

clariane

Assemblée générale mixte

12 mai 2026 à 14 heures
Salle Apostrophe – Paris



MOT DE BIENVENUE

Sylvia Metayer
Présidente du Conseil d'administration

Agenda

- 01 Ouverture de l'Assemblée générale 2026
- 02 Rapport d'activité
 - 02.1 Faits marquants de l'exercice 2025
 - 02.2 Résultats financiers
 - 02.3 Clariane au service de sa mission
 - 02.4 Perspectives
- 03 Travaux du Conseil d'administration et de ses Comités
- 04 Travaux du Comité de mission
- 05 Rapports des Commissaires aux comptes
- 06 Rapport de l'auditeur sur les informations en matière de durabilité
- 07 Réponses aux questions des actionnaires
- 08 Présentation et vote des résolutions
- 09 Mot de clôture





01

Ouverture de l'Assemblée générale 2026

Sylvia Metayer

Présidente du Conseil d'administration

Formalités d'ouverture

Présentation des intervenants



SUR SCÈNE

Sylvia Metayer

Présidente du Conseil
d'administration

Sophie Boissard

Directrice générale

Grégory Lovichi

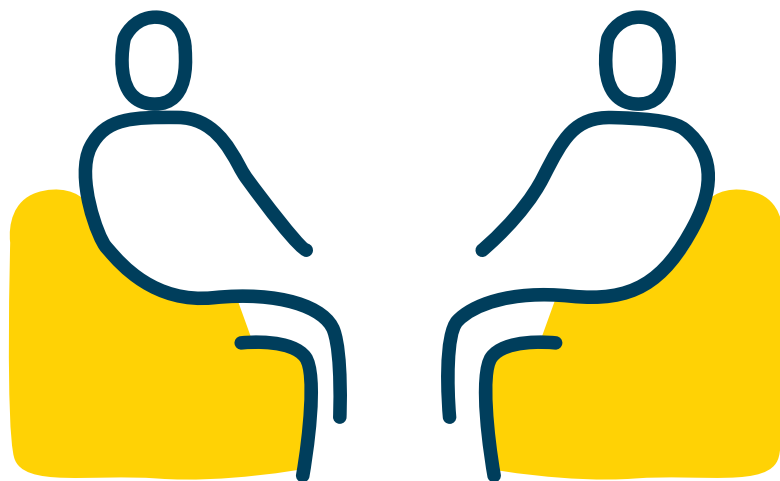
Directeur financier Groupe

Pierre Acquaviva

Secrétaire du Conseil
d'administration

Formalités d'ouverture

Constitution du Bureau



Présidente

Sylvia Metayer
Présidente du
Conseil d'administration

Secrétaire de l'Assemblée

Pierre Acquaviva
Secrétaire du
Conseil d'administration

Scrutateurs⁽¹⁾

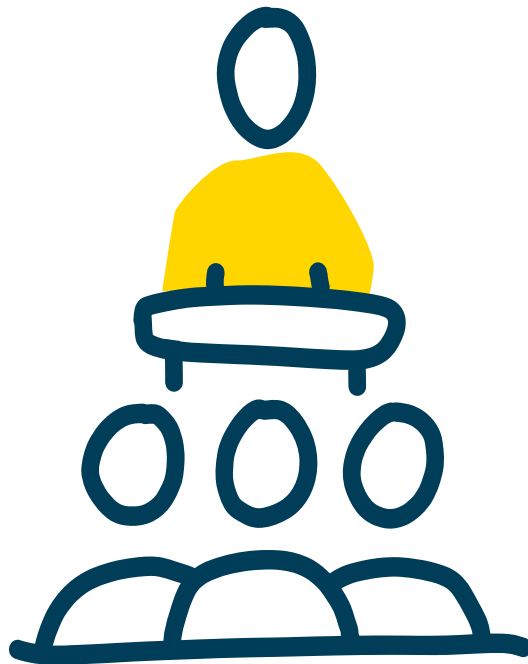
1^{er} scrutateur
Société Ker Holding

2^e scrutateur
Société Predica

(1) Conformément à l'article R. 225-101 du Code de commerce, les scrutateurs sont les deux membres de l'Assemblée générale disposant du plus grand nombre de voix.

Formalités d'ouverture

Présentation des Commissaires aux comptes



Cabinet FORVIS MAZARS

représenté par Stéphane Marfisi

Cabinet ERNST & YOUNG ET AUTRES

représenté par Anne Herbein

Stéphane Marfisi interviendra en qualité de représentant du Collège des Commissaires aux comptes pour la présente Assemblée générale et en tant que Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

Formalités d'ouverture

Rappel du calendrier de l'Assemblée générale mixte du 12 mai 2026

3 AVRIL 2026

Publication de **l'avis préalable de réunion** au BALO

Mise en ligne des **documents préparatoires** à l'Assemblée générale sur le site internet de la Société

27 AVRIL 2026

Convocation des **Commissaires aux comptes**
Invitation des **représentants du Comité social et économique**

Convocation des **actionnaires inscrits au nominatif** (pur ou administré)

Publication de **l'avis de convocation** au BALO et dans un journal d'annonces légales

27 FÉVRIER 2026

Dépôt du **Document d'enregistrement universel** auprès de l'AMF (rapport financier annuel et rapport intégré)

Formalités d'ouverture

Constatation de la régularité de l'Assemblée générale et dépôt des pièces



Constatation
de la régularité
de l'Assemblée générale
– Quorum provisoire

Dépôt
des pièces sur le Bureau
de l'Assemblée générale

DISCOURS INTRODUCTIF

Sylvia Metayer
Présidente du Conseil d'administration



02

Rapport d'activité

02.1

Faits marquants de l'exercice 2025

Sophie Boissard
Directrice générale

Faits marquants de l'exercice 2025

Une structure financière renforcée

Un portefeuille d'activités cohérent

Une dynamique de développement prometteuse

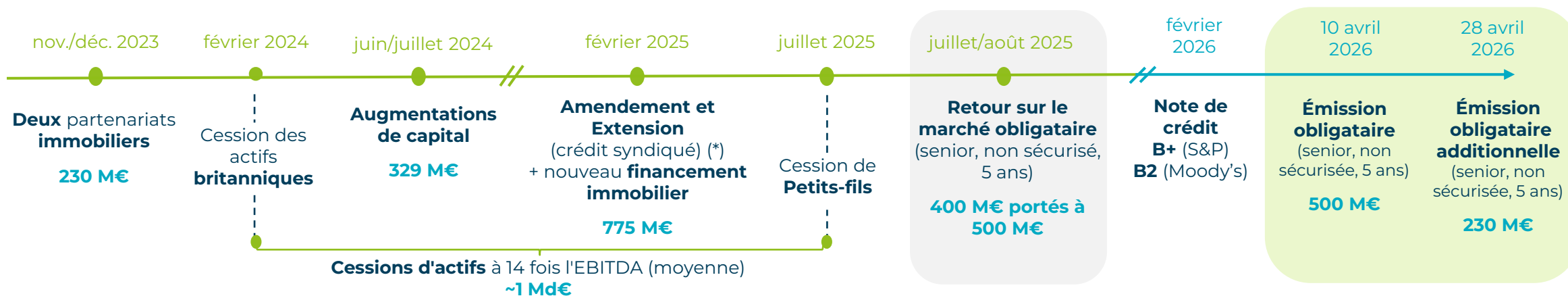
Contribuer à la recherche en géosciences

