG	IG	100	100
KORIAN VAL DES SOURCES	IG	IG	100	100
KORIAN VILLA AMARELLI IMMOBILIER	IG	IG	51	51
KORIAN VILLA D'ALBON	IG	IG	100	100
KORIAN VILLA SPINALE	NC	IG	-	100
KORIAN VILL'ALIZÉ	NC	IG	-	100
L'AIR DU TEMPS RÉSID STRASB ROBERTSAU	IG	IG	100	100
LA BASTIDE DE LA TOURNE	IG	IG	100	100
LA COLOMBE	IG	IG	100	100
LA DÉTENTE	NC	IG	-	100
LA FONTAINE BAZEILLE	IG	IG	100	100
LA LOUISIANE	NC	IG	-	100
LA REINE BLANCHE	IG	IG	100	100
LA REINE MATHILDE	IG	IG	100	100
LA ROSERAIE	IG	IG	100	100
LA SAISON DORÉE	IG	IG	100	100
LA VALLÉE BLEUE	IG	IG	100	100
LAFFITTE SANTÉ	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
LASIDOM	IG	IG	100	100
LE BELVÉDÈRE	IG	IG	100	100
LE BELVÉDÈRE-PLAGE	IG	IG	100	100
LE BOIS DU CHEVREUIL	IG	IG	100	100
LE CLOS CLÉMENT 77	IG	IG	100	100
LE CLOS DE L'ORCHIDÉE	NC	IG	-	100
LE HAMEAU DE PRAYSSAS	IG	IG	100	100
LE MAIL SANTÉ	IG	IG	100	100
LE MONT BLANC	IG	IG	99,16	99,16
LE MONT SOLEIL	IG	IG	100	100
LE NORD-COTENTIN	IG	IG	100	100
LE PETIT CASTEL	NC	IG	-	100
LE VAL D'ESSONNE	IG	IG	100	100
LES ACACIAS	IG	IG	100	100
LES ACACIAS CENTRE DES MALADIES RESPIRATOIRES ET ALLERGIQUES	IG	IG	100	100
LES ALLÉES DE POURTALES	NC	IG	-	100
LES BÉGONIAS	IG	IG	100	100
LES BLÉS D'OR	IG	IG	100	100
LES DOMAINES DE CESTAS	IG	IG	99,84	99,84
LES ESSENTIELLES	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES COMPIÈGNE	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES FLAUBERT	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES LE VÉSINET	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES LEVALLOIS	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES LIVRY GARGAN	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES NICE	NC	IG	-	100
LES ESSENTIELLES POITIERS	NC	IG	-	100
LES FLÔTS	IG	IG	100	100
LES FONTAINES	IG	IG	100	100
LES HAUTS D'ANDILLY	IG	IG	100	100
LES ISSAMBRES	IG	IG	100	100
LES JARDINS D'HESTIA	IG	IG	99,92	99,92
LES LIERRES GESTION	IG	IG	100	100
LES OMÉGADES	NC	IG	-	100
LES PINS BLEUS	IG	IG	100	100
LES ROSES DU BASSIN	IG	IG	100	100
LES SERVICES D'ÉMILIE	IG	IG	53,6	53,6
LES TAMARIS	IG	IG	100	100
LES TEMPS BLEUS	IG	IG	100	100
LES TERRASSES DU XX^{EME}	IG	IG	100	100
LES TROIS CHEMINS	IG	IG	100	100
LES TROIS TOURS	IG	IG	100	100
LIMEIL RÉSIDENCE SENIOR	NC	IG	-	100
MAD94	IG	IG	51	51
MAISON DE RETRAITE LE CHALET	IG	IG	100	100
MAISON DE RETRAITE LES ALYSSES	IG	IG	100	100
MAISON DE RETRAITE LES GARDIOLES	NC	IG	-	100
MAISON RETRAITE LES JARDINS D'ÉPARGNES	IG	IG	100	100
MARIENIA	IG	IG	100	100
MASSENET SANTÉ	IG	IG	100	100

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
MEDICA FRANCE	IG	IG	100	100
MEDI'DEP FONCIER	IG	IG	100	100
MEDOTELS	IG	IG	100	100
MEUDON TYBILLES	NC	IG	-	100
MIMH	IG	IG	71,54	71,54
MOVE IN MED	IG	IG	100	100
NEPOS 59	IG	NC	100	-
OMEGA & CO	IG	IG	51	51
OMEGA 81	IG	IG	51	51
OMEGA AUTONOMIE	IG	IG	51	51
OPPCI KORIAN IMMOBILIER	IG	IG	100	100
OREGON	IG	IG	100	100
PAPY SERGE	IG	NC	100	-
PASTHIER PROMOTION	IG	IG	100	100
PB EXPANSION	IG	IG	100	100
PÉRIER RETRAITE	IG	IG	51	51
PEROU SNC	IG	IG	100	100
PETITS-FILS	IG	IG	100	100
PETITS-FILS DÉVELOPPEMENT	IG	IG	100	100
PÔLE DE SANTÉ MENTALE LA CONFLUENCE	IG	IG	100	100
PREMIADOM	IG	IG	51	51
PRIVATEL	IG	IG	100	100
PSYSTORS	IG	IG	100	100
QUALIVERSAP	IG	IG	51	51
REANOTEL	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE POUR PERSONNES ÂGÉES LA CHÊNAIE	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE ADAMOISE SENIOR	NC	IG	-	100
RÉSIDENCE AGAPANTHE	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE BELLEVUE	NC	IG	-	100
RÉSIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE FOCH SENIOR	NC	IG	-	100
RÉSIDENCE FRÉDÉRIC MISTRAL	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE FRONTENAC	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE LA GRANDE PRAIRIE	NC	IG	-	100
RÉSIDENCE LES AJONCS	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE LES ESSENTIELLES VINCENNES	NC	IG	-	100
RÉSIDENCE LES MATHURINS	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE MAGENTA	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE PERIER	IG	IG	100	100
RÉSIDENCE SCAMARONI SENIOR	NC	IG	-	100
RHC	IG	NC	100	-
ROSA BELLA	IG	IG	100	100
SA LA PINÈDE	IG	IG	100	100
SAINT CYR GESTION	IG	IG	100	100
SAINT FRANÇOIS DU LAS	IG	IG	100	100
SARL DE BIOUX SANTÉ	IG	IG	100	100
SARL DE SOULLE	NC	IG	-	100
SARL DU CHÂTEAU	IG	IG	100	100
SARL GASTON DE FOIX	NC	IG	-	100
SARL HÉLIANTHE	IG	NC	100	-

Nom de l'entité	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
	2024	2023	2024	2023
SARL LA CORNE DE L'ABONDANCE	IG	IG	90	90
SARL LA GALICIA	IG	IG	99,25	99,25
SARL LE CASTELLI	IG	IG	100	100
SARL RÉSIDENCE LES AINÉS DU LAURAGAIS	IG	IG	100	100
SAS BLANCHE	IG	IG	51	51
SAS ENTRE DEUX MERS	IG	IG	100	100
SAS KORIAN ASSET & PROPERTY MANAGEMENT	IG	IG	100	100
SAS LA CHÊNERAIE	IG	IG	100	100
SAS LA VILLA DU CHÊNE D'OR	NC	IG	-	100
SAS MS FRANCE	IG	IG	60	60
SAS OMEGA	IG	IG	100	100
SAS RÉSIDENCE DE PONTLIEUE	NC	IG	-	100
SCI ALMA SANTÉ	IG	IG	100	100
SCI BADERA	IG	IG	51	51
SCI DE SAINT MALO	IG	IG	100	100
SCI DES SABLES	IG	IG	100	100
SCI DU CENTRE MÉDICAL DES ALPILLES	IG	IG	100	100
SCI F P M	IG	IG	100	100
SCI FALCA	IG	IG	51	51
SCI GARIBALDI SIERROZ	IG	IG	51	51
SCI KORIAN BEZONS IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	IG	IG	100	100
SCI KORIAN ÉTOILE IMMOBILIER	IG	IG	59,55	57,1
SCI KORIAN ÉTOILE immobilier 2	IG	IG	59,55	57,1
SCI KORIAN ÉTOILE immobilier 3	MEE	MEE	51	51
SCI KORIAN IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN LA COTONNADE IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN LES CATALAUNES IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN LIVRY SULLY IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN MORNAY IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN ONCOPOLE TOULOUSE IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN Oullins Immobilier	IG	IG	51	51
SCI KORIAN RSS IMMOBILIER	NC	IG	-	100
SCI KORIAN SANTÉ IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI KORIAN SAVERNE IMMOBILIER	IG	IG	51	51
SCI LA CONFLUENCE SAINT-CYR	IG	IG	100	100
SCI LA PALOUMÈRE	IG	IG	100	100
SCI LA VARENNE	IG	IG	100	100
SCI LAXOU MAXEVILLE	IG	IG	51	51
SCI LE MAIL IMMOBILIER	IG	IG	100	100
SCI LE TEILLEUL	IG	IG	100	100
SCI LE ZANDER	IG	IG	51	51
SCI NAPOLÉON	IG	IG	51	51
SCI SAINT GEORGES DE DIDONNE	IG	IG	100	100
SCI VALMAS	IG	IG	100	100
SCPR	IG	IG	100	100
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION	IG	IG	100	100
SERVICES DES COLLINES	IG	IG	51	51
SLR SERVICES	IG	NC	100	-
SNC ST FRANÇOIS DE SALES	IG	IG	100	100

	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
Nom de l'entité	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
SOC ÉTUDES RÉALISATIONS NOUVEL ÂGE	IG	IG	100	100
SOC EUROPÉENNE FONCIÈRE D'INVESTISSEMENT	IG	IG	100	100
SOC GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST	IG	IG	100	100
SOC IMMOBILIÈRE JANIN	IG	IG	100	100
SOC NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	IG	IG	100	100
SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE DE MONTVERT	IG	IG	100	100
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MÉDICALE SAINT CÔME À JUVISY	IG	IG	100	100
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION HOME SAINT GABRIEL	IG	IG	99,16	99,16
SOCIÉTÉ DU CHÂTEAU DE LORMOY	IG	IG	100	100
SOCIÉTÉ HOLDING LES ACACIAS	IG	IG	100	100
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	IG	IG	100	100
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE DINARD	IG	IG	100	100
STÉ EXPLOITATION CLINIQUE PERREUX	IG	IG	100	100
SYR IMMOBILIER	IG	IG	100	100
TECHNOSENS ÉVOLUTION	IG	IG	100	100
THALATTA	IG	IG	100	100
VAL PYRÈNE	IG	IG	100	100
VEPEZA	IG	IG	100	100
VILLA BONTEMPS SARL	IG	IG	100	100
VILLA SAINT DOMINIQUE	IG	IG	100	100
VILLANDIÈRES NÎMES	IG	IG	100	100
Vivason	MEE	MEE	49,71	49,71
ITALIE				
ASSISI PROJECT SPA	IG	IG	80	60
AUREA SALUS SRL	IG	IG	100	100
CARE SERVICE SPA	IG	IG	100	100
Casa di Cura Fondazione G&P Borghi S.r.l.	IG	IG	100	100
CASA DI CURA LEONARDO SRL	IG	IG	95	95
CASA DI CURA SAN CAMILLO SRL	IG	IG	94	94
Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	MEE	MEE	30	30
CENTRO FISIOTERAPICO TARANTINI SRL	IG	IG	100	100
Centro Medico Sanitario S.r.l.s.	IG	IG	100	100
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO SRL	IG	IG	92,66	92,66
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO SRL	IG	IG	90	90
CENTRO SPECIALISTICO PER LA CURA DEL DIABETE SRL	IG	IG	90	90
CRCT IL GBBIANO SRL	NC	IG	-	100
CROCE DI MALTA SRL	IG	IG	100	100
Domus S.r.l.	IG	IG	100	100
ELIA DOMUS SRL	IG	IG	100	100
ELIDE SRL	IG	IG	95	95
FAMAST 3 SRL	IG	IG	100	100
FIOGERI SANITÀ SRL	IG	IG	100	100
FORTIS SRL	IG	IG	94	94
FRATESOLE SRL	IG	IG	100	100
GERESS SRL	[a]	[a]	50	50
GOLD S.R.L.	IG	NC	100	-
GILAR SPA	IG	IG	100	100
IDEASS SPA	IG	IG	90	90
IL CHIOSCO SRL	IG	IG	100	100
IL FAGGIO SRL	IG	IG	100	100

	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
Nom de l'entité	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
IL FOCOLARE SRL	IG	IG	90	90
IMMOBILIARE MARINA DI SORSO SRL	IG	IG	100	100
ISAV SPA	IG	IG	100	100
Italian Hospital Group 3 S.p.A.	IG	IG	100	100
Italian Hospital Group S.p.A.	IG	IG	100	100
KINETIKA SARDEGNA SRL	IG	IG	100	100
LEONARDO DA VINCI – CDM SPA	IG	IG	100	100
LOB SRL	IG	IG	100	100
MEDICA SUD SRL	IG	IG	90	90
MONTE BURIASCO SRL	IG	IG	51	51
MOSAICO HOME CARE SRL	NC	IG	-	100
MSH SRL	IG	IG	100	100
NATIVITAS SRL	IG	IG	51	51
PARCO DELLE ROSE 92 S.R.L.	IG	IG	100	100
PLATINUM SPA	NC	IG	-	100
RESIDENZA CHALLANT SRL	IG	IG	100	100
Residenze Assistite Maleo S.r.l.	IG	IG	100	100
RSA BERZO INFERIORE SRL	IG	IG	100	100
RSA BORNO SOCIETA DI PROGETTO SPA	IG	IG	100	100
SANEM 2001 SRL	IG	IG	100	100
SANTA CHIARA SRL	IG	IG	94	94
SANTA CROCE SRL	IG	IG	100	100
SEGESTA GESTIONI SRL	IG	IG	100	100
SEGESTA LATINA SPA	IG	IG	100	100
SEGESTA MEDITERRANEA SRL	IG	IG	100	100
SEGESTA SERVIZI SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	IG	IG	100	100
SEGESTA SPA	IG	IG	100	100
SEGESTA2000 SRL	IG	IG	100	100
SERVIZI ASSISTENZIALI DOMICILIARI SRL	IG	IG	100	100
SILVER IMMOBILIARE SRL	IG	IG	59,55	57,1
SMERALDA RSA DI PADRU SRL	IG	IG	100	100
SOGEMI SRL	IG	IG	100	100
SONDRIO RINNOVA SRL	IG	IG	100	100
VILLA DELLE TERME SPA	IG	IG	100	100
VILLA SAN CLEMENTE SRL	IG	IG	100	100
VILLA SILVANA SPA	IG	IG	100	100
VITTORIA SRL	IG	IG	70	70
PAYS-BAS				
AK JV NL	NC	[b]	-	50
Korian Holding Nederland B.V.	IG	IG	100	100
Korian Management Services B.V.	IG	IG	100	100
Korian Zorg B.V.	IG	IG	100	100
Korian Zorg Holding B.V.	IG	IG	100	100
Senior Living B.V.	IG	IG	100	100
Stepping Stones Home & Care Vastgoed B.V.	IG	IG	59,55	57,1
ROYAUME-UNI				
ACTIVE LIVES CARE LTD	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE (BADMINTON) LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE (BRISTOL) LIMITED	NC	IG	-	100