L'innovation digitale et robotique passe à l'échelle

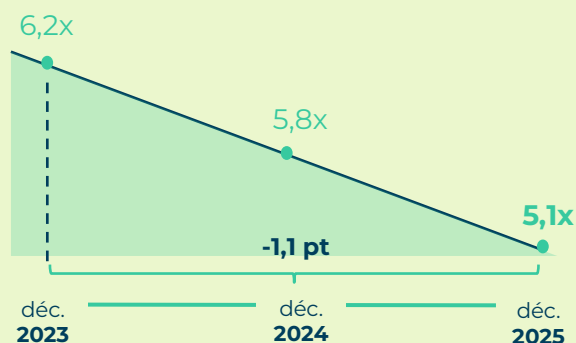
Promouvoir et fidéliser les talents, partout en Europe

Une structure financière renforcée

Le plan de renforcement de la structure financière a été finalisé avec succès, permettant la normalisation de notre accès au financement



Un levier financier Wholeco fortement réduit



10 avril 2026 : émission obligataire inaugurale « High Yield » et « non sécurisée »

- ✓ **500 M€**, avec une maturité à **2031**
- ✓ Coupon : **6,875 % p.a**
- ✓ **Utilisation du produit net** : refinancer les Schuldschein à échéance 2026 et 2027 et les obligations Euro PP à échéance 2027 et 2028
- ✓ **Souscription** proche de **5x** auprès d'investisseurs institutionnels de premier plan, tant en France qu'à l'étranger

28 avril 2026 : émission obligataire supplémentaire (« tap ») « High Yield » et « non sécurisée », avec resserrement du spread

- ✓ **230 M€**, avec une maturité à **2031**
- ✓ **Rendement actuariel** : ~6,5%
- ✓ **Utilisation du produit net** : refinancer l'Hybride perpétuelle de 200 M€, avec un coupon de 13,168%
- ✓ Impact positif d'environ 14 M€ par an sur le cash-flow du Groupe

Un programme de cessions d'actifs exécuté dans d'excellentes conditions

Clariane s'est recentrée sur ses deux grands métiers tout en préservant sa plateforme géographique européenne

Cessions d'actifs
opérationnels

~600 M€



février 2024
Cession du réseau Berkley
Care au Royaume-Uni



mai 2024
Cession de l'activité Hospitalisation
à domicile (HAD) en France



juin 2025
Cession de Petits-fils en France

Cessions d'actifs
immobiliers

~400 M€



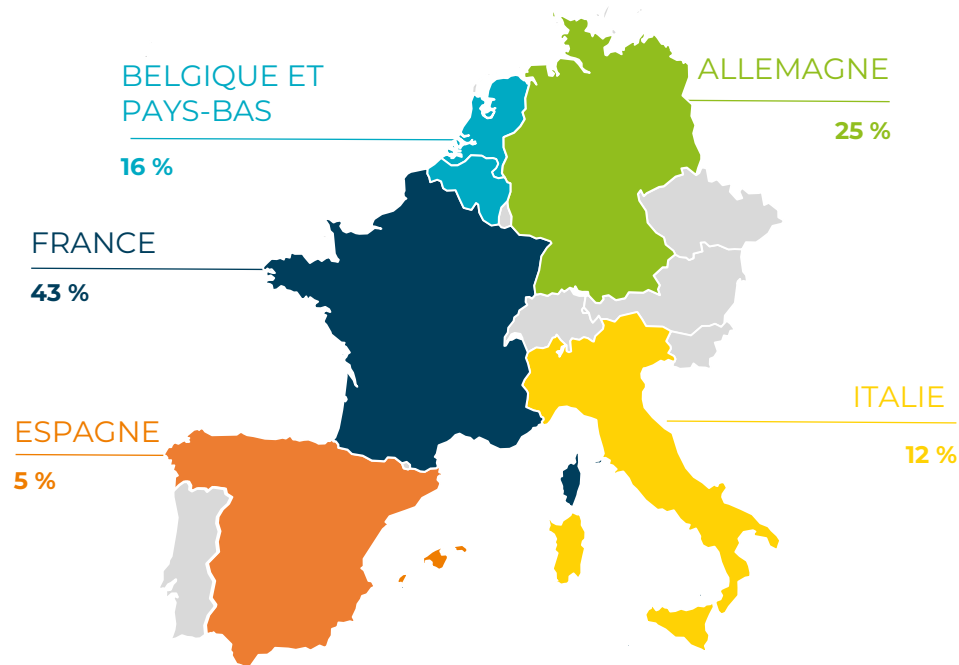
2024-2025
Cessions d'actifs immobiliers au Royaume-Uni, en France, en Belgique et aux Pays-Bas

Un portefeuille d'activités cohérent, nous assurant des positions fortes dans 6 pays

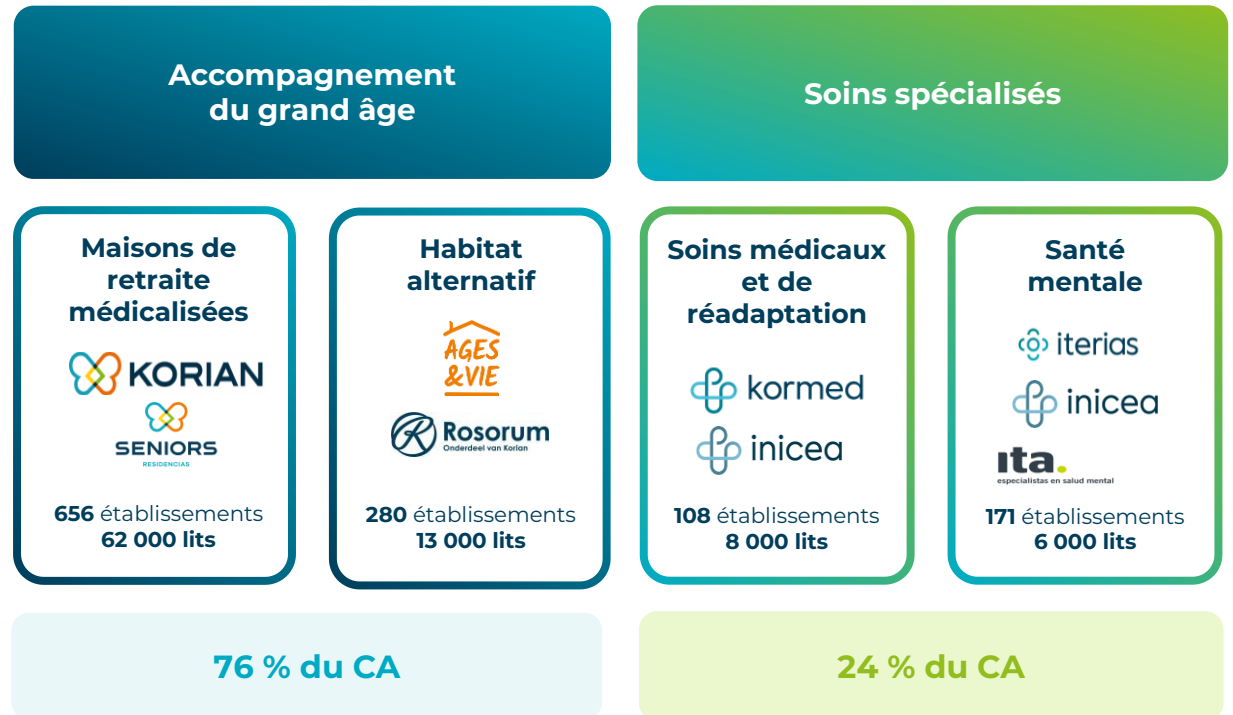
Une entreprise recentrée sur deux activités complémentaires au service d'une même mission, *Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité*