	Méthode de consolidation [a]		Pourcentage d'intérêt	
Nom de l'entité	**2024**	**2023**	**2024**	**2023**
BERKLEY CARE (CHESHAM) LIMITED	NC	IG	-	100
Berkley Care (Jubilee House) Limited	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE (PORTOBELLO PLACE) LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS HOLDCO) LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS PARENT) LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS) LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE 3 LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE BLENHEIM LIMITED	NC	IG	-	100
BERKLEY CARE FERNHILL LIMITED	NC	IG	-	100
BIRSTALL CARE HOLDINGS LIMITED	NC	IG	-	100
BIRSTALL CARE HOMES LIMITED	NC	IG	-	100
BIRSTALL CARE SERVICES LIMITED	NC	IG	-	100
BURCOT GRANGE CARE HOME LIMITED	NC	IG	-	100
BURCOT HOLDINGS LIMITED	NC	IG	-	100
BURCOT LIMITED	NC	IG	-	100
FERNHILL HOUSE LIMITED	NC	IG	-	100
KORIAN REAL ESTATE UK LIMITED	NC	IG	-	100
KORIAN REAL ESTATE UK MIDCO 1 LIMITED	NC	IG	-	100
KORIAN UK LIMITED	NC	IG	-	100
REFLECTIONS CARE HOME LIMITED	NC	IG	-	100
REFLECTIONS CARE LIMITED	NC	IG	-	100
RYEFIELD COURT CARE LIMITED	NC	IG	-	100
SHINFIELD LODGE CARE LIMITED	NC	IG	-	100
LUXEMBOURG				
CHL 1 S.à r.l.	IG	IG	100	100
CHL 2 S.à r.l.	IG	IG	100	100

(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 2.2 Évolution du périmètre de consolidation.

6.2 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2024

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 2024, 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 2024 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 2024, la valeur nette des goodwill et des autorisations d'exploiter s'élève à 5 342 millions d'euros dont :

- Les goodwill, dont les modalités de détermination sont présentées dans la note 5.1 « Goodwill » de l'annexe des comptes consolidés, qui sont comptabilisés à l'actif du bilan pour un total net de 3 240 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 2 102 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 évaluées 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 des comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'apparition d'indices de perte de valeur, 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. Les tests de perte de valeur sont effectués soit au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT), soit au niveau d'un regroupement d'UGT (goodwill).

- 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 des 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 2025 approuvés par le conseil d'administration et des plans d'affaires à moyen terme 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 de perte de valeur. Nous avons notamment :

- contrôlé si l'exhaustivité des goodwill et des autorisations était testée par la direction 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 2025 approuvés par le Conseil d'administration et les plans d'affaires à moyen terme établis par la direction et revus par le Conseil d'administration ;
  - 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 « Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles » de l'annexe des 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 « Plan de Renforcement de la structure financière du Groupe » et 1.4 « Présentation des états financiers » de l'annexe aux comptes consolidés, le groupe a réalisé, dès le mois de décembre 2023, les deux premiers volets de son projet de renforcement de la structure financière (« le Plan de Renforcement ») annoncé le 14 novembre 2023 : la réalisation de partenariats immobiliers (230 millions d'euros) ainsi que le tirage d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros.

Les deux autres volets du Plan de Renforcement consistent en :

- des opérations d'augmentation de capital pour un montant d'environ 300 millions d'euros ;
- un programme de cession d'actifs pour un montant attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin décembre 2025.

Au cours de l'exercice 2024, votre Groupe a réalisé en juin 2024 une augmentation de capital réservée à HLD, Flat Footed et Leima Valeurs pour un montant brut (prime d'émission incluse) de 92 millions d'euros, et en juillet 2024 une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription pour un montant brut de 236 millions d'euros. Votre Groupe a également poursuivi son programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers dont le produit brut s'élève à hauteur de 504 millions d'euros (soit 51% du montant attendu d'environ 1 milliard d'euros).

La liquidité de votre Groupe s'élève ainsi à 518 millions d'euros au 31 décembre 2024. Compte tenu de l'avancement du Plan de Renforcement et des niveaux de consommation de trésorerie anticipés, Clariane indique dans le paragraphe « Continuité d'exploitation » de la note 1.4 disposer d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses obligations sur les douze prochains mois.

Nous considérons que la liquidité de votre Groupe constitue un point clé de l'audit, en lien avec l'application du principe de continuité d'exploitation retenu pour l'arrêté des comptes au 31 décembre 2024, sur la base des prévisions de trésorerie à douze mois, reposant sur la mise en œuvre effective des mesures du Plan de Renforcement et l'amendement et l'extension du crédit syndiqué ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit annoncés par le Groupe le 17 février 2025.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- suivre la mise en œuvre du Plan de Renforcement et analyser, le cas échéant, le traitement comptable des transactions mises en œuvre ou envisagées, en particulier :
  - les opérations d'augmentation de capital ;
  - la poursuite du programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers avec :
    - la cession de 50 % d'un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à la société Aedifica ;
    - la cession de l'ensemble des activités et des actifs (opco & propco) au Royaume-Uni ;
    - la cession des activités d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et de Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) ;
    - la vente d'actifs immobiliers en Espagne et en France ;
    - les autres projets de cessions ;
- suivre les projets de refinancement du crédit syndiqué et de nouvelle ligne de crédit immobilier (signés le 14 février 2025) et étudier la documentation bancaire correspondante ;
- comparer les ratios de covenants au 31 décembre 2024 avec les seuils fixés dans les contrats des emprunts obligataires et bancaires ;
- analyser le plan de trésorerie 2025/2026 présenté au Conseil d'administration le 24 février 2025 ;
- examiner les échéances des obligations et des emprunts sur la base des contrats signés et les rapprocher du plan de trésorerie 2025/2026 ;
- analyser le calendrier prévisionnel du programme de cession ;
- contrôler l'intégration des impacts du Plan de Renforcement dans le plan de trésorerie ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie ;
- apprécier par entretien avec la direction les principales hypothèses influençant les prévisions de trésorerie ;
- réaliser une analyse de sensibilité des prévisions de trésorerie 2025/2026 ;
- évaluer le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe des comptes consolidés relatives à la présentation du Plan de Renforcement et à la continuité d'exploitation pour l'exercice clos au 31 décembre 2024.

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 2024, le cabinet FORVIS MAZARS SA était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption (dont dix-neuf 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 quatorzième 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 2025

Les Commissaires aux Comptes

FORVIS MAZARS	ERNST & YOUNG et Autres
Stéphane Marfisi	Anne Herbein

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2024

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros).

Bilan

Actif

	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Immobilisations incorporelles	3.1	51 154	41 527
Immobilisations corporelles	3.1	1 854	1 652
Immobilisations financières	3.1	4 938 267	5 169 563
Dont participations et créances rattachées	*5*	*4 401 591*	*4 331 733*
Total actif immobilisé		**4 991 275**	**5 212 743**
Avances et acomptes versés sur commandes			
Matières premières, approvisionnements			
Créances clients	3.3	77 517	71 340
Autres créances	3.3	1 315 684	1 332 926
Disponibilités	3.4	287 442	426 064
Valeurs mobilières de placement	3.4	66 357	81 035
Charges constatées d'avance	3.5	14 680	13 776
Total actif circulant		**1 761 681**	**1 925 141**
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations		14 814	22 239
TOTAL ACTIF		**6 767 770**	**7 160 123**

Passif

	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Capital	3.7	3 560	534 143
Primes d'émission	3.7	1 615 495	1 307 250
Réserve légale	3.7	43 225	41 271
Report à nouveau	3.7	74 075	37 660
Réserves réglementées	3.7	533 776	0
Autres réserves	3.7	128 516	128 516
Résultat	3.7	- 97 785	39 072
Provisions réglementées	3.7	1 873	1 865
Situation nette		**2 302 734**	**2 089 777**
Provisions pour risques et charges	3.8	9 616	6 934
Autres emprunts obligataires	3.9	2 326 858	2 488 975
Emprunts auprès des établissements de crédit	3.10	1 114 146	1 489 664
Emprunts et dettes divers	3.11	832 222	938 987
Fournisseurs	3.11	31 292	20 139
Dettes sociales et fiscales	3.11	19 990	16 259
Fournisseurs d'immobilisations	3.11	2 165	1 098
Autres dettes	3.11	69 155	29 310
Total dettes d'exploitation		**4 405 444**	**4 991 365**
Produits constatés d'avance	3.11	57 577	76 977
Écarts de conversion passif		2 015	2 004
TOTAL PASSIF		**6 767 770**	**7 160 123**

Compte de résultat

	Notes	31/12/2024	31/12/2023
Produits d'exploitation		44 215	30 535
Ventes de marchandises		-	-
Chiffre d'affaires	**4.1**	**44 215**	**30 535**
Production immobilisée		4 972	6 193
Subvention d'exploitation		-	-
Reprises de provisions et transfert de charges		310	129
Autres produits		29	2
Total produits d'exploitation		**49 526**	**36 859**
Variation de stock		-	-
Achats de marchandises	4.2	3	7
Autres achats et charges externes	4.2	71 502	60 240
Impôts et taxes	4.2	1 628	1 441
Salaires	4.2	24 531	19 425
Charges sociales	4.2	11 341	8 544
Dotations			
• amortissements immobilisations		18 036	12 073
• sur actif circulant		-	-
• provisions pour risques et charges		-	0
Autres charges		628	555
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION		**127 670**	**102 285**
Résultat d'exploitation		**- 78 143**	**- 65 426**
Bénéfice et perte QP		**- 1 116**	**- 920**
Produits financiers	4.4	172 775	259 474
Charges financières	4.4	212 793	173 627
Résultat financier		**- 40 019**	**85 847**
Résultat courant		**- 119 278**	**19 500**
Produits exceptionnels	4.5	56 371	377
Charges exceptionnelles	4.5	83 771	73
Résultat exceptionnel		**- 27 399**	**304**
Impôts bénéfices	4.6	- 48 892	- 19 268
RÉSULTAT NET COMPTABLE		**- 97 785**	**39 072**

Notes annexes aux comptes individuels

Note 1	Présentations des comptes individuels	**444**
Note 2	Principaux événements de l'exercice	**446**
Note 3	Principaux postes de bilan	**449**
Note 4	Principaux postes du compte de résultat	**455**
Note 5	Participations dans les entreprises associées	**459**
Note 6	Engagements	**459**
Note 7	Autres informations	**461**
Note 8	Événements postérieurs à la clôture	**461**

La société Clariane SE, dont le siège social est situé au 21-25, rue Balzac à Paris, 75008, établit des comptes consolidés en qualité de société tête de Groupe.

Note 1 Présentations des comptes individuels

1.1 Principales règles et méthodes comptables utilisées

Les comptes sociaux de Clariane SE ont été établis en conformité avec le Règlement de l'Autorité des normes comptables no 2014-03 du Plan comptable général et règlements suivants en vigueur. Les conventions générales comptables ont été appliquées en conformité avec le Plan comptable général, dans le respect du principe de prudence, et suivant les hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;
- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ; et
- 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 2024 au 31 décembre 2024. Il n'y a eu aucun changement de méthode comptable, d'estimation comptable, de présentation et de comparabilité des comptes sur l'exercice 2024.

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. 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, et du plan d'affaires, revu 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, 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 nouveaux 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.

1.2 Continuité d'exploitation

Dans le contexte de forte accélération de l'inflation, de remontée des taux d'intérêt et d'accès réduit aux marchés obligataires en 2023, le Groupe a engagé le 14 novembre 2023 un Plan de Renforcement 2024-2025 de sa structure financière (cf. note 2 Faits marquants). Les différentes actions de ce plan, et notamment le renforcement de ses 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, combinés aux lignes de crédits négociées auprès du syndicat bancaire, permettent au Groupe de faire face à ses besoins de financement court terme.

Les états financiers ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation.

La liquidité du Groupe s'élève à 518,1 millions d'euros au 31 décembre 2024.

Au 31 décembre 2024, et pour une période d'au moins 12 mois, la liquidité du Groupe est assurée par :

- la finalisation des trois premiers volets du plan de renforcement de la structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets afin de faire face aux contraintes accrues rencontrées dans le cadre du refinancement de ses prochaines échéances de dettes (le « Plan de Renforcement ») annoncé le 14 novembre 2023 (cf. note 2 Principaux événements de l'exercice) ;
- les premières réalisations du dernier volet constitué du plan de cession ;
- l'amendement et l'extension du crédit syndiqué, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit pour un montant total de 775 millions d'euros, aux échéances finales mai 2029, annoncés par le Groupe le 17 février 2025 (cf. note 8 Événements postérieurs à la clôture).

Clariane dispose en effet d'un fonds de roulement suffisant pour faire face à ses échéances au cours des 12 prochains mois, tout en respectant la condition de liquidité minimum de 300 millions d'euros à chaque clôture semestrielle et annuelle, et au jour de chaque renouvellement éventuel du tirage de sa ligne de RCF d'un montant de 492,5 millions d'euros, sachant que la prochaine date d'échéance est fixée le 4 juin 2025.

Les échéances de dette à 12 mois sont d'environ 275 millions d'euros (hors programme de *factoring*), comprenant principalement des échéances de dettes immobilières et *Schuldschein*.

1.3 Risque de change

À la suite de la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs (opco & propco) au Royaume-Uni réalisée en avril 2024 et du fait que l'ensemble des transactions effectuées à l'étranger sont désormais 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.

1.4 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.

Clariane SE avait 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, permettant de largement diminuer sa position de couverture en 2023.

Note 2 Principaux événements de l'exercice

Le 14 novembre 2023, Clariane a annoncé un plan de renforcement de la structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets afin de faire face aux contraintes accrues rencontrées dans le cadre du refinancement de ses prochaines échéances de dettes (le « Plan de Renforcement »).

2.1 Étapes réalisées en 2023

Le Groupe rappelle qu'il a réalisé, dès le mois de décembre 2023, les deux premiers volets de son Plan de Renforcement, à savoir :

- la réalisation avec Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica »), du partenariat immobilier « Gingko » pour un montant de 140 millions d'euros le 15 décembre 2023, puis la réalisation du partenariat immobilier « Juniper » pour un montant de 90 millions d'euros le 28 décembre 2023 (Crédit Agricole Assurances ayant été remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective par Clariane en avril 2024 de son activité au Royaume-Uni) ;
- la mise en place et le tirage d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros souscrit auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France (CADIF), LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), intégralement remboursé en 2024 (cf. paragraphes « Augmentations de capital » et « Programme de cessions d'actifs » ci-dessous).

Les autres volets du Plan de Renforcement, à savoir les opérations d'augmentation de capital (cf. paragraphe « Augmentations de capital ») et le 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 attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts (cf. paragraphe « Programme de cession d'actifs ») sont décrits dans les paragraphes ci-dessous.

2.2 Augmentations de capital

Dans le cadre du troisième volet du Plan de Renforcement, le Groupe a annoncé le 17 mai 2024 des opérations d'augmentation de capital pour un montant total maximum d'environ 328 millions d'euros, consistant en :

- une augmentation de capital d'environ 92,1 millions d'euros de produits bruts réservée à HLD [1], Flat Footed [2] et Leima [3] (l'« Augmentation de Capital Réservée ») ; et
- une augmentation de capital subséquente avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires d'un montant maximum d'environ 236 millions d'euros de produits bruts réalisée sur le fondement de la deuxième résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte des actionnaires du 26 mars 2024 (l'« Augmentation de Capital avec maintien du DPS »).

Ces opérations d'augmentation de capital ont été précédées par une étape préalable de réduction de la valeur nominale des actions Clariane SE de 5 euros à 0,01 euro réalisée le 25 avril 2024. À cette date, le capital social de Clariane SE a été ramené à 1 069 692,29 euros, divisé en 106 969 229 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune. Ce montant a été affecté à un compte de prime indisponible, conformément à la décision du Conseil d'administration, en vertu de la première résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024.

Augmentation de Capital Réservée

L'Augmentation de Capital Réservée, dont le principe avait été approuvé à plus de 98 % des actionnaires présents ou représentés le 10 juin 2024, a été réalisée le 12 juin 2024.

Le montant brut de cette Augmentation de Capital Réservée, incluant la prime d'émission, s'est élevé à 92 099 997,60 euros, correspondant à l'émission de 35 423 076 actions nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro, émises à un prix de souscription unitaire de 2,60 euros.

L'augmentation de capital réservée a été souscrite à hauteur d'environ 74,1 millions d'euros par le groupe d'investissement HLD Europe, d'environ 15 millions d'euros par le fonds Flat Footed et d'environ 3 millions d'euros par le fonds Leima Valeurs.

HLD, Flat Footed et Leima Valeurs ont par ailleurs pris des engagements de conservation des actions souscrites dans le cadre de l'augmentation de capital réservée pour une période de 18 mois suivant la date de règlement-livraison des actions nouvelles, intervenu le 12 juin 2024, sous réserve de certaines exceptions usuelles.

Augmentation de Capital avec maintien du DPS

L'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, mise en œuvre en application des résolutions adoptées lors de l'Assemblée générale mixte des actionnaires réunie le 26 mars 2024, a été réalisée le 5 juillet 2024.

Le montant brut de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS (prime d'émission incluse) s'est élevé à 237 083 186,16 euros et s'est traduit par l'émission de 213 588 456 actions nouvelles (les « Actions Nouvelles ») à un prix de souscription unitaire de 1,11 euro.

À l'issue de la période de souscription qui s'est achevée le 28 juin 2024, la demande totale s'est élevée à environ 397 millions d'euros, soit un taux de souscription de 167,5 % :

- 202 555 365 Actions Nouvelles ont été souscrites à titre irréductible représentant environ 94,8 % des actions à émettre ;
- la demande à titre réductible a porté sur 155 109 132 Actions Nouvelles et n'a été en conséquence que partiellement allouée, à hauteur de 11 033 091 Actions Nouvelles réparties selon un coefficient de 0,090410327 calculé sur le nombre de droits présentés à l'appui des souscriptions à titre irréductible sans qu'il puisse en résulter une attribution de fractions d'Action Nouvelle et sans que l'attribution puisse être supérieure à la quantité d'Actions Nouvelles demandées à titre irréductible.

Conformément à leurs engagements de souscription (détaillés dans la note d'opération relative à l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS), et suite au processus d'allocation des ordres à titre réductible dans le cadre de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, HLD Europe, Flat Footed et Leima Valeurs ont souscrit chacun :

- Predica : 62 639 751 Actions Nouvelles (soit environ 29,3 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- HLD : 51 992 418 Actions Nouvelles (soit environ 24,3 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- Flat Footed : 24 805 624 Actions Nouvelles (soit environ 11,6 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS) ;
- Leima Valeurs : 12 032 370 Actions Nouvelles (soit environ 5,6 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS).

De plus, 62 118 293 Actions Nouvelles ont été souscrites par les investisseurs autres que Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs pour un montant de souscription de 68 951 305,23 euros, représentant environ 29,1 % du montant total de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS.

À l'issue de l'Augmentation de Capital avec maintien du DPS, le capital social de Clariane est composé de 355 980 761 actions d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune, représentant un capital social de 3 559 807,61 euros.

Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs se sont engagés individuellement à ce que leur participation en capital (détenue directement ou indirectement, seul ou de concert) n'excède pas 29,99 % du capital social (et 29,99 % des droits de vote pour Crédit Agricole Assurances, *via* sa filiale Predica) du Groupe (sous réserve de certaines exceptions usuelles), et ce pour une

(1) HLD a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée 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 de Commerce et des Sociétés de Luxembourg sous le numéro B286532.

(2) Flat Footed a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée via les fonds (i) Flat Footed Series LLC – Fund 4, société à responsabilité limitée (limited liability company) de droit américain dont le siège social est situé Flat Footed Series LLC, Attn : CSC, 251 Little Falls Dr, Wilmington, DE 19808, États-Unis, immatriculée dans l'état du Delaware sous le numéro #6688169, (ii) FF Hybrid LP, société en commandite (limited partnership) de droit américain dont le siège social est situé FF Hybrid LP, Attn : CSC, 251 Little Falls Dr, Wilmington, DE 19808, États-Unis, immatriculée dans l'état du Delaware sous le numéro #6101493, et (iii) GP Recovery Fund LLC, société à responsabilité limitée (limited liability company) de droit américain dont le siège social est situé GP Recovery Fund LLC, Attn : Cogency Global Inc, 850 New Burton Rd, Suite 201, Dover, Kent County, DE 19904, États-Unis, immatriculée dans l'état du Delaware sous le numéro #3776227.

(3) Leima Valeurs a souscrit à l'Augmentation de Capital Réservée via la société Leima Valeurs a.s., société de droit tchèque dont le siège social est situé Opletalova 1284/37, ZIP Code, 110 00 Prague 1, République Tchèque, immatriculée au registre de Prague sous le numéro B 28659/MSPH.

période respectivement de 12 mois pour Crédit Agricole Assurances/Predica et 36 mois pour HLD, Flat Footed et Leima Valeurs, suivant la date de règlement-livraison des actions nouvelles intervenu le 5 juillet 2024.

Crédit Agricole Assurances *via* sa filiale Predica, HLD, Flat Footed et Leima Valeurs se sont engagés à ne pas agir de concert.

Les produits des augmentations de capital ont été affectés à hauteur de 175 millions d'euros au remboursement anticipé du solde restant du prêt relais immobilier de 200 millions d'euros, dont 25 millions d'euros environ avaient été remboursés en avril 2024 par le produit de cession des activités du Groupe au Royaume-Uni (cf. paragraphe « Programme de cession d'actifs » ci-dessous).

La réalisation avec succès de ces augmentations de capital marque la finalisation du troisième volet du Plan de Renforcement de Clariane.

2.3 Programme de cession d'actifs

Le quatrième et dernier volet du Plan de Renforcement annoncé le 14 novembre 2023 par le Groupe est 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 attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts.

Le Groupe a engagé dès le premier trimestre 2024 ce programme de cessions d'actifs et a réalisé au 31 décembre 2024, environ 51 % de ce programme *via* :

- la cession de sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica pour une valeur de cession d'environ 25 millions d'euros ;
- la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs (opco & propco) au Royaume-Uni, à Elevation Healthcare Property, fonds anglais d'investissement spécialisé dans le secteur de l'immobilier d'établissements de retraite et de santé, géré par Elevation Advisors LLP, pour une valeur brute de cession de 207 millions de livres sterling (environ 243 millions d'euros). Il est rappelé que les actifs immobiliers cédés étaient portés dans le cadre du partenariat immobilier dit « Juniper » signé avec Predica (communiqué de presse du 28 décembre 2023). Predica avait souscrit à hauteur de 90 millions d'euros à des obligations émises par la société Clariane & Partenaires Immobilier 5 (« CPI 5 ») et remboursables en actions de préférence de CPI 5 (les « ORA »). Crédit Agricole Assurance, *via* sa filiale Predica, a été intégralement remboursée de ces 90 millions d'euros lors de la cession effective en avril 2024 de ces activités au Royaume-Uni. Il est précisé que le produit net de cession lié à cette opération participe au remboursement à hauteur d'environ 100 millions d'euros de l'encours de la dette contractée au niveau de Clariane SE, en ligne avec les clauses de remboursements anticipés obligatoires dans le crédit syndiqué du Groupe, et du prêt relais immobilier mis en place fin 2023, sans impact significatif sur le ratio de levier financier ;
- la vente d'actifs immobiliers au cours du second semestre, essentiellement en Espagne et en France, ainsi que d'un actif opérationnel en Italie, s'inscrivant dans la poursuite de la mise en œuvre de ce programme conformément à sa stratégie de recentrage de ses activités et de ses géographies ;
- la cession de ses activités d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) en France annoncée le 6 mai 2024, qui a été finalisée en décembre 2024.

Au titre des opérations de cessions réalisées en 2024, le produit brut s'élève à 504 millions d'euros. Une plus-value de l'ordre de 82 millions d'euros a été comptabilisée au 31 décembre 2024 au titre de ces opérations, traduisant la bonne valorisation des actifs cédés (entre 11x et 13x l'EBITDA 2024).

Le Groupe poursuit actuellement plusieurs opérations de cessions dans ses différentes géographies, sur des actifs immobiliers ou opérationnels, pour atteindre l'objectif d'environ un milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin 2025, contribuant à l'amélioration de son levier financier « Wholeco » et à son désendettement (cf. note 6.5 « Covenants bancaires »).

En fonction des écarts pouvant être observés entre les valeurs de marché et les valeurs d'utilité, la réalisation de ces cessions pourra conduire à constater des plus-values ou des moins-values comptables complémentaires.

Par ailleurs, Clariane a signé le 14 février 2025 l'amendement et l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 625 millions d'euros, ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit immobilier à hauteur de 150 millions d'euros, pour un montant total de 775 millions d'euros, dont les maturités sont portées à mai 2029, à la main du Groupe sous réserve de certaines conditions (cf. note 8 Événements postérieurs à la clôture).

Note 3 Principaux postes de bilan

3.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31/12/2023	Acquisitions	Transferts	Cessions	31/12/2024
Concessions, brevets et droits similaires	28 957	2 079	14 031		45 066
Immobilisations incorporelles en cours	21 303	17 175	- 13 981	4 244	20 253
Fonds commercial (mali technique de fusion)	-				-
Installations générales	1 528	42	60		1 630
Immobilisations corporelles en cours	391	394	- 49		736
Matériel de bureau et informatique	1 553	33	- 60		1 526
Participations et créances rattachées	4 337 119	76 660		6 802	4 406 977
Autres immobilisations financières	837 830	48 028		349 182	536 676
TOTAL	**5 228 683**	**144 409**	**-**	**360 227**	**5 012 863**

Amortissements	31/12/2023	Dotations	Reprises	31/12/2024
Concessions, brevets et droits similaires	8 734	5 432		14 165
Installations générales	530	177		707
Matériel de bureau et informatique	1 290	41		1 331
TOTAL	**10 554**	**5 650**	**-**	**16 202**

Provisions	31/12/2023	Dotations	Reprises	31/12/2024
Sur titres de participation	5 386			5 386
Sur mali technique	-			-
Sur prêts	-			-
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 20,3 millions d'euros. Les immobilisations incorporelles mises en service durant l'année 2024 sont de 14 millions d'euros et concernent différents projets IT.