Nos géographies

(% du chiffre d'affaires de l'exercice 2025)



Nos activités



Une dynamique de développement prometteuse

Pour répondre à la demande croissante de services de soins à travers les territoires



Mise en service de **4 nouveaux établissements** à :
Sens, Chartres, Aubergenville et Brignoles.
20 nouveaux projets (extensions ou relocalisations)
à livrer entre 2026 et 2030

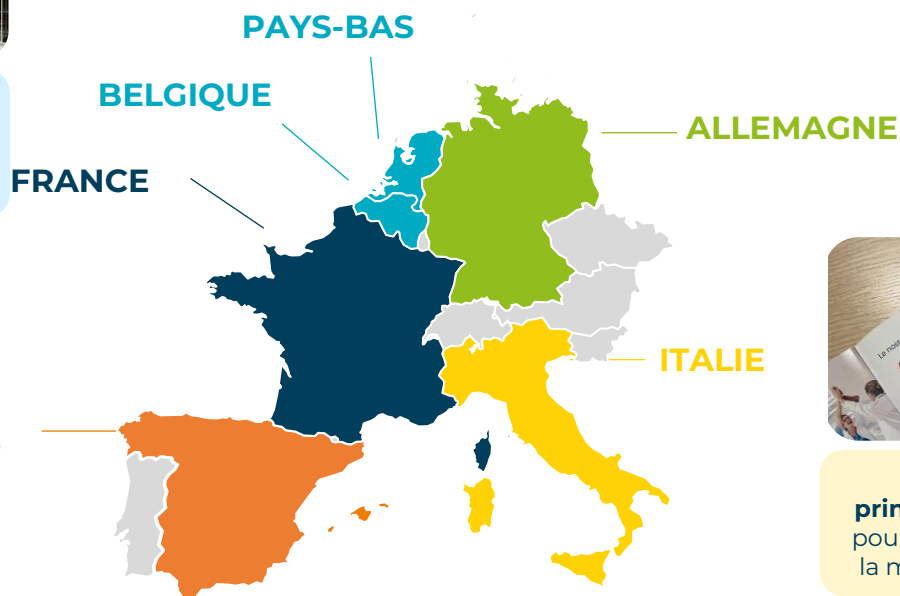


20 contrats de délégation de service public sociaux, gagnés ou renouvelés en 2025
Ici le **Samu Social de Madrid**

Ouverture des **Villas Nassau** à Breda, Saale à Groningen, TudorRose à Hoofddorp



Projet pilote « Pflege 2030 » :
Un partenariat de recherche innovant avec l'Université de Brême, le Fraunhofer Institut et l'Etat de Bavière



Signature d'un partenariat avec les principales mutuelles et complémentaires santé pour développer l'activité des centres de soins sous la marque **Kormed** en **Toscane** et dans le **Latium**



Contribuer à la recherche en gérosiences

La communauté médicale et scientifique Clariane se mobilise pour prévenir et lutter contre les pertes de capacités liées à l'âge ou aux maladies chroniques

Des partenariats scientifiques avec des centres de recherche de premier plan



Signature d'un **partenariat national avec l'IHU de Toulouse** pour le déploiement du **programme ICOPE (Integrated Care for Older People)** dans les réseaux Incea et Korian



Premières **Rencontres des gérosiences à l'Académie de médecine de Paris**, organisées avec l'IHU de Toulouse



Troisième édition des **Journées scientifiques** en gériatrie coorganisées avec l'**UPCité Parcours de santé, de soins et de vie : comment les optimiser ?**

Partage et promotion des bonnes pratiques à l'échelle européenne

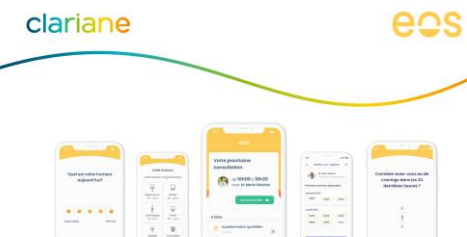
Gériatrie - Neurologie & rééducation - Santé mentale



Journées internes de l'innovation dédiées à **la neuromodulation cérébrale et la neuro-réadaptation** (Brebbia, Italie)



Journées internes de l'innovation dédiées aux **neurosciences**, et à **l'innovation en santé mentale** (Barcelone, Espagne)



Développement de **plateformes digitales pour améliorer le suivi des patients post-hospitalisation**
EosCare (addiction à l'alcool)
Resilience (dépressions)

L'innovation digitale et robotique passe à l'échelle

Innovier pour des traitements plus efficaces et une meilleure qualité de vie des patients et des soignants

Wandercraft



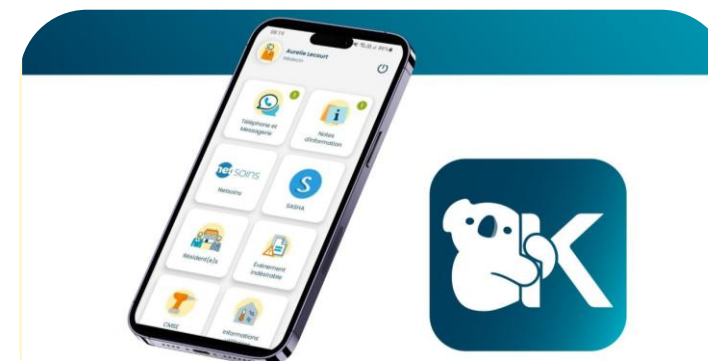
Clariane et Wandercraft s'associent pour **équiper sept cliniques** (en France, en Espagne et en Italie) **d'exosquelettes de rééducation** à la marche

Projet « Pflege 2030 »



Un laboratoire des technologies de demain testé in situ pendant 3 ans pour définir le nouveau modèle opérationnel digital

Koala



Déployé dans 180 établissements Korian en France, soit 11 000 utilisateurs.

Promouvoir et fidéliser les talents, partout en Europe

Se mobiliser pour la santé et la sécurité au travail



**Signature du premier accord d'entreprise européen
sur la santé et la sécurité au travail dans le secteur du soin**



Promouvoir et fidéliser les talents, partout en Europe



Investir dans les talents et les compétences

Des formations diplômantes pour tous



En 2025, nous avons à nouveau atteint le **chiffre de plus de 7 700 collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant**, soit **près de 12 %** des effectifs.