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 2024

En milliers d'euros	Valeur brute des titres	Dépré-ciation	Valeur nette des titres	% de détention par Clariane SE	Capitaux propres	Résultat net	Chiffre d'affaires	Cautions et avals donnés	Dividendes compta-bilisés au cours de l'exercice	Prêts et avances consentis non remboursés
FILIALES FRANÇAISES										
MEDICA France	858 536	-	858 536	100 %	126 344	33 898	506 480	-	-	154 968
CLARIANE SOLUTIONS	1	-	1	100 %	- 6 150	- 578	-	-	-	13 978
SAS LA MOULINIÈRE	150 412	- 1 915	148 497	77,8 %	173 316	- 11 955	6 461	-	-	-
MEDIDEP FONCIER	2 875	-	2 875	100 %	223	- 323	1 654	-	2 551	12 426
SCI LE TEILLEUL	3 548	- 1 808	1 740	100 %	3 062	88	-	-	-	-
KORIAN ASSET – PROPERTY MANAGEMENT	1	-	1	100 %	1 060	587	4 715	-	684	2 352
CLARIANE FRANCE	772 755	-	772 755	100 %	618 067	46 089	185 629	-	-	165 308
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	10	-	10	100 %	- 85	- 31	-	-	-	817
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	0,01	-	0,01	100 %	1 019	459	-	-	580	5 028
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	10	- 10	-	100 %	- 6	- 5	-	-	-	12
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 10	10	-	10	100 %	- 10	- 10	-	-	-	6
KSL	288 321	-	288 321	100 %	150 448	3 141	-	-	5 195	-
SCI KORIAN DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	213	-	213	98 %	153	152	-	-	-	22 237
FILIALES ÉTRANGÈRES										
KORIAN BELGIUM	262 823	-	262 823	100 %	210 736	18 151	51 998	-	-	54 883
KORIAN DEUTSCHLAND	669 728	-	669 728	100 %	321 095	- 68 198	118 186	-	-	301 845
KORIAN MANAGEMENT	800	- 385	415	100 %	9 198	212	-	-	-	0
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN	320 656	-	320 656	100 %	296 927	- 5 174	11 337	-	-	112 173
SEGESTA	585 511	-	585 511	100 %	504 600	- 1 961	1 119	-	-	60 126
KORIAN HOLDING NEDERLAND	113 913	-	113 913	100 %	126 955	- 1 643	1	-	-	-
CLARIANE HOLDING Luxembourg 1	318 455	-	318 455	100 %	318 382	- 29	-	-	-	1
PARTICIPATIONS										
Foncière A&V	25 135	-	25 135	30 %	-	-	-		-	93 063
Foncière A&V 2	5 951	-	5 951	30 %	-	-	-		-	9 212
KORIAN IMMOBILIER Allemagne	619	-	619	11 %	227	216	-		305	-
KORIAN & PART IMM 3	20 378	-	20 378	18,77 %	94 597	929	-		2 086	-
INICEA SANTÉ MENTALE	4 466	-	4 466	6 %	136 532	9 118	20 207		-	23 214
Société Gérontologique du Centre Ouest – SGCO (La Ménardière)	34	-	34	5,12 %	- 1 962	- 428	5 840		-	2 936
LES FLÔTS	967	- 568	399	4,16 %	732	193	9 657		90	2 270
L'ESTRAN	538	- 452	86	1,17 %	- 2 773	- 35	15 084		-	3 065
FURTADO GESTION	248	- 248	-	0,02 %	-	-	-		-	-
LE MONT VERRIER – SAS LE MONT BLANC	2	-	2	0,05 %	836	- 1 736	17 043		-	1 536
SCI PERREUX	61	-	61	22 %	-	-	-		-	-
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 11	0,01	-	0,01	1 %	39	- 7	-		3	-
TOTAL TITRES DE PARTICIPATION	**4 406 977**	**- 5 386**	**4 401 591**							

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, et du plan d'affaires, revu 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, sont définis par le Groupe avec l'aide d'un expert indépendant ;
- le taux d'actualisation retenu est de 6,3 % pour la France, 5,8 % pour l'Allemagne, 6,3 % pour la Belgique, 5,5 % pour les Pays-Bas, 7,0 % pour l'Espagne et 6,8 % pour l'Italie.

Au 31 décembre 2024, les travaux d'évaluation des titres de participation n'ont pas conduit à procéder à la comptabilisation d'une provision pour dépréciation des titres.

3.3 Échéance des créances

Les créances de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2024 :

État des créances au 31 décembre 2024	Total	1 an au plus	À plus de 1 an
Prêts et créances rattachés à des participations	477 203	-	477 203
Autres immobilisations financières	2 291	-	2 291
Autres créances clients	77 517	77 517	-
Personnel et comptes rattachés	237	237	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	321	321	-
État et autres collectivités			
• 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	
• Divers	-	-	-
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 créances de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2023 :

État des créances au 31 décembre 2023	Total	1 an au plus	À plus de 1 an
Prêts et créances rattachés à des participations	781 862	-	781 862
Autres immobilisations financières	2 283	-	2 283
Autres créances clients	71 340	71 340	-
Personnel et comptes rattachés	237	237	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	308	308	-
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéfices	10 720	10 720	-
• Taxe sur la valeur ajoutée	26 106	26 106	-
• Autres impôts, taxes et versements assimilés	28	28	
• Divers	-	-	-
Groupe et associés	1 288 617	1 288 617	-
Débiteurs divers	6 912	6 912	-
Charges constatées d'avance	13 776	13 776	-
TOTAL	**2 202 188**	**1 418 044**	**784 145**

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 :

	Nombre	Montant
Stock 31/12/2023	299 299	1 372
Achats	821 952	1 857
Ventes	856 621	2 385
P/MV nette		- 398
STOCK 31/12/2024	**264 630**	**843**

3.5 Charges constatées d'avance

Les charges constatées d'avance se détaillent comme suit :

Charges constatées d'avance	**31/12/2024**	**31/12/2023**
Soultes des *swaps* et charges d'intérêts sur instruments dérivés	9 867	11 879
Divers exploitation	4 813	1 896
Loyer	-	-
TOTAL	**14 680**	**13 776**

3.6 Produits à recevoir et charges à payer

Les produits à recevoir et les charges à payer se décomposent comme suit au 31 décembre 2024 :

Nature des éléments	**Produits**	**Charges**
Intérêts courus sur prêts	56 182	11 920
Intérêts courus sur emprunt obligataire		34 786
Intérêts courus sur *swaps*	-	-
Fournisseurs, factures non parvenues	-	8 868
Clients hors Groupe, factures à établir	355	-
Clients Groupe, factures à établir	58 129	2
Dettes sociales	-	4 662
Charges sociales sur dettes sociales	109	3 691
État charges à payer/produits à recevoir	-	220
Intérêts courus sur comptes courants	62 726	29 320
Banque intérêts courus	-	121
Divers		1
TOTAL	**177 499**	**93 591**

3.7 Capitaux propres

Le tableau de variation des capitaux propres sur l'exercice se détaille comme suit :

Capitaux propres à l'ouverture	2 089 777
Augmentation de capital	- 530 583
Prime d'émission et de fusion	308 245
Réserve légale	1 954
Réserves réglementées	533 776
Autres réserves	0
Report à nouveau	36 415
Affectation résultat 2023	- 39 072
Résultat exercice 2024	- 97 785
Provisions réglementées	7
CAPITAUX PROPRES À LA CLÔTURE	**2 302 734**

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

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 15 mars 2024, la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 28 février 2024, a décidé, après avoir constaté la satisfaction de la condition de présence au 15 mars 2024 par 82 bénéficiaires du Plan d'Actions de Performance et par 37 bénéficiaires du Plan Sans Condition de Performance, d'établir la liste définitive des bénéficiaires de ces Plans d'Actions, dont les actions avaient été attribuées le 24 février 2021, et le nombre d'actions qui leur sont définitivement attribuées au titre de ces deux Plans d'Actions. La Directrice générale a décidé en conséquence d'augmenter le capital social de Clariane, par incorporation d'une somme de 703 465 euros prélevée sur le poste « report à nouveau » par création de 140 963 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune au profit des bénéficiaires.

Conformément à la décision du Conseil d'administration de réaliser une réduction de capital non motivée par des pertes par voie de diminution de la valeur nominale des actions existantes et affectation du montant de la réduction à un compte de prime indisponible, en vertu de la première résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024, une réduction de capital de 533 776 452,71 euros a eu lieu le 25 avril, portant le capital social de Clariane SE à 1 069 692,29 euros, divisé en 106 969 229 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Le 10 juin 2024, à la suite de l'approbation des résolutions nécessaires à la réalisation de l'augmentation de capital réservée par l'Assemblée générale mixte à plus de 98 % des actionnaires présents ou représentés, le Conseil d'administration de Clariane a décidé de mettre en œuvre la délégation de compétence consentie par l'Assemblée générale mixte du 10 juin 2024 et de lancer l'augmentation de capital réservée, pour un montant cumulé total, prime d'émission incluse, de 92 099 997,60 euros, par émission de 35 423 076 actions nouvelles, au prix unitaire de 2,60 euros (dont 0,01 euro de nominal et 2,59 euros de prime d'émission), dont le règlement-livraison a eu lieu le 12 juin 2024.

Le 3 juillet 2024, Clariane a annoncé le succès de son augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, conformément à la deuxième résolution de l'Assemblée générale mixte du 26 mars 2024, qui a donné lieu à l'émission de 213 588 456 actions ordinaires nouvelles (« actions nouvelles), à souscrire en numéraire, au prix de souscription de 1,11 euro par action nouvelle (soit 0,01 euro de nominal et 1,10 euro de prime d'émission), représentant un montant brut, incluant la prime d'émission, de 237 083 186,16 euros.

Ces opérations d'augmentation de capital s'inscrivent dans le cadre du Plan de Renforcement du Groupe annoncé le 14 novembre 2023, détaillé dans la note 2 Principaux événements de l'exercice.

Au 31 décembre 2024, le capital social est fixé à la somme de à 3 559 807,61 euros. Il est divisé en 355 980 761 actions ordinaires, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

Par ailleurs le 25 juillet 2023, Clariane avait 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 prévoyait 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. Par conséquent, aucun dividende n'a été distribué au titre de l'exercice 2023, le levier financier s'établissant à 3,8x au 31 décembre 2023. D'autre part, la limitation de distribution de dividendes prévue lors de la renégociation du crédit syndiqué en juillet 2023 reste applicable, avec une interdiction de distribution tant que le ratio de levier financier consolidé « 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. Par conséquent, aucun dividende ne sera distribué au titre de l'exercice 2024, le ratio de levier financier consolidé « wholeco » s'établissant à 5,8x au 31 décembre 2024 (cf. note 6 Engagements).

3.8 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit :

			Reprises		
	31/12/2023	Dotations	Utilisées	Non utilisées	31/12/2024
Autres provisions pour risques et charges	665	251	-	343	573
Provision pour perte de change	6 268	9 043	-	6 268	9 043
Provision pour litige salarial	-	-	-	-	-
TOTAL	**6 934**	**9 294**	**-**	**6 612**	**9 616**

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.

3.9 Autres emprunts obligataires

Les autres emprunts obligataires s'élèvent à 2 326,9 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 1 599 millions d'euros hors intérêts courus ;
- des intérêts courus sur emprunts obligataires (34,8 millions d'euros).

3.10 Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit	31/12/2024	31/12/2023
Découverts bancaires	5 182	6 470
Primes de remboursement	164	211
Total	5 346	6 681
Emprunts bancaires		
À moins de 1 an	549 167	621 500
À plus de 1 an	543 171	854 398
Intérêts courus	7 532	6 998
Total emprunts bancaires	1 099 870	1 482 896
Émission titres négociables	8 930	86
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	**1 114 146**	**1 489 664**

La dette brute bancaire de Clariane se décompose donc comme suit au 31 décembre 2024 :

- un crédit syndiqué bancaire, comptant une tranche à terme de 390,6 millions d'euros, comparé à 555 millions d'euros à fin décembre 2023 et une tranche revolving de 492,5 millions d'euros dont le tirage en cours est à échéance juin 2025. Il est à noter que le Groupe a signé le 14 février 2025 un amendement et l'extension de maturité de son crédit syndiqué, sous certaines conditions, de mai 2026 à mai 2029 pour un montant de 625 millions d'euros (cf. note 8 Événements postérieurs à la clôture) ;
- des crédits court terme pour 9 millions d'euros ;
- d'autres crédits à moyen et long terme pour 209,2 millions d'euros ;
- des intérêts courus pour un montant total de 7,5 millions d'euros.

3.11 Échéances des dettes

Les dettes de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2024 :

État des dettes au 31 décembre 2024	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 dettes de Clariane SE se détaillent comme suit au 31 décembre 2023 :

État des dettes au 31 décembre 2023	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 488 975	132 950	1 972 025	384 000
Emprunts, dettes	1 489 664	635 266	756 833	97 565
Emprunts, dettes financières divers	40 077	18	40 000	59
Fournisseurs et comptes rattachés	20 139	20 139	-	-
Personnel et comptes rattachés	3 786	3 786	-	-
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	2 806	2 806	-	-
État : impôt sur les bénéfices	-	-	-	-
État : TVA	8 542	8 542	-	-
État : autres impôts	1 126	1 126	-	-
Fournisseurs d'immobilisations	1 098	1 098	-	-
Groupe et associés	898 910	898 910	-	-
Autres dettes	29 310	29 310	-	-
Produits constatés d'avance	76 977	20 359	42 859	13 760
TOTAL	**5 061 409**	**1 754 308**	**2 811 717**	**495 384**

Les produits constatés d'avance (57,6 millions d'euros) correspondent à la soulte des ventes de SWAP perçue en 2023 restant à étaler au 31 décembre 2024. 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).

Note 4 Principaux postes du compte de résultat

4.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, dont 33,3 millions d'euros en France (contre 22,4 millions d'euros en 2023) et 10,9 millions d'euros à l'étranger (8,2 millions d'euros en 2023), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales et s'analyse ainsi :

	31/12/2024	31/12/2023
Frais centraux refacturés aux filiales	40 488	27 546
Contrats de prestations de services	-	-
Refacturation de personnel	988	333
Refacturation locations immobilières	2 739	2 656
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	**44 215**	**30 535**

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	31/12/2024	31/12/2023
Honoraires	38 586	34 196
Maintenance	9 872	3 800
Autres charges	4 104	3 462
Sous-traitance	7 897	254
Locations immobilières	3 005	3 501
Services bancaires	3 500	4 092
Télécommunications	250	214
Frais de déplacements	1 109	1 004
Achats à refacturer	733	8 284
Locations mobilières	223	240
Personnel extérieur	1 882	995
Frais de recrutement	344	202
TOTAL	**71 505**	**60 247**

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste impôts, taxes et versements assimilés se détaille comme suit :

Nature des charges	31/12/2024	31/12/2023
Impôts et taxes sur rémunérations	825	1 015
CVAE/CFE	38	41
Taxe foncière	361	209
TVA non récupérable	-	-
Taxe sur les véhicules	20	22
Organic	380	65
Autres taxes	5	89
TOTAL	**1 628**	**1 441**

Salaires et charges sociales

Les salaires et charges sociales se décomposent comme suit :

Nature des charges	31/12/2024	31/12/2023
Salaires et traitements	24 531	19 425
Charges sociales	11 341	8 544
TOTAL	**35 872**	**27 969**

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 2024 en équivalent temps plein a été de 209 employés.