Encourager la promotion interne



Programmes **WAYS** (*We Are At Your Side*) et **MEOS** dédiés aux **futurs directeurs d'établissement**.



Programme **OLM** (*Operational Leaders Masterclass*) dédié aux **futurs directeurs régionaux**.

Préparer la relève



1 000 élèves et étudiants en IFAS et IFSI ont été rencontrés lors des brunchs « Quand je serai soignant » organisés par la Fondation Clariane Aimer Soigner

Promouvoir et fidéliser les talents, partout en Europe



Associer tous les salariés à la création et au partage de la valeur

Plan d'actionnariat salarié *Ensemble*



Mise en place en 2025 d'un **nouveau plan d'actionnariat salarié Ensemble**, couvrant tous les collaborateurs du Groupe en Europe, **conditionné au NPS patients et familles**

Dispositif d'intéressement *Prime Opérationnelle de Progrès (POP)*



Création d'une prime POP à l'échelle de chaque établissement, assise sur la performance locale (financière et extra-financière).
La POP couvre déjà 100 % des établissements français et allemands, en cours de déploiement en Italie et Belgique

02.2

Résultats financiers

Grégory Lovichi
Directeur financier Groupe

Nos principaux indicateurs financiers

2025

CHIFFRE D'AFFAIRES 2025

5 310 M€
+ 4,5 % (croissance organique)

EBITDAR 2025
pré IFRS 16

1 159 M€
+ 3,5 % (pro forma)

EBITDA 2025
pré IFRS 16

594 M€
+ 3,1 % (pro forma)
+ 2,4 % (pro forma et hors immobilier)

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE 2025

36 M€ (pré IFRS 16)
contre - 20 M€ en 2024
2 M€
contre - 55 M€ en 2024

CASH-FLOW LIBRE OPERATIONNEL 2025

267 M€, + 46,1 % vs 183 M€ en 2024

RÉDUCTION DE LA DETTE NETTE EN 2025
hors IFRS 16 et IAS 17

-390 M€ vs décembre 2024
Dettes financières nettes à 3,1 Md€, vs 3,5 Md€ en décembre 2024

LEVIER FINANCIER 2025
Wholeco

5,1x
contre 5,8x à fin 2024

PORTEFEUILLE IMMOBILIER 2025

2,5 Md€
contre 2,6 Md€ en décembre 2024
LTV : 58 % contre 57 % en décembre 2024

2026

CHIFFRE D'AFFAIRES 1^{ER} TRIMESTRE 2026 : 1 336 M€
vs 1 317 M€ au T1 2025

Croissance organique de + 4,9 % vs T1 2025
L'ensemble des activités et des régions soutiennent la croissance organique au cours de ce trimestre



Une solide croissance du chiffre d'affaires en 2025, confirmée au T1 2026

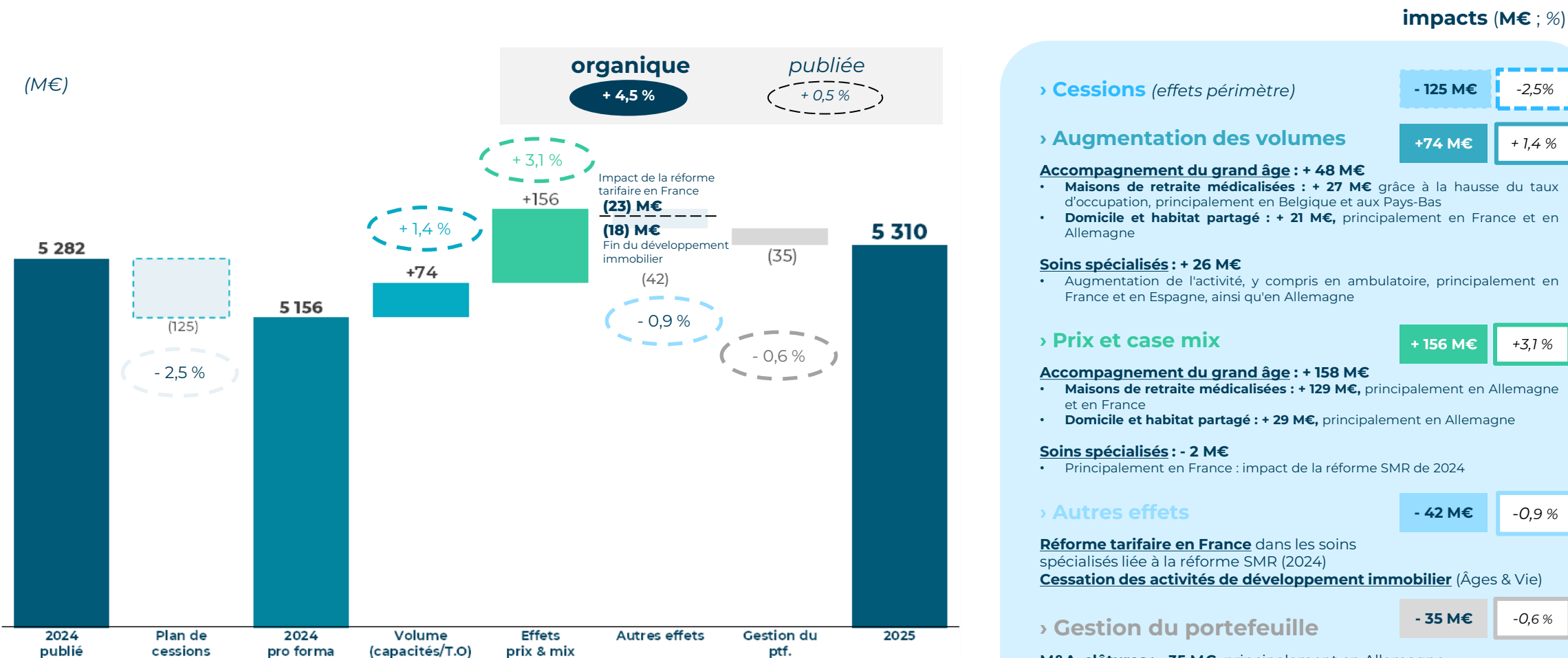
Tous segments et zones géographiques contribuent à la croissance organique

CROISSANCE PAR ACTIVITÉ						CROISSANCE PAR ZONES GEOGRAPHIQUES			
	2024 Chiffre d'affaires	2025 Chiffre d'affaires	% du chiffre d'affaires	Variations			croissance publiée	croissance organique	
				Publiées	Organique				
2025	En millions d'euros								
	Accompagnement du grand âge	3 936	4 023	76 %	+ 2,2 %	+ 5,4 %	- 2,9 %	+ 2,6 %	
	Maisons de retraite médicalisées	3 281	3 387						
	Domicile et Habitat partagé	655	636						
	Soins spécialisés	1 346	1 287	24 %	- 4,4 %	+ 1,8 %	- 1,3 %	+ 2,4 %	
	Soins médicaux et de réadaptation	961	906						
	Santé mentale	385	381						
	Total	5 282	5 310	100 %	+ 0,5 %	+ 4,5 %	+ 0,5%	+ 4,5%	
	T1 2026	En millions d'euros							
		Accompagnement du grand âge	990	1 001	75 %	+ 1,1 %	+ 5,5 %	- 2,2%	+ 1,8 %
Maisons de retraite médicalisées		826	854						
Domicile et habitat partagé		164	147						
Soins spécialisés		327	335	25 %	+ 2,3 %	+ 3,3 %	+ 4,6 %	+ 8,3 %	
Soins médicaux et de réadaptation		233	236						
Santé mentale		95	99						
Total		1 317	1 336	100 %	+ 1,4 %	+ 4,9 %	+ 5,6 %	+ 5,9 %	
							- 3,5 %	+ 3,5 %	
							15,5 %	+ 15,2 %	
TOTAL						+ 1,4%	+ 4,9%		



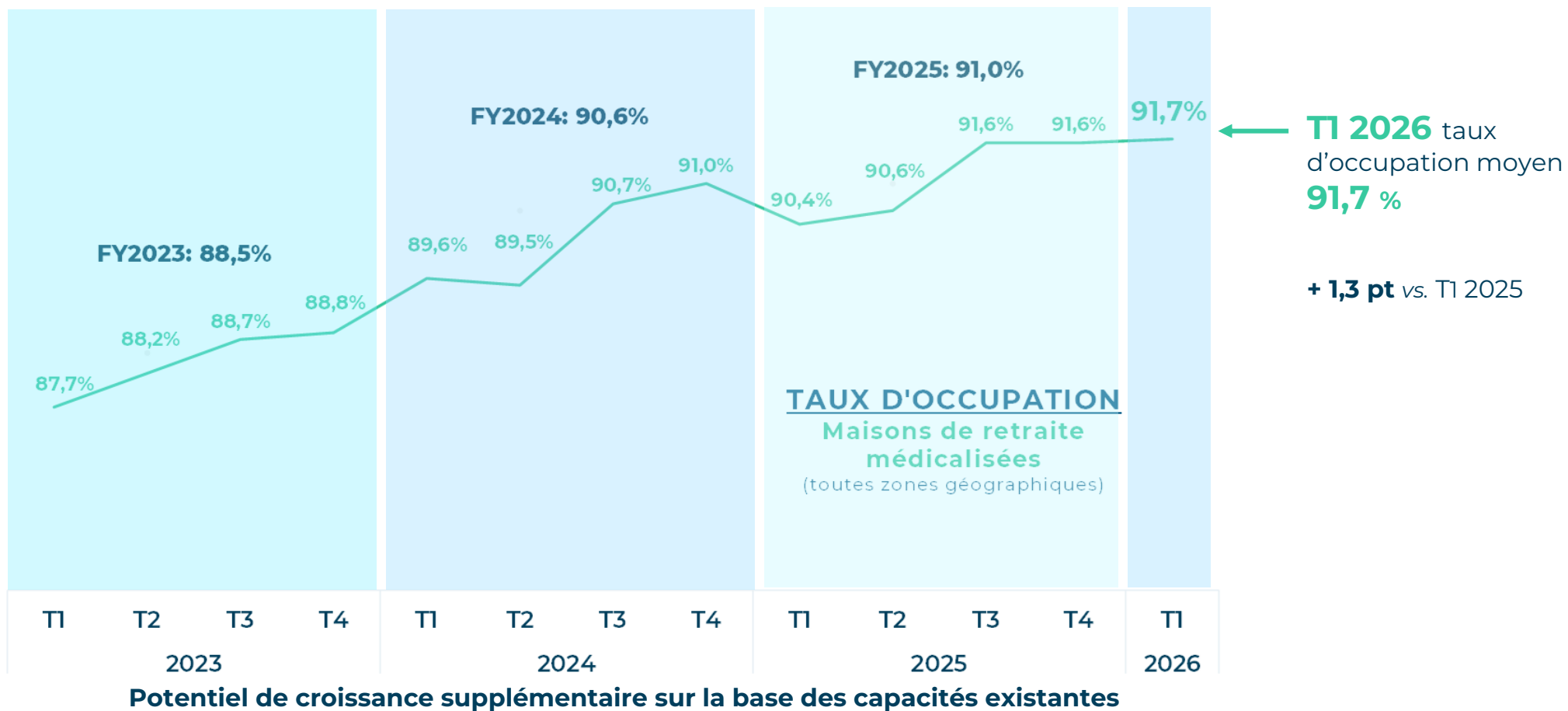
Évolution du chiffre d'affaires en 2025

Les effets prix et mix ont permis de compenser les effets périmètre et les impacts transitoires défavorables associés à la réforme tarifaire du SMR en France