Nature des effectifs	31/12/2024	31/12/2023
Cadres	185	157
Employés	25	21
TOTAL	**209**	**178**

4.4 Résultat financier

Le résultat financier se détaille comme suit :

	2024		2023	
Nature des postes	**Produits**	**Charges**	**Produits**	**Charges**
Produits financiers de participations	11 494	-	64 511	-
Intérêts de comptes courants	62 726	29 320	61 567	23 981
Intérêts sur emprunts	-	166 758	-	136 481
Coûts des instruments financiers	23 611	900	46 132	748
Revenus de prêts	42 994	-	53 211	-
Provisions	6 967	9 334	11 574	6 920
Divers	24 983	6 481	22 477	5 497
TOTAL	**172 775**	**212 793**	**259 474**	**173 627**

Les produits financiers de participations sont composés des dividendes reçus par les filiales de Clariane SE, en baisse sur l'exercice 2024.

La baisse des produits liés aux instruments financiers reflète notamment la moindre contribution des couvertures de risque de taux d'intérêt suite au produit de 29 millions d'euros constaté dans les comptes en 2023, lié au débouclement d'une partie des couvertures considérées comme inefficaces.

Les produits financiers divers de 25 millions d'euros correspondent principalement à des produits financiers générés sur les comptes à terme et à des intérêts sur excédent de trésorerie (9,6 millions d'euros), à des refacturations aux filiales du Groupe de frais sur cautions et garanties (7,9 millions d'euros), ainsi qu'aux refacturations des frais sur le préfinancement en place avec La Banque Postale (7,2 millions d'euros).

Les autres charges financières s'élèvent à 6,5 millions d'euros et sont principalement liées aux pertes de change réalisées dans le cadre de la cession des filiales au Royaume-Uni réalisée en avril 2024 (cf. note 2 Principaux événements de l'exercice).

4.5 Produits et charges exceptionnels

Les produits et charges exceptionnels se détaillent comme suit :

	2024		2023	
Nature des charges	**Produits**	**Charges**	**Produits**	**Charges**
Cession immobilisations corporelles & incorporelles	-	4 244	-	-
Amortissements dérogatoires	-	7	-	13
Opération sur titres	3 999	6 802	-	-
Produits et charges exceptionnels divers	52 273	72 717	377	60
Dotations et reprises provisions	99	-	-	-
TOTAL	**56 371**	**83 771**	**377**	**73**

Les charges sur cessions d'immobilisations correspondent à des projets abandonnés au cours de la période.

Les charges et produits sur les opérations sur titres sont principalement liés à la vente des titres des « Essentielles », ayant des activités de RSS (Résidences Services Senior) en France, dont la cession initiée en 2022 s'est finalisée sur le premier semestre 2024, et à la vente des titres de ses filiales au Royaume-Uni, initiée en 2023 et finalisée sur le premier semestre 2024 (cf. note 2 Principaux événements de l'exercice).

Les produits et charges exceptionnels divers correspondent principalement aux opérations de cessions de créances internes au Groupe réalisées en amont de la cession des activités de Clariane SE au Royaume-Uni.

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 2024 comprend 227 sociétés (Clariane inclus). Au titre de l'exercice 2024, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 57,1 millions d'euros. L'application du régime de l'intégration fiscale génère une économie d'impôt de 53 millions d'euros constatée au niveau de la société mère. Le résultat fiscal d'ensemble du groupe intégré au titre de l'exercice 2024 est en perte à hauteur de - 62,2 millions d'euros.

De plus, Clariane bénéficie de crédits d'impôt recherche pour un total de 0,6 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 48,9 millions d'euros, composé principalement du produit d'intégration fiscale 2024 pour 53 millions d'euros, du solde de produit d'intégration fiscal 2023 pour un total de 1,3 million d'euros, de sa charge d'impôt individuelle pour 6,4 millions d'euros, de crédits d'impôts mécénat pour 0,5 million d'euros, de crédit d'impôt recherche pour 0,6 million d'euros.

Ventilation de l'impôt

L'impôt se ventile comme suit pour l'exercice 2024 :

	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**

L'impôt se ventile comme suit pour l'exercice 2023 :

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	19 500	-	19 500
Résultat exceptionnel	304	-	304
Impact intégration fiscale + CI	-	- 19 268	- 19 268
RÉSULTAT COMPTABLE	**19 804**	**- 19 268**	**39 072**

Accroissements et allégements de la dette future d'impôts

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 allégement futur d'impôts	107

Les accroissements de la dette future d'impôt de l'exercice 2023 se calculent comme suit :

2023	
Réallocation aux filiales de leurs déficits	106 622
Soit une charge future d'impôts	27 535

Les allègements de la dette future d'impôt de l'exercice 2023 se calculent comme suit :

2023	
Organic	65
Soit un allégement futur d'impôts	18

Note 5 Participations dans les entreprises associées

Le tableau ci-dessous détaille par nature les positions au 31 décembre 2024 et au 31 décembre 2023 de Clariane SE avec les entreprises liées :

Nature des postes au 31 décembre 2024	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec liens 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

Nature des postes au 31 décembre 2023	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec liens de participation
Prêts	762 773	73 774
Titres de participation bruts	4 305 724	31 086
Comptes courants débiteurs	1 257 490	31 127
Comptes courants créditeurs	900 214	
Charges financières	23 981	
Produits financiers	189 780	1 949

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 2024, ces garanties données s'élèvent à 1,7 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 : 3,28 % ;
- 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 568,3 millions d'euros au 31 décembre 2024 stable par rapport au 31 décembre 2023. 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 :

	Nominal	Juste valeur
Swap	102 000	2 033
Options	200 000	- 511
TOTAL	**302 000**	**1 522**

6.5 Covenants bancaires

En ligne avec sa stratégie de renforcement de bilan et de réduction de son endettement financier, 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*. Dans ce cadre, et à l'avenir, les objectifs de levier seront communiqués sur la base d'un levier « wholeco » et correspondant au covenant de levier.

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 7,0x au 31 décembre 2024 et au 30 juin 2025, 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.

Le crédit syndiqué du Groupe de 883,1 millions d'euros à la clôture, dont l'extension de maturité de mai 2026 à mai 2029 pour un montant de 625 millions d'euros a été annoncée par le Groupe le 17 février 2025 (cf. note 8 Événements postérieurs à la clôture) est soumis à un 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 ligne de compte pour le calcul de ce montant de 300 millions de liquidités. Le Groupe s'est par ailleurs engagé à ne pas tirer le prêt revolving pour une période d'au moins 15 jours calendaires consécutifs avant le 30 juin 2026.

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 2024 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 7,0x. Cette dernière est d'environ 100 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 700 millions d'euros de nette dette hors IFRS 16, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Les covenants bancaires sont respectés par le Groupe au 31 décembre 2024.

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 % x Dette Immobilière)), (c'est-à-dire selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021), le Groupe dispose au 31 décembre 2024 d'une marge suffisante par rapport au seuil de 4,5x. Cette dernière est d'environ 65 millions d'euros d'EBITDA hors IFRS 16, ou d'environ 300 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 2024.

6.7 Paiements fondés sur actions

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 :

- « Plan 2021 » : au chiffre d'affaires 2023, au cours de Bourse de Clariane comparé à la performance du SBF 120 sur deux périodes de référence, au bénéfice par action 2023, et à des critères RSE (taux de féminisation du *Top Management* et nombre de parcours qualifiants et l'évolution des émissions de CO_2).

  L'acquisition définitive des actions attribuées dans le cadre du « Plan 2021 » (avec et sans condition de performance) a eu lieu le 15 mars 2024 et a donné lieu à l'attribution de 140 693 nouvelles actions aux bénéficiaires desdits plans ;
- « Plan 2022 » : au chiffre d'affaires 2024, au bénéfice par action 2024, et à des critères RSE (taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt et taux de satisfaction résidents/patients/proches) ;
- « Plan 2023 » : au chiffre d'affaires 2025, au bénéfice par action 2025, à l'indicateur composite sur la qualité et la sécurité des soins [1] et à des critères RSE (taux de féminisation du *Top Management* et l'évolution des émissions de CO_2).

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Clariane SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Un plan d'attribution gratuite d'actions avec conditions de performance a été mis en place en 2024 au profit de certains salariés et/ou certains mandataires sociaux. L'attribution définitive de ces actions est conditionnée aux critères de performance suivants :

- le chiffre d'affaires 2026 ;
- le cash-flow libre opérationnel 2026 ;
- les ratios de levier financier 2025 et 2026 ;
- le score de considération 2026, correspondant à la moyenne du score, entre 0 et 10, donné par les résidents, patients et famille à la question « Dans quelle mesure vous sentez-vous ou sentez-vous votre proche considéré ? » ;
- le taux de réduction des émissions de carbone aligné avec les objectifs révisés de SBT (*Science-Based Target*) sur les scopes 1 et 2 à fin 2026 ;
- l'engagement des collaborateurs ;

(1) Indicateur créé en 2022 servant de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins.

- le pourcentage de mixité au sein des Comités de direction générale du Groupe et des pays afin de maintenir une présence des femmes d'au moins 40 %.

Les actions définitivement attribuées au titre de ce nouveau plan seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires dirigeants mandataires sociaux :

- de Clariane SE, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions ;
- des sociétés apparentées, qui sont tenus à une obligation de conservation de 5 % de ces actions.

Plans d'attribution gratuite d'actions en cours sans conditions de performance

En 2021, 2022, et 2023, trois plans sans conditions 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.

Plan « actions de croissance »

Enfin, 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 est subordonné à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires 2024 et EBITDA 2024). Pour ce plan, la période d'acquisition s'achèvera en 2025.

Note 7 Autres informations

Rémunérations versées aux organes de direction

L'Assemblée générale du 10 juin 2024 a approuvé la résolution portant sur la politique de rémunération des administrateurs pour 2024, fixant à 500 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

L'Assemblée générale du 10 juin 2024 a également approuvé les résolutions portant sur la politique de rémunération 2024 de la Directrice générale et du Président du Conseil, prévoyant notamment la fixation de leur rémunération fixe brute annuelle à respectivement 520 000 euros et 345 000 euros, sans changement depuis 2023.

La rémunération variable de la Directrice générale pour l'exercice 2024 s'est élevée à 426 400 euros et les avantages en nature se sont élevés à 14 605 euros. Sa rémunération se compose également d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution, en principe annuelle, d'actions de performance (cf. note 6 Engagements). La Directrice générale ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Note 8 Événements postérieurs à la clôture

Le 14 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, avec des échéances intermédiaires prévues au 28 février 2027 et au 31 mai 2028, 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 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 de son montant 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 ; (ii) le crédit revolving, de 492,5 millions d'euros, entièrement tiré actuellement, ramené à 325 millions d'euros ;
- l'option pour le Groupe détenre 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 « 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, 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) ;
- 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.

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 ;
- une échéance calquée sur celle du crédit syndiqué et un amortissement du crédit progressif de 15 millions d'euros par an à partir de mai 2026 ;
- la conclusion du prêt servira à financer et à refinancer des investissements immobiliers du Groupe ;
- 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 par CHL 2 de 100 % des titres de CHI.

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2024

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 2024, 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 2024 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 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 2024, les titres de participation et créances rattachées inscrits à l'actif ont une valeur nette comptable de 4 402 millions d'euros. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition incluant les frais accessoires, et sont dépréciés lorsque ce dernier est supérieur à leur valeur d'utilité et à leur valeur vénale.

Comme indiqué dans la note 3.2 « Titres de participation » de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité 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 issus du budget 2025 approuvé par le Conseil d'administration et du plan d'affaires à cinq ans, 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 le caractère raisonnable de 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 et d'exploitation des activités des établissements exploités par les entités représentatives des titres de participation et créances rattachées, afin :
  - d'apprécier leur cohérence avec les budgets 2025 établis par la direction et approuvés par le Conseil d'administration ;
  - d'analyser les hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2026-2029 ;
  - 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 événements de l'exercice » et 1.2 « Continuité d'exploitation » de l'annexe aux comptes annuels, Clariane a annoncé le 14 novembre 2023 le renforcement de sa structure financière du Groupe de 1,5 milliard d'euros structuré en quatre volets (« le Plan de Renforcement ») et a réalisé, dès le mois de décembre 2023, les deux premiers volets de son Plan de Renforcement : la réalisation de partenariats immobiliers (230 millions d'euros) ainsi que le tirage d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros .

Les deux autres volets du Plan de Renforcement consistent en :

- des opérations d'augmentation de capital pour un montant d'environ 300 millions d'euros ;
- un programme de cession d'actifs pour un montant attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts d'ici fin décembre 2025.

Au cours de l'exercice 2024, la société a réalisé en juin une augmentation de capital réservée à HLD, Flat Footed et Leima Valeurs pour un montant brut (prime d'émission incluse) de 92 millions d'euros, et en juillet une augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription pour un montant brut de 236 millions d'euros.

Clariane a également engagé son programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers dont le produit brut s'élève au 31 décembre 2024 à 504 millions d'euros pour le groupe (soit 51% du montant attendu d'environ 1 milliard d'euros).

Nous considérons que la liquidité de la société constitue un point clé de l'audit, en lien avec l'application du principe de continuité d'exploitation retenu pour l'arrêté des comptes au 31 décembre 2024, sur la base des prévisions de trésorerie à douze mois reposant sur la mise en œuvre effective des mesures du Plan de Renforcement et l'amendement et l'extension du crédit syndiqué ainsi que la mise en place d'une nouvelle ligne de crédit annoncés par Clariane le 17 février 2025.