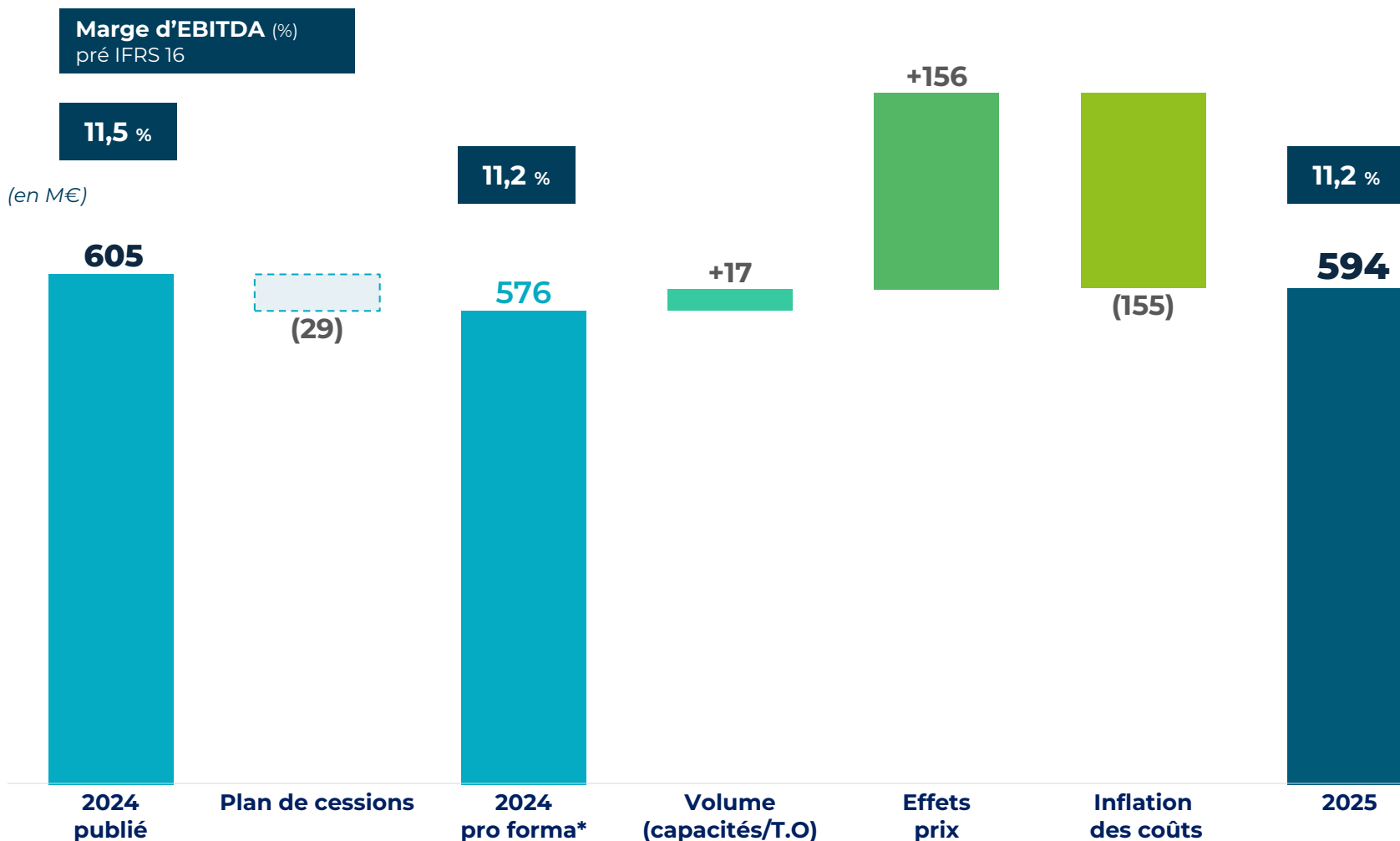


Maisons de retraite médicalisées

Les taux d'occupation* ont continué de progresser dans tous les pays



EBITDA 2025 vs 2024 (pre IFRS 16)



EBITDA 2024 (publié)	605 M€
Plan de cessions (effet périmètre)	-29 M€
EBITDA 2024 pro forma	576 M€
Effet volume Positif dans toutes les zones géographiques	+17 M€
Effets de prix, nets de l'inflation des coûts	+1 M€
- <u>Prix</u> : +156 M€ , notamment soutenu par une forte hausse des prix en Allemagne. Effet positif en France, au Benelux et en Italie	
- <u>Inflation des coûts</u> (y compris l'impact négatif temporaire de la réforme des soins de suite de -23 M€): -155 M€	
EBITDA 2025	594 M€

Tableau des flux de trésorerie

Exercice 2025

en M€, pré-IFRS 16

	2024	2025
EBITDA	605	594
Cash-flow opérationnel	400	469
<i>Impôts et charges financières</i>	<i>(217)</i>	<i>(202)</i>
Cash-flow libre opérationnel	183	267
<i>Investissements de développement</i>	<i>(131)</i>	<i>(101)</i>
<i>Investissements financiers (acquisitions/cessions)</i>	<i>286</i>	<i>318</i>
Cash flow libre net	338	483
<i>Dividendes / coupons</i>	<i>(16)</i>	<i>(57)</i>
<i>Investissements immobiliers / (cessions)</i>	<i>(6)</i>	<i>(8)</i>
<i>Augmentation de capital</i>	<i>307</i>	<i>(4)</i>
<i>Partenariats immobiliers</i>	<i>(134)</i>	<i>(33)</i>
<i>Autres (dont changements de périmètre)</i>	<i>(40)</i>	<i>6</i>
<i>flux de trésorerie d'entités en cours de cession</i>	<i>(13)</i>	<i>-</i>
Variation de la dette nette <small>yc. IAS 17</small>	435	408

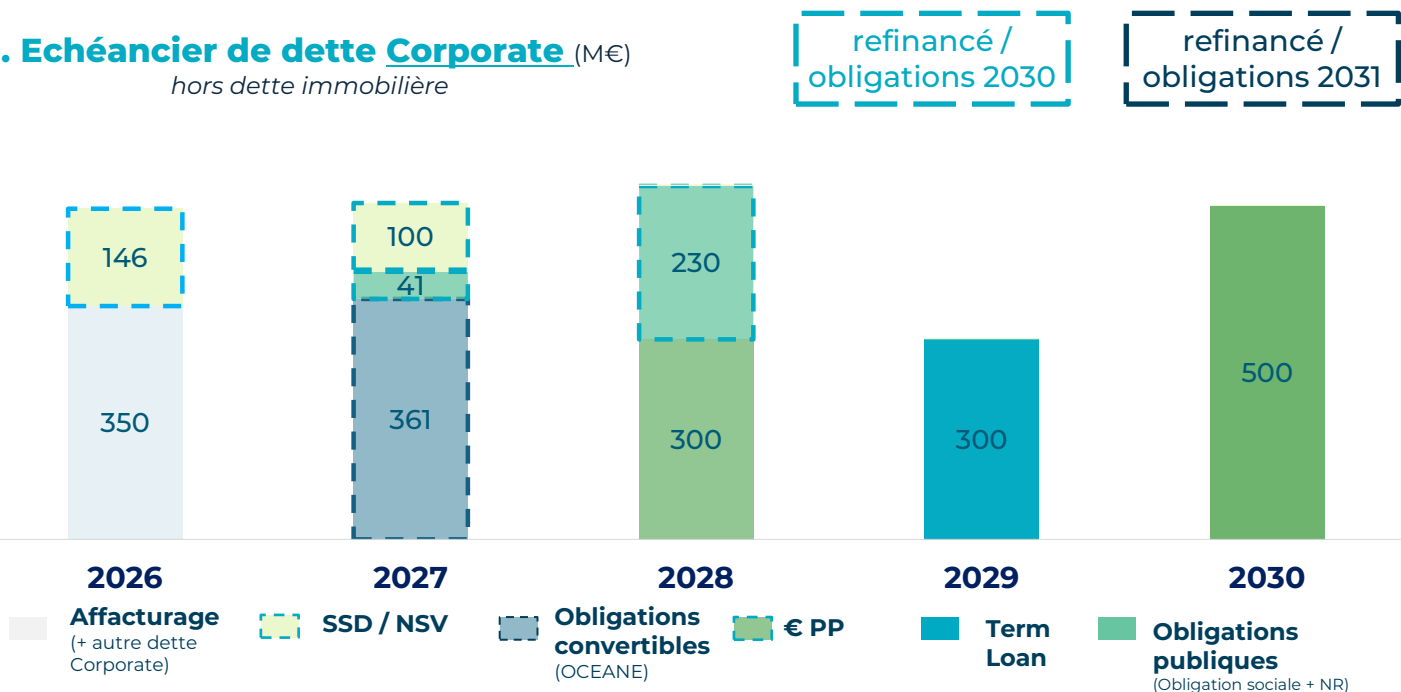
La dette nette a diminué de 408 M€ à la fin de l'exercice 2025 (IAS 17 incluse). Hors IAS 17, la dette nette a diminué de 390 M€, **principalement en raison de :**