Notre réponse

Nos travaux ont consisté notamment à :

- suivre la mise en œuvre du Plan de Renforcement et analyser, le cas échéant, le traitement comptable des transactions mises en œuvre ou envisagées, en particulier :
  - les opérations d'augmentation de capital ;
  - la poursuite du programme de cession d'actifs opérationnels et immobiliers avec :
    - la cession de 50 % d'un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à la société Aedifica ;
    - la cession de l'ensemble des activités et des actifs (opco & propco) au Royaume-Uni ;
    - la cession des activités d'Hospitalisation à Domicile (HAD) et de Services de Soins Infirmiers à Domicile (HAD/SSIAD) ;
    - la vente d'actifs immobiliers en Espagne et en France ;
    - les autres projets de cessions ;
- suivre les projets de refinancement du crédit syndiqué et de nouvelle ligne de crédit immobilier (signés le 14 février 2025) et étudier la documentation bancaire correspondante ;
- comparer les ratios de covenants au 31 décembre 2024 avec les seuils fixés dans les contrats des emprunts obligataires et bancaires ;
- analyser le plan de trésorerie 2025/2026 présenté au Conseil d'administration le 24 février 2025 ;
- examiner les échéances des obligations et des emprunts sur la base des contrats signés et les rapprocher du plan de trésorerie 2025/2026 ;
- analyser le calendrier prévisionnel du programme de cession ;
- contrôler l'intégration des impacts du Plan de Renforcement dans le plan de trésorerie ;
- vérifier l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie ;
- apprécier par entretien avec la direction les principales hypothèses influençant les prévisions de trésorerie ;
- réaliser une analyse de sensibilité des prévisions de trésorerie 2025/2026 ;
- évaluer le caractère approprié des informations fournies dans les notes de l'annexe des comptes statutaires relatives à la présentation du Plan de Renforcement et à la continuité d'exploitation pour l'exercice clos au 31 décembre 2024.

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 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 2024, le cabinet FORVIS MAZARS SA était dans la vingt-deuxième année de sa mission sans interruption (dont dix-neuf 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 quatorzième 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	ERNST & YOUNG et Autres
Stéphane Marfisi	Anne Herbein


2
1
0
-1

7

Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 Informations sur la Société 470

7.1.1 Renseignements juridiques 470
7.1.2 Actes constitutifs et statuts 470
7.1.3 Organigrammes juridiques 472

7.2 Informations sur le capital social 475

7.2.1 Capital social de la Société 475
7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années 475
7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis) 477
7.2.4 Capital potentiel 480
7.2.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 483
7.2.6 Prises de participation significatives ou de contrôle 483

7.3 Actionnariat 484

7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années 484
7.3.2 Actions propres de la Société 484
7.3.3 Participation des salariés au capital 487
7.3.4 Accord d'actionnaires sur les titres composant le capital de la Société 487
7.3.5 Personnes physiques ou morales agissant de concert 487
7.3.6 Politique de distribution de dividendes 487
7.3.7 Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice 487

7.4 Marché du titre Clariane 489

7.4.1 Place de cotation et indices 489
7.4.2 Cours de bourse de l'action Clariane et volume des transactions 490
7.4.3 Politique d'information des actionnaires 490

7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales 491

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 décidant l'augmentation du capital social consécutive à la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au profit de certains salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales ;
- la délibération du Conseil d'administration décidant de procéder à une réduction du capital social non motivée par des pertes par voie de diminution de la valeur nominale des actions existantes conformément à la 1re résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mars 2024 ;
- les décisions de la Directrice générale constatant l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de personnes nommément désignées, conformément aux 19e et 20e résolutions approuvées par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 10 juin 2024 ;
- les décisions de la Directrice générale constatant la réalisation de l'augmentation du capital social par émission d'actions ordinaires avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, conformément à la 2e résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mars 2024 ; et
- constatant l'augmentation de capital consécutive à la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre d'un plan d'attribution gratuite d'actions de performance au profit de bénéficiaires.

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.

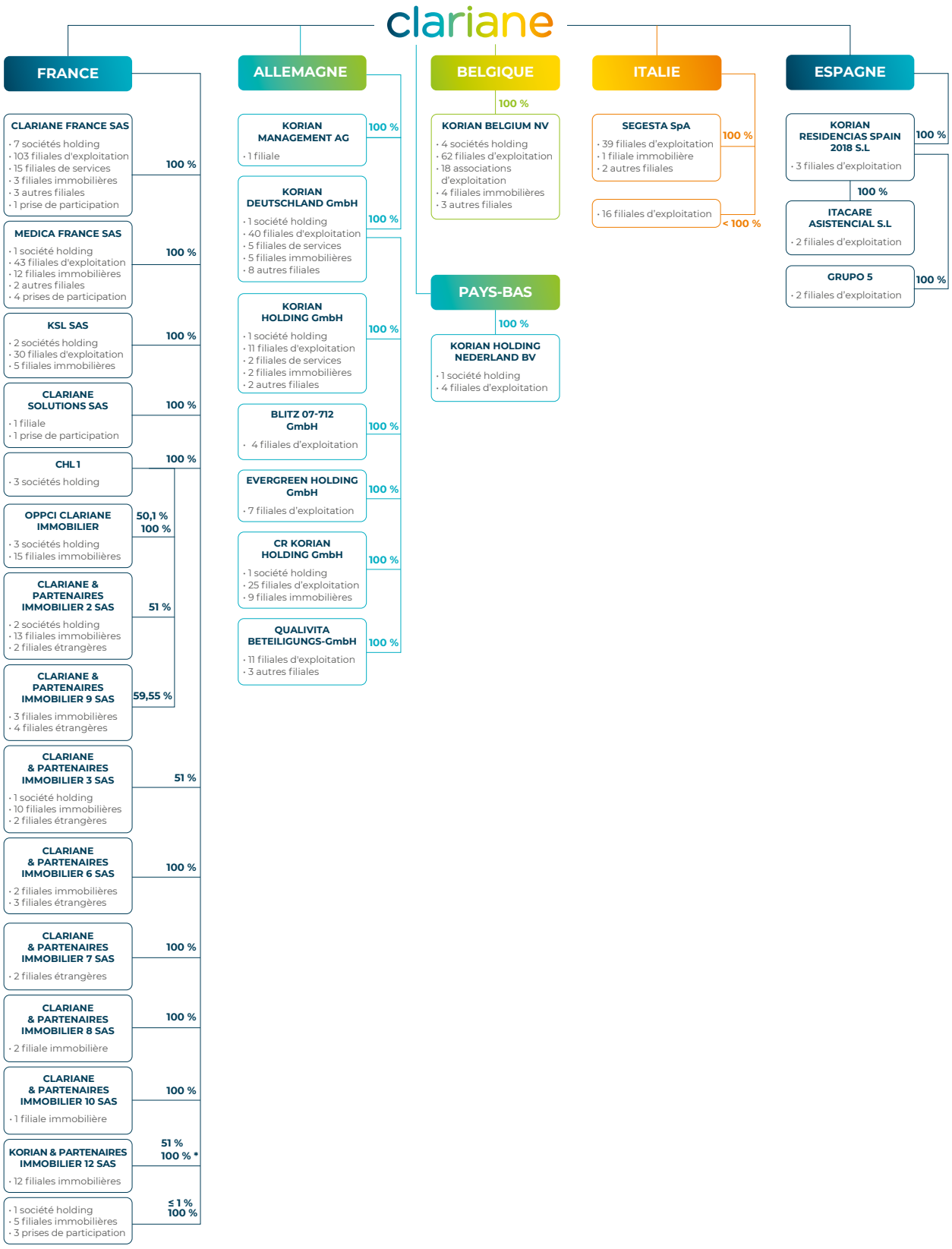
Pour la détermination des seuils fixés à l'alinéa précédent, il est tenu compte des actions assimilées aux actions possédées et des droits de vote qui y sont attachés en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

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. »

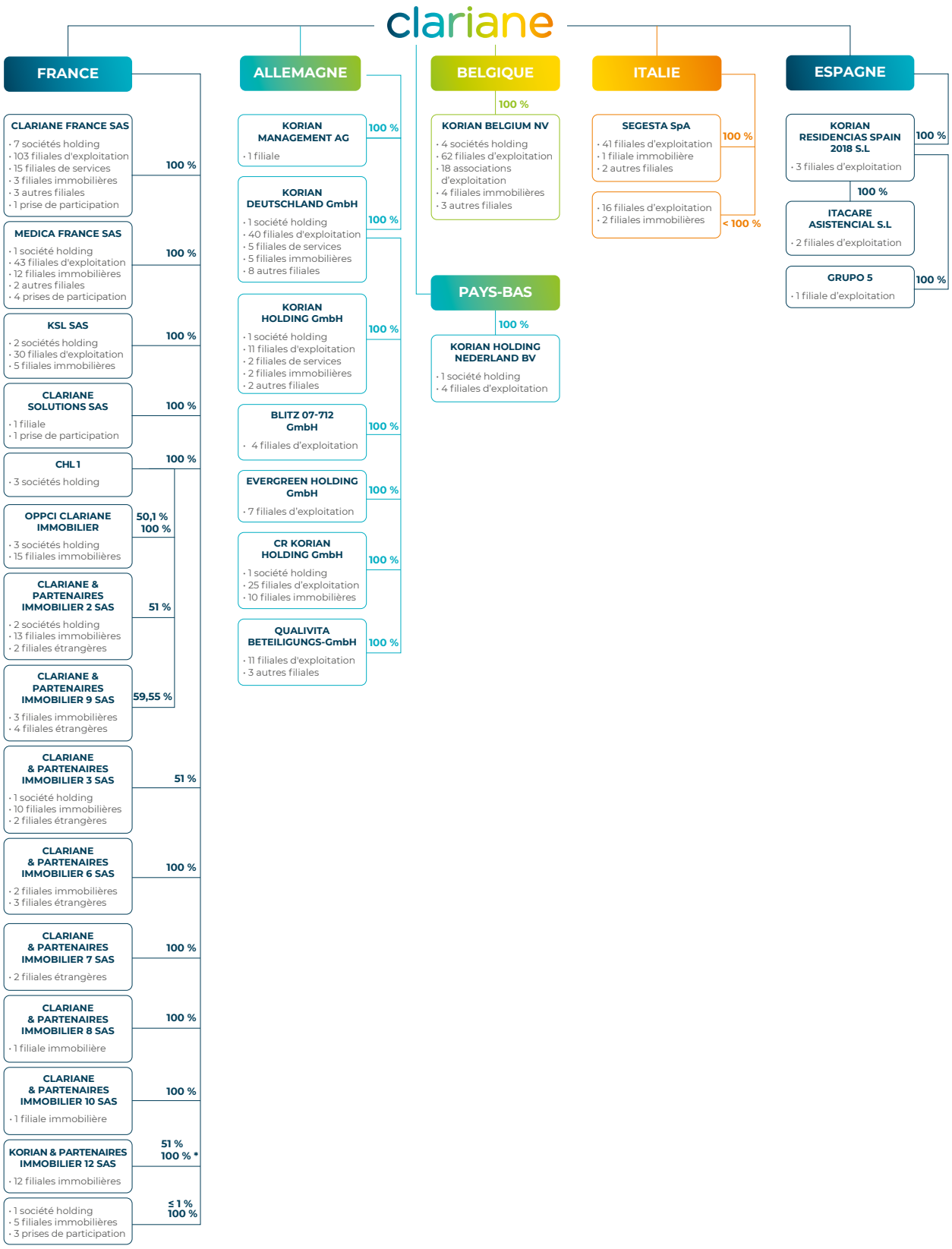
7.1.3 Organigrammes juridiques

7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2024



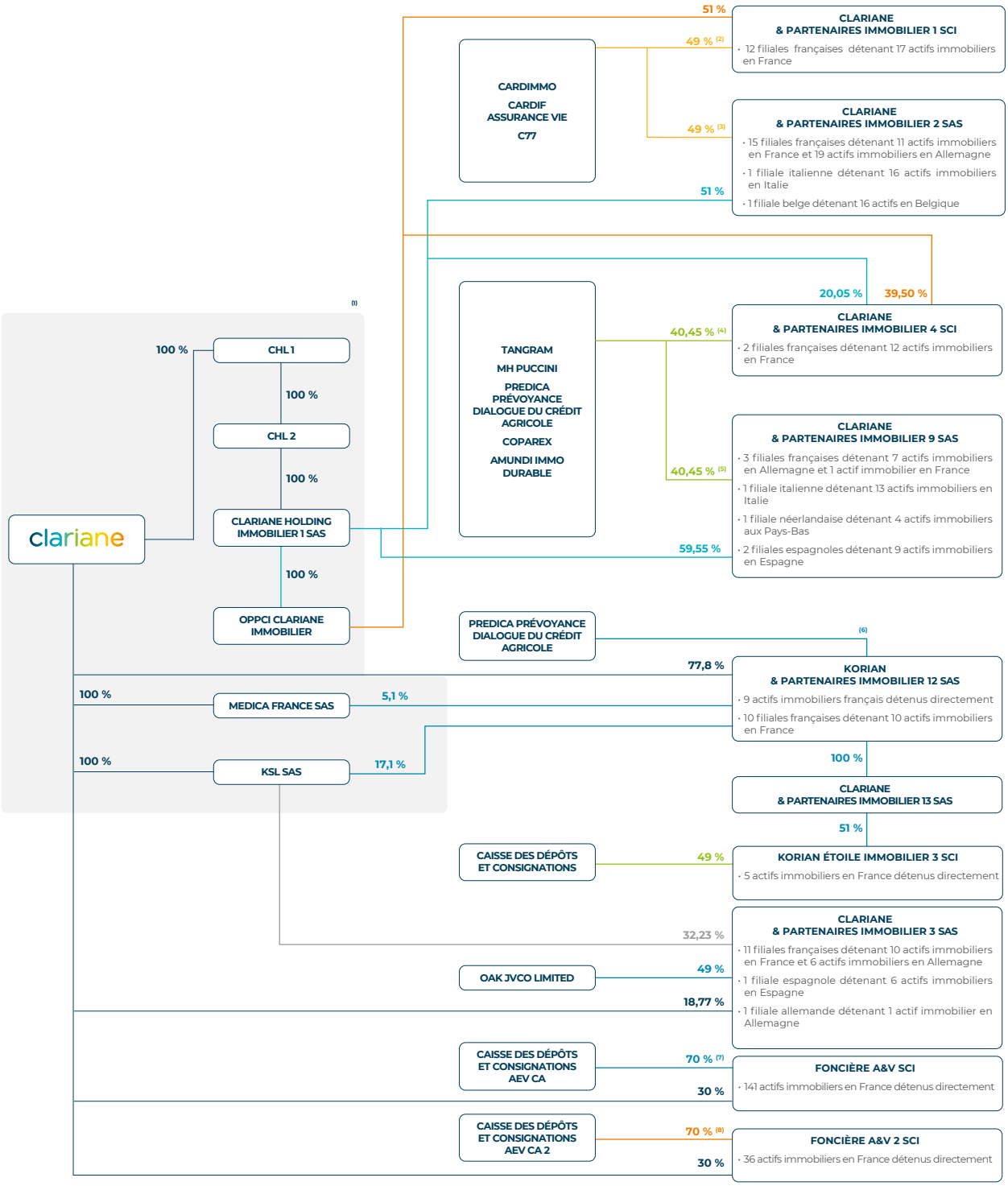
(*) : Predica détient des obligations émises par la société société Korian & Partenaires Immobilier 12 (« **KPI 12** ») et remboursables en actions de préférence de KPI 12.