- **Une augmentation des flux de trésorerie d'exploitation : 469 M€ (+ 69 M€)**
 - Éléments hors trésorerie et autres éléments de - 114 M€ (contre - 102 M€ en 2024)
 - Forte amélioration du BFR : + 99 M€ (contre 2 M€ en 2024)
 - Des investissements de maintenance à - 111 M€ (contre - 105 M€ en 2024)
- **Augmentation du flux de trésorerie opérationnel disponible : 267 M€, en hausse de + 84 M€, soit un taux de conversion de l'EBITDA d'environ 45 %**
 - Baisse des charges financières due à la diminution des intérêts payés (remboursement du RCF et réduction du Term Loan)
 - Impôts sur les bénéfices payés en hausse à - 29 M€ contre - 20 M€ en 2024
- **Maîtrise des dépenses d'investissement : - 159 M€** contre - 242 M€ 2024
- **Impact net positif des cessions s'élevant à 368 M€** contre 391 M€ en 2024

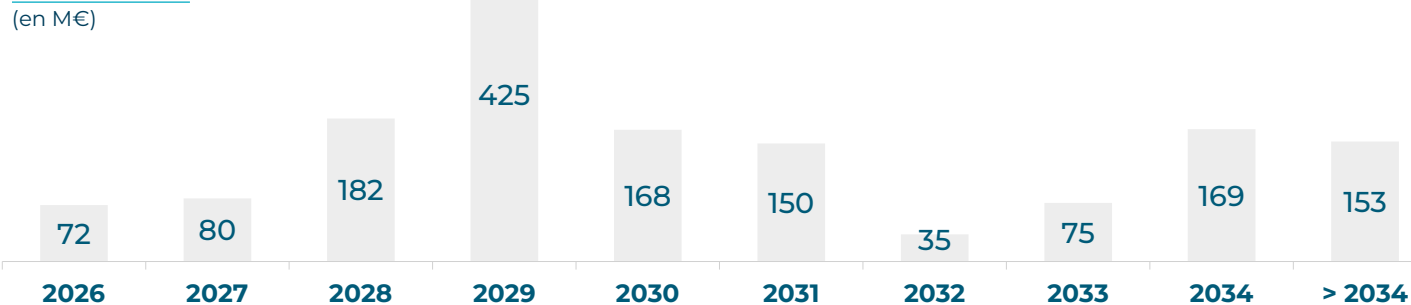
Dettes financières nettes à fin 2025

1. Échéancier de dette Corporate (M€)

hors dette immobilière

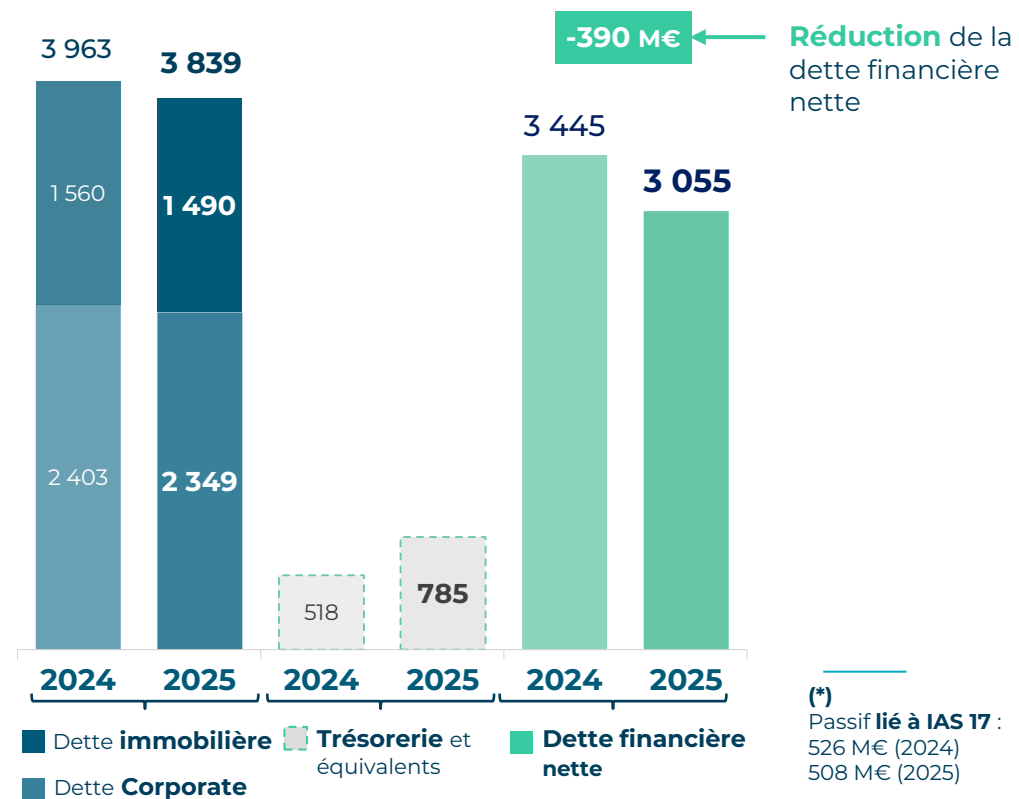


2. Échéances de la dette immobilière (en M€)



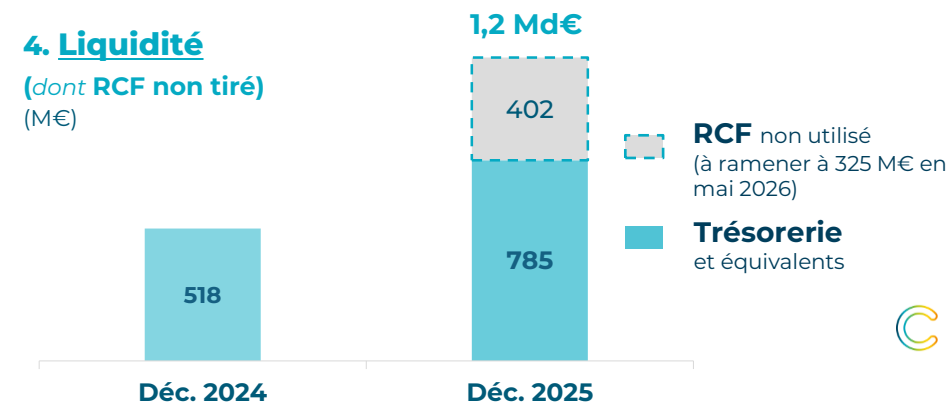
3. Evolution de la dette

financière nette hors IFRS 16 et IAS 17 (*) (M€)



4. Liquidité

(dont RCF non tiré) (M€)



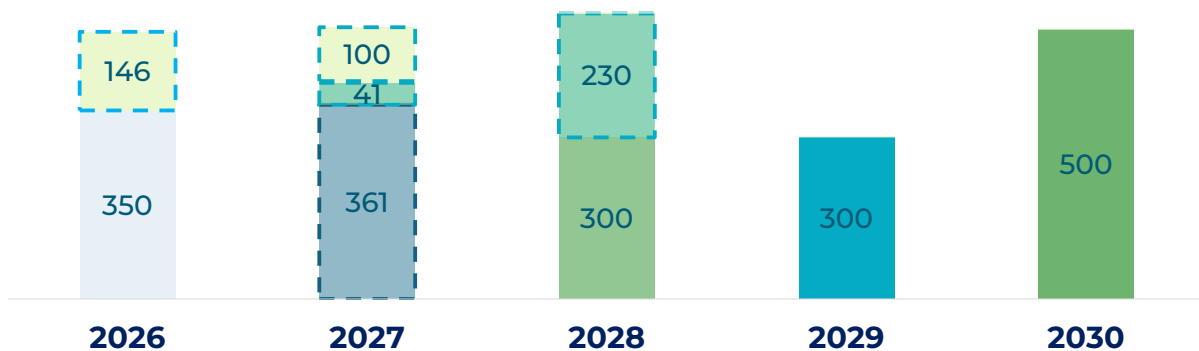
Vision de la dette Corporate à fin 2025 *post* opérations de refinancement menées en 2025-2026