7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 21 mars 2025



(*) : Predica détient des obligations émises par la société société Korian & Partenaires Immobilier 12 (« **KPI 12** ») et remboursables en actions de préférence de KPI 12.

7.1.3.3 Organigramme juridique simplifié des véhicules immobiliers de Clariane SE au 21 mars 2025



(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 Korian & Partenaires Immobilier 12 (« **KPI 12** ») et remboursables en actions de préférence de KPI 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 DEPOTS 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 DEPOTS 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 2024, le capital social de Clariane était divisé en 355 980 761 actions de 0,01 euro de valeur nominale, soit 3 559 807,61 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 2024 est le résultat des opérations sur le capital suivantes, intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2024 :

- le 15 mars 2024, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant de 703 465 euros, par émission de 140 693 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros 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 25 avril 2024, le capital social de la Société a été réduit d'un montant de 533 776 452,71 euros par réduction de la valeur nominale des actions existantes de 5 euros à 0,01 euro ;
- le 12 juin 2024, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant de 354 230,76 euros, par émission de 35 423 076 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune ; et
- le 5 juillet 2024, le capital social de la Société a été augmenté d'un montant de 2 135 884,56 euros, par émission de 213 588 456 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de Clariane est divisé en 356 033 647 actions de 0,01 euro de valeur nominale, soit 3 560 336,47 euros à la suite de l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 528,86 euros par émission de 52 886 actions ordinaires nouvelles d'une valeur nominale de 0,01 euro chacune réalisée le 21 mars 2025 faisant suite à l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux de la Société et de ses filiales.

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
6 juin 2022	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2019 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	24 892	124 460 €		5 €	105 618 550	528 092 750 €
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation de capital en vertu de la 19e résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 au titre du plan d'actionnariat salarié	108 813	544 065 €		5 €	105 727 363	528 636 815 €
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation de capital en vertu de la 20e résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 au titre du plan d'actionnariat salarié	152 235	761 175 €		5 €	105 879 598	529 397 990 €
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	625 608	3 128 040 €		5 €	106 505 206	532 526 030 €

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 €
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 €

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 2024 et jusqu'au 21 mars 2025

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 2024 et jusqu'au 21 mars 2025, 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 2024 ou au début de l'exercice 2025	Montant résiduel d'augmentation de capital au 21 mars 2025
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	10 juin 2024 (18e)	**10 % du capital social** (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : **213 938 440 €**	18 mois (10 décembre 2025)	263 588 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (244 080) et du rachat d'actions (19 508) représentant 0,07 % du capital social au 31 décembre 2024.	-
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)	10 juin 2024 (22e)	**10 % du capital social** par période de 24 mois	26 mois (10 août 2026)	Néant	-
Autorisation de procéder à une réduction du capital social non motivée par des pertes par voie de diminution de la valeur nominale des actions et affectation du montant de la réduction à un compte de prime indisponible	26 mars 2024 (1re)	**534 646 329,47 €**	12 mois (26 mars 2025)	Réduction de capital le 25 avril 2024 d'un montant de 533 776 452,71 €	-
Augmentation de capital par émission d'actions ordinaires de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit de personnes nommément désignées	10 juin 2024 (19e)	**354 230,76 €** (montant nominal)	9 mois (10 mars 2025)	Augmentation de capital le 12 juin 2024 d'un montant global de 92 099 997,60 € (dont 354 230,76 € de valeur nominale)	0 €
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	26 mars 2024 (2e)	**300 000 000 €** [1] (montant nominal)	Plus tardive des deux dates entre (i) 12 mois (26 mars 2025) et (ii) date de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Augmentation de capital le 5 juillet 2024 d'un montant global de 237 083 186,16 € (dont 2 135 884,56 € de valeur nominale)	62 916 813,84 €
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	15 juin 2023 (20e)	**53 252 600 €** pour les titres de capital [1][2] **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [2]	26 mois (15 août 2025)	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 2024 ou au début de l'exercice 2025	Montant résiduel d'augmentation de capital au 21 mars 2025
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	15 juin 2023 (21e)	**10 % du capital social** [1][2] **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [2]	26 mois (15 août 2025)	Néant	-
Autorisation 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	15 juin 2023 (22e)	**15 % de l'émission initiale** [1][2]	26 mois (15 août 2025)	Néant	-
Autorisation en cas d'émission, hors période d'offre publique, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de fixer le prix d'émission selon les modalités arrêtées par l'Assemblée générale	15 juin 2023 (23e)	**10 % du capital social** par période de 12 mois, en tous les cas dans la limite du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (soit la 20e ou 21e résolution de l'Assemblée générale 2023) et sur lequel il s'impute [1][2]	26 mois (15 août 2025)	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	15 juin 2023 (24e)	**53 252 600 €** pour les titres de capital [1][2] **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [2]	26 mois (15 août 2025)	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	15 juin 2023 (25e)	**53 252 600 €** pour les titres de capital [1][2] **1 000 000 000 €** pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital [2]	26 mois (15 août 2025)	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	26 mars 2024 (5e)	**534 646 329,47 €**	26 mois (26 mai 2026)	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 2024 ou au début de l'exercice 2025	Montant résiduel d'augmentation de capital au 21 mars 2025
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	10 juin 2024 (23e)	**2 % du capital social (et 0,2 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)**	38 mois (10 août 2027)	Attribution de 6 880 814 actions le 5 août 2024 (dont 414 814 actions à la Directrice générale)	0,07 % du capital social
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	26 mars 2024 (3e)	**10 % du capital social**	26 mois (26 mai 2026)	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	26 mars 2024 (4e)	**5 % du capital social,** ce plafond s'imputant sur le plafond global de 10 % du capital social prévu à la 3e résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024	18 mois (26 septembre 2025)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet de décider toute opération de fusion-absorption, scission ou apport partiel d'actifs	15 juin 2023 (31e)	**10 % du capital social**	26 mois (15 août 2025)	Néant	-

(1) Plafond commun de la résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024 n° 2 et des résolutions de l'Assemblée générale 2023 nos 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2023 nos 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

7.2.3.2 Délégations et autorisations financières proposées à l'Assemblée générale 2025

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 2025 seront décrites dans la brochure de convocation à cette Assemblée générale 2025.

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 sécurisé, 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 2024, correspondant à une parité de 1,788 action 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 2024, correspondant à une parité de 1,972 action 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 2024, 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 10 juin 2024 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 2024 (NOMENCLATURE AMF)

Informations sur les actions de performance attribuées	Plan 2021	Plan 2021 [a]	Plan 2021	Plan 2022 [a]	Plan 2022 [a]	Plan 2023 [a]	Plan 2023 [a]	Plan 2024
Date de l'Assemblée générale	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2022	22 juin 2022	15 juin 2023	15 juin 2023	10 juin 2024
Date du Conseil d'administration	24 février 2021 29 juillet 2021	24 février 2021	24 février 2021	22 juin 2022	22 juin 2022	15 juin 2023	15 juin 2023	5 août 2024
Nombre total d'actions de performance et d'actions attribuées gratuitement	348 247	211 543	61 478	1 024 774	184 272	1 438 185	258 060	6 880 814
dont le nombre attribué à M^me^ Sophie Boissard, Directrice générale	21 175	N/A	N/A	60 497	N/A	84 456	N/A	414 814
Date d'acquisition des actions et actions de performance [b]	15 mars 2024 1^er^ sept. 2024	14 mars 2025	15 mars 2024	22 juin 2025	22 juin 2025	15 juin 2026	15 juin 2026	5 août 2027
Conditions de performance	Chiffre d'affaires, bénéfice par action, performance du cours de bourse Clariane par rapport à la performance du SBF 120 et indicateurs RSE	Chiffre d'affaires et EBITDA	N/A	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 financer et indicateurs RSE
Nombre d'actions et d'actions de performance acquises au 21 mars 2025	102 139	52 886	39 596	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance annulées ou caduques au 21 mars 2025 [c]	N/A	40 065	N/A	220 596	25 128	132 696	14 025	314 000
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance restantes en cours d'acquisition au 21 mars 2025	N/A	N/A	N/A	804 178	159 144	1 305 489	244 035	6 566 814

(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 141 735 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 28 février 2024, en application de la 27e résolution de l'Assemblée générale du 22 juin 2020 :

- a décidé le 15 mars 2024, d'augmenter le capital social de la Société d'un montant de 703 465 euros, par l'émission de 140 693 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune ;
- agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 15 juin 2023, a décidé, le 1er juillet 2024, en application de la 18e résolution de l'Assemblée générale du 10 juin 2024, de prélever les 1 042 actions acquises sur les actions auto-détenues par la Société et de les attribuer à un bénéficiaire d'un des plans susmentionnés.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2024 se sont vu octroyer 1 550 000 actions de performance, évaluées à 1,856 euro 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 5 août 2024 ayant décidé des attributions. Ces 1 550 000 actions de performance ont représenté, en 2024, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 1 302 000 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 2024 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 2022 et le 31 décembre 2024 est présentée dans le tableau ci-après.

	31.12.2024			31.12.2023			31.12.2022		
Actionnaires	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [a]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [a]**	**Nombre d'actions**	**% du capital**	**% des droits de vote [1]**
Predica	92 645 141	26,03 %	26,03 %	26 358 073	24,67 %	24,67 %	26 358 073	24,75 %	24,75 %
HLD Europe [2]	89 781 310	25,22 %	25,22 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Flat Footed LLC	45 847 722	12,88 %	12,88 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Holding Malakoff Humanis	0	0 %	0 %	8 048 260	7,53 %	7,53 %	8 048 260	7,56 %	7,56 %
Leima Valeurs	19 940 797	5,60 %	5,60 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Investissements PSP	0	0 %	0 %	6 839 996	6,40 %	6,40 %	6 839 996	6,42 %	6,42 %
Clariane [3]	263 588	0,07 %	0,07 %	301 049	0,28 %	0,28 %	301 469	0,28 %	0,28 %
Flottant [4]	107 502 203	30,20 %	30,20 %	65 281 158	61,10 %	61,10 %	64 957 408	60,99 %	60,99 %
TOTAL	**355 980 761**	**100 %**	**100 %**	**106 828 536**	**100 %**	**100 %**	**106 505 206**	**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 2024 : 355 717 173.

(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 (244 080 actions au 31 décembre 2024) et du programme de rachat d'actions (19 508 actions au 31 décembre 2024).

(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 2022 au 31 décembre 2024.

Par ailleurs, les fonds communs de placement des salariés « Korian Actionnariat » et « Korus » détenaient respectivement 226 662 actions et 2 317 585 actions Clariane au 31 décembre 2024.

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 2024, la Société détenait 263 588 actions en auto-détention, représentant 0,07 % du capital social, répartis comme suit :

- 244 080 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec BNP Paribas ; et
- 19 508 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 2024 :

- 244 080 actions Clariane ;
- 517 878 euros.

Pour mémoire, lors de la mise en place du contrat, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité dédié :

- 219 607 actions Clariane ;
- 348 335,51 euros.

Sur la période du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024, ont été exécutées :

- 957 transactions à l'achat ;
- 1 007 transactions à la vente.

Sur cette même période, les volumes échangés ont représenté :

- 830 486 actions et 1 872 746 euros à l'achat ;
- 873 706 actions et 2 021 101 euros à la vente.

Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2024

Les Assemblées générales 2023 et du 10 juin 2024 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 2023 et du 10 juin 2024 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 2024.

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 2023	**280 499**	**20 550**	**301 049**
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2023	*0,26 %*	*0,02 %*	*0,28 %*
Du 1er janvier 2024 au 31 décembre 2024			
Achat	830 486	-	830 486
Cours moyen (en euros)	*2,26*	-	*2,26*
Montant des frais de négociation (en euros)	-	-	-
Ventes	873 706	-	873 706
Cours moyen (en euros)	*2,31*	-	*2,31*
Montant des frais de négociation (en euros)	-	-	-
Annulations	-	-	-
Solde au 31 décembre 2024	**244 080** (1)	**19 508**	**263 588**
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2024	*0,07 %*	*0,01 %*	*0,07 %*
Valeur évaluée aux cours d'achat (en euros)	*551 620,80*	-	*595 708, 88*
Valeur nominale (en euros) (2)	*2440,80*	*195,08*	*2635,88*

(1) Position incluant les opérations en cours de règlement au 31 décembre 2024.
(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 2024.

7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale 2025 le renouvellement de la 18e résolution de l'Assemblée générale du 10 juin 2024 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 18e résolution de l'Assemblée générale du 10 juin 2024.

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 2025.

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 2025, 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 ; 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 2025.

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 2024, 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 2024.

7.3.3 Participation des salariés au capital

La participation des salariés et anciens salariés de Clariane s'établit au 31 décembre 2024 à 0,72 % du capital, soit 2 561 107 actions, dont 226 662 actions dans le cadre du fonds commun de placement des salariés « Korian Actionnariat » et 2 317 585 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 10 juin 2024 a constaté que le levier financier s'établissait à 3,8x au 31 décembre 2023 et ne permettait donc pas au regard de la documentation du crédit syndiqué, de distribuer un dividende. Par conséquent, elle a décidé d'affecter la totalité du bénéfice de l'exercice 2023 au report à nouveau.

Le Conseil d'administration du 24 février 2025 a constaté que la perte de l'exercice 2024 s'élevait à 97 785 195,57 euros et a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2025 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024 d'affecter le résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2024 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 2024 :

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
Morgan Stanley, pour le compte de ses filiales Morgan Stanley & Co. International plc et Morgan Stanley Europe SE	29 février 2024	6 mars 2024, annulée et remplacée par une nouvelle déclaration en date du 7 mars 2024	Hausse	5 %	5 345 680	5,004 %	5,004 %	224C0367
Morgan Stanley pour le compte de Morgan Stanley & Co. International plc	1er mars 2024	7 mars 2024	Hausse	5 %	5 547 370	5,19 %	5,19 %	224C0368
René Holeček, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société Leima Equity Two a.s. qu'il contrôle	22 mars 2024	26 mars 2024	Hausse	5 %	5 345 000	5,003 %	5,003 %	224C0443
Flat Footed LLC	26 avril 2024	7 mai 2024	Hausse	5 %	5 712 154	5,34 %	5,34 %	224C0638
René Holeček, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société Leima Equity Two a.s. qu'il contrôle	31 mars 2024	7 mai 2024	Baisse	5 %	5 345 000	4,997 %	4,997 %	224C0644
René Holeček, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société Leima Equity Two a.s. qu'il contrôle	25 avril 2024	7 mai 2024	Hausse	5 %	5 365 000	5,015 %	5,015 %	224C0644
Office d'investissement des régimes de pensions du secteur public	21 mai 2024	28 mai 2024	Baisse	5 %	5 254 370	4,91 %	4,91 %	224C0744
Leima Valeurs a.s. (contrôlée au plus haut niveau par René Holeček)	24 mai 2024	30 mai 2024	Hausse	5 %	5 365 000	5,02 %	5,02 %	224C0760
Morgan Stanley pour le compte de Morgan Stanley & Co. International plc	28 mai 2024	3 juin 2024	Baisse	5 %	5 343 556	4,99 %	4,99 %	224C0795
Flat Footed LLC	10 juin 2024	13 juin 2024	Hausse	10 %	14 995 644	10,53 %	10,53 %	224C0878
Ker Holding (contrôlée directement par HLD Europe)	12 juin 2024	17 juin 2024	Hausse	5 %, 10 %, 15 % et 20 %	28 500 000	20,02 %	20,02 %	224C0925
Predica	10 juin 2024	14 juin 2024	Baisse	20 %	26 358 073	18,51 %	18,51 %	224C0971
Predica	12 juin 2024	18 juin 2024	Hausse	20 %	30 005 390	21,07 %	21,07 %	224C0971
Ker Holding (contrôlée directement par HLD Europe)	14 juin 2024	19 juin 2024	Hausse	25 %	37 205 099	26,13 %	26,13 %	224C0972
Holding Malakoff Humanis	19 juin 2024	20 juin 2024	Baisse	5 %	0	0 %	0 %	224C0985
Predica	3 juillet 2024	11 juillet 2024	Hausse	25 %	92 645 141	26,03 %	26,03 %	224C1170
Morgan Stanley pour le compte de Morgan Stanley & Co. International plc	5 juillet 2024	11 juillet 2024	Hausse	5 %	21 718 501	6,10 %	6,10 %	224C1175
Leima Valeurs a.s. (contrôlée au plus haut niveau par René Holeček)	5 juillet 2024	23 juillet 2024	Baisse	5 %	16 886 486	4,74 %	4,74 %	224C1287

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
Morgan Stanley pour le compte de Morgan Stanley & Co. International plc	17 septembre 2024	23 septembre 2024	Baisse	5 %	17 752 215	4,99 %	4,99 %	224C1687
Morgan Stanley pour le compte de Morgan Stanley & Co. International plc	18 septembre 2024	24 septembre 2024	Hausse	5 %	17 824 025	5,01 %	5,01 %	224C1699
Morgan Stanley pour le compte de Morgan Stanley & Co. International plc	19 septembre 2024	25 septembre 2024	Baisse	5 %	17 755 112	4,99 %	4,99 %	224C1714
Leima Valeurs a.s. (contrôlée au plus haut niveau par René Holeček)	7 octobre 2024	10 octobre 2024	Hausse	5 %	19 940 797	5,60 %	5,60 %	224C1896

(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 2024	355 980 761
	Cours au 31 décembre 2024	2,09 euros
	Capitalisation boursière au 31 décembre 2024	743 999 790 millions d'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 2024	1,44	1,64	1,30	14 506 179	966 140 €
Février 2024	1,19	1,40	0,92	27 673 476	1 534 339 €
Mars 2024	0,97	1,19	0,86	22 432 874	1 087 274 €
Avril 2024	1,09	1,40	0,99	20 470 908	1 139 125 €
Mai 2024	2,17	2,96	1,47	45 573 508	4 754 633 €
Juin 2024	2,09	2,35	1,84	21 387 333	2 200 384 €
Juillet 2024	1,88	2,24	1,77	27 129 483	2 230 902 €
Août 2024	1,87	2,00	1,66	28 011 449	2 371 423 €
Septembre 2024	1,74	1,84	1,61	16 997 245	1 416 543 €
Octobre 2024	1,73	2,12	1,57	18 792 673	1 517 822 €
Novembre 2024	1,90	2,10	1,74	13 916 782	1 282 243 €
Décembre 2024	1,88	2,09	1,74	15 663 146	1 477 787 €
Extrêmes et moyennes de la période	**1,66**	**1,94**	**1,46**	**22 712 921**	**1 831 551 €**
TOTAL				**272 555 056**	**21 978 615 €**

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 2024, 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 2025

24 février 2025 : Chiffre d'affaires et résultats annuels 2024.

24 avril 2025 : Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2025.

14 mai 2025 : Assemblée générale 2025.

29 juillet 2025 : Chiffre d'affaires et résultats du 1er semestre 2025.

27 octobre 2025 : Chiffre d'affaires du 3e trimestre 2025.

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 10 juin 2024 sur première convocation.



8

Informations complémentaires

8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel 494

8.1.1 Responsable du document d'enregistrement universel 494

8.1.2 Attestation du responsable 494

8.2 Responsable du contrôle des comptes 494

8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires 494

8.2.2 Commissaire aux comptes suppléant 494

8.3 Des activités fortement réglementées 495

8.4 Tables de concordance 502

Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen 2019/980 502

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion 505

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel 507

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise 507

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, à ma connaissance, que 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 31 mars 2025
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 Tour Exaltis 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	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.	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.	Les tarifs des soins à domicile sont négociés avec les caisses d'Assurance Maladie, au niveau des *Länder*, sur la base d'un catalogue de services standard. Toute prestation supplémentaire est fixée librement par l'opérateur mais ne peut pas correspondre aux services inclus dans le catalogue qui sont déjà tarifés.	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, 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 résident est affilié.
Résidences services	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 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	Pages
1	**Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente**	**8.1**	**494**
1.1	Personnes responsables de l'information	8.1.1	494
1.2	Attestation du responsable	8.1.2	494
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**	**494**
2.1	Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2.1	494
2.2	Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	N/A	N/A
3	**Facteurs de risque**	**2**	**Facteurs de risques**
4	**Informations concernant la Société**	**7.1**	**470**
4.1	Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1	470
4.2	Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1	470
4.3	Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1	470
4.4	Siège social, forme juridique et législation s'appliquant à la Société	7.1.1	470
5	**Aperçu des activités**		
5.1	Principales activités	1	9
5.1.1	Description de la nature des opérations effectuées par la Société et de ses principales activités	1	9
5.1.2	Nouveaux produits et/ou services	1	9
5.2	Principaux marchés	1	9
5.3	Événements importants dans le développement des activités de la Société	1	9
5.4	Stratégies et objectifs de la Société	1	9
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	N/A
5.6	Position concurrentielle	N/A	N/A
5.7	Investissements	1	9
5.7.1	Description des investissements importants ayant été réalisés par la Société	1, 6.1, Note 2	9, 376
5.7.2	Description des investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	N/A	N/A
5.7.3	Coentreprises et participations significatives	6.1, Note 2	376
5.7.4	Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par la Société de ses immobilisations corporelles	3.2	103
6	**Structure organisationnelle**		
6.1	Description et organigramme du Groupe	7.1.3	472
6.2	Liste des filiales importantes	6.1	368
7	**Examen de la situation financière et du résultat**		
7.1	Situation financière	5.3.2	356
7.1.1	Analyse de l'évolution et du résultat des activités de la Société	5.2, 5.3, 6	354, 355, 368
7.1.2	Évolution future probable des activités de la Société et activités en matière de recherche et de développement	5.3.3.7	362
7.2	Résultat d'exploitation	5.2, 5.3, 6.1, Note 3	354, 355, 381
7.2.1	Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.2, 5.3, 6.1, Note 2	354, 355, 376
7.2.2	Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2	354

Informations		Sections	Pages
8	**Trésorerie et capitaux**		
8.1	Informations sur les capitaux	5.3.2, 6.1, 6.3	356, 368, 442
8.2	Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description des flux de trésorerie	5.3.2, 6.1	356, 368
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	356, 373, 376, 404, 417
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	356, 373, 376, 404, 417
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	356, 373, 376, 404, 417
9	**Environnement réglementaire**	**1, 8.3**	**9, 495**
10	**Informations sur les tendances**		
10.1	Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.7	364
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	364
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	268-314
12.2	Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.6	314
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	321
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	387
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	268, 288
14.2	Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.1.6.6	320
14.3	Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	4.1.3.2.4, 4.1.3.3.1-4.1.3.3.2	300, 306-310
14.4	Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1	267
14.5	Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3.1.4	296
15	**Salariés**		
15.1	Nombre de salariés	3.3.1	142
15.2	Participation et stock-options	6.1, Note 4	387
15.3	Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	7.2.4.3	481
16	**Principaux actionnaires**		
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1	484
16.2	Existence de droits de vote différents	7.1.2.3	471
16.3	Détention ou contrôle de la Société	7.3.2	484
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.5	483
17	**Transactions avec des parties liées**	**6.1, Note 15**	**418**

Informations		Sections	Pages
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	368, 442
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A	N/A
18.1.3	Normes comptables	6.1	368
18.1.4	Changement de référentiel comptable	N/A	N/A
18.1.5	Contenu minimal des informations financières auditées	N/A	N/A
18.1.6	États financiers consolidés	6.1	368
18.1.7	Date des dernières informations financières	6	367
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	N/A
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1	Rapport d'audit	6.2, 6.4	437, 463
18.3.2	Autres informations auditées	N/A	N/A
18.3.3	Informations financières non auditées	N/A	N/A
18.4	Informations financières *pro forma*	N/A	N/A
18.5	Politique en matière de dividendes		
18.5.1	Description	7.3.6	487
18.5.2	Montant du dividende par action	5.4, 7.3.6	363, 487
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5	363
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.6	363
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	475
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.3	479
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	484
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2.4	480
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	477
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	N/A
19.1.7	Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.2	475
19.2	Actes constitutifs et statuts		
19.2.1	Objet social	7.1.2.2	470
19.2.2	Dispositions relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3	471
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société	7.2.5	483
20	**Contrats importants**	**N/A**	**N/A**
21	**Documents disponibles**	**7.4.3.2**	**490**

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 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 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2022 : 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 2022 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 avril 2023 sous le numéro D.23-0359.

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	Pages
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	350, 354
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	355, 404
1.3	Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.8	364
1.4	Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1, 3, 5.2, 5.3	9, 61, 354, 355
1.5	Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.7, 6.1, Note 14	364, 417
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	404
1.7	Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1-2.4	41-54
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	48, 114
1.9	Informations sur la R & D de la Société et du Groupe	5.3.3.7	362
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	39
1.11	Mention des succursales existantes	5.3.3.5	361
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	354
2	**Informations juridiques, financières et fiscales de la Société**		
2.1	Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	7.3.1	484
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	484
2.3	Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6	483
2.4	Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	N/A	N/A
2.5	Rachat d'actions propres	7.3.2.3	485
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	485
2.7	État de la participation des salariés au capital social	7.3.3	487
2.8	Avis du Comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	N/A	N/A
2.9	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.3.3.6	362
2.10	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.4.2 , 7.3.6	363, 487

Thèmes		Sections	Pages
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	480
2.12	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4.1, 7.3.6	363, 487
2.13	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.4	361
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.3.3.3	361
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	N/A
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	N/A	N/A
2.17	Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	N/A	N/A
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	N/A
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.1.6.1	314
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	324, 387, 481
4	**Rapport de la durabilité**		
4.1	Informations en matière de durabilité	3	61
4.2	Information sur les installations classées à risques	N/A	N/A
5	**Autres informations**		
5.1	Le 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	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	N/A
5.3	Informations relatives à l'utilisation du CICE	N/A	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	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	N/A
5.6	Plan de vigilance :		
	• une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;	2.5.6	59
	• 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	224, 252
	• des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;	2.5	54
	• 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	252
	• un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.	3.8	252

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	Pages
1	**Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel**	**8.1**	**494**
2	**Rapport de gestion**	**Cf. table de concordance du rapport de gestion**	**Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion**
3	**États financiers et rapports**		
3.1	Comptes sociaux	6.3	442
3.2	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4	463
3.3	Comptes consolidés	6.1	368
3.4	Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	437

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 de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Thèmes		Sections	Pages
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	268, 271
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 14	316, 319, 417
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	477
4	Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	4.1.1	268
5	Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1, 4.2.1.2	324, 329
6	Éléments de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1, 4.2.2	324, 331
7	Informations à donner concernant les engagements de retraite	4.2.1.1, 4.2.2.1 - 4.2.2.2, 6.1, Note 4, 6.3	324, 331-341, 387, 442
8	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.3	271
9	Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1	268
10	Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4, 4.1.5	266, 314
11	Modalités particulières de la participation aux Assemblées générales	7.5	491
12	Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5	483
13	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.1.3.1.2	288
14	Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	4.2.2.3	341

Crédits photos :
© Clariane - Oh Ah / Livia Saavedra
(pages couverture, 8, 22, 29, 38, 60, 264, 348, 366, 468, 492)
© Clariane/Mathieu Delmestre (2022, 2023, 2024) (pages 2, 3, 34, 35, 36, 37)
Michel Garcia/Avalon Creative (page 6)
Irene Fernández Martín (page 7)
Collectif de lutte contre la dénutrition (page 7)
Frédérique Toulet (page 7)

clariane

Société européenne au capital de 3 560 336,47 euros
21-25, rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475
www.clariane.com