Vers une simplification de la structure de financement

refinancé / obligations 2030

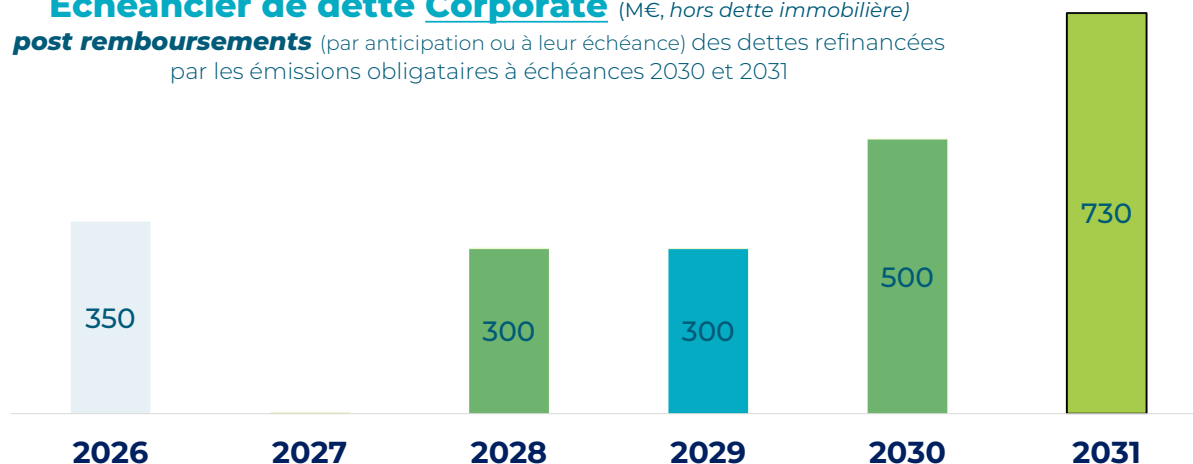
refinancé / obligations 2031

Echéancier de dette Corporate à fin 2025 (M€)
hors dette immobilière



- Affacturage (+ autre dette Corporate)
- Obligations convertibles (OCEANE)
- Term Loan
- SSD / NSV
- € PP
- Obligations publiques (Obligation sociale + NR)

Echéancier de dette Corporate (M€, hors dette immobilière)
post remboursements (par anticipation ou à leur échéance) des dettes refinancées par les émissions obligataires à échéances 2030 et 2031

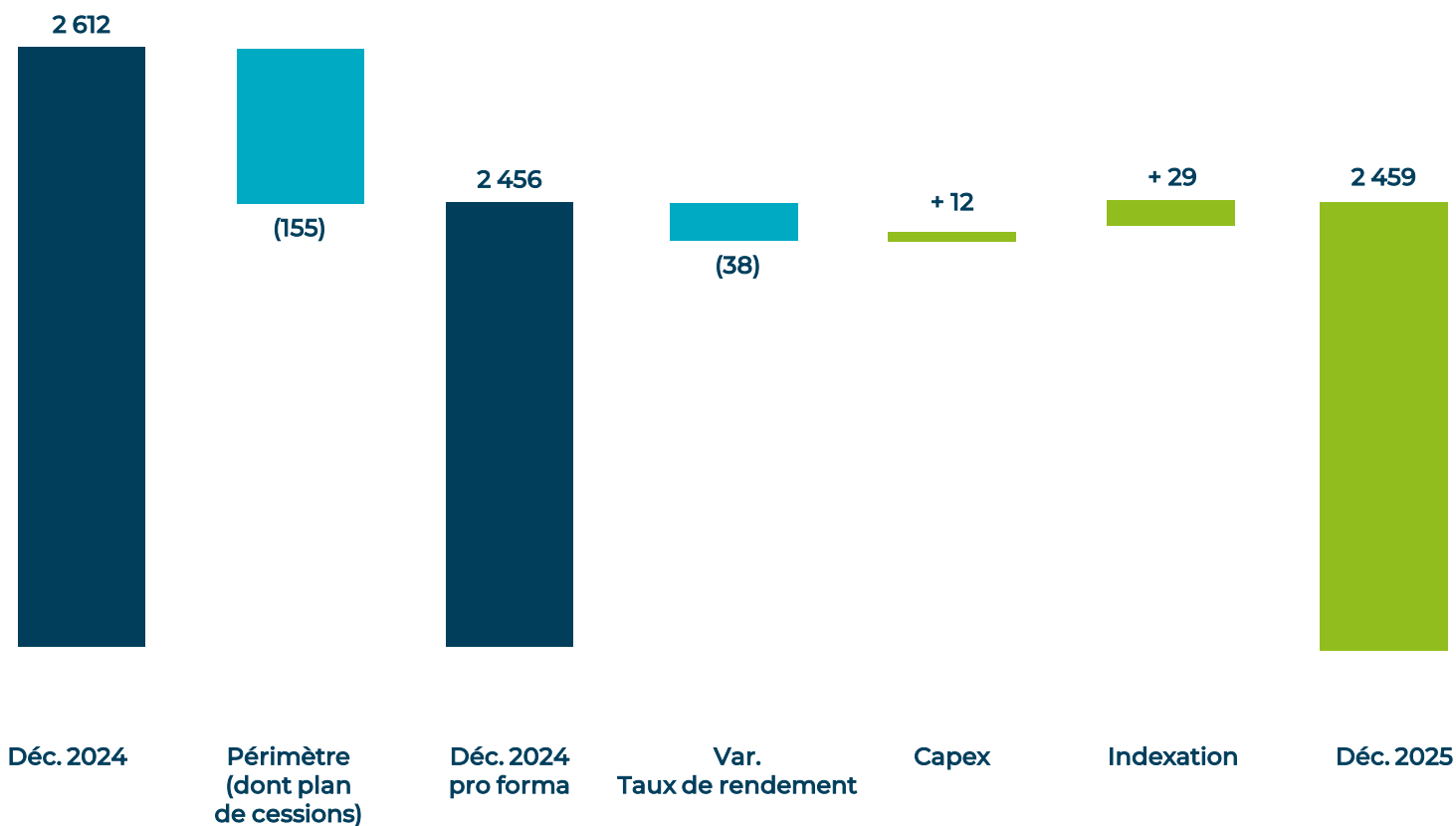


- Affacturage (+ autre dette Corporate)
- Term Loan
- Obligations publiques non notées
- Obligations High Yield (B+/B2) - avril 2026

Variation de la valeur brute des actifs immobiliers

Stabilisation des taux de capitalisation

En M€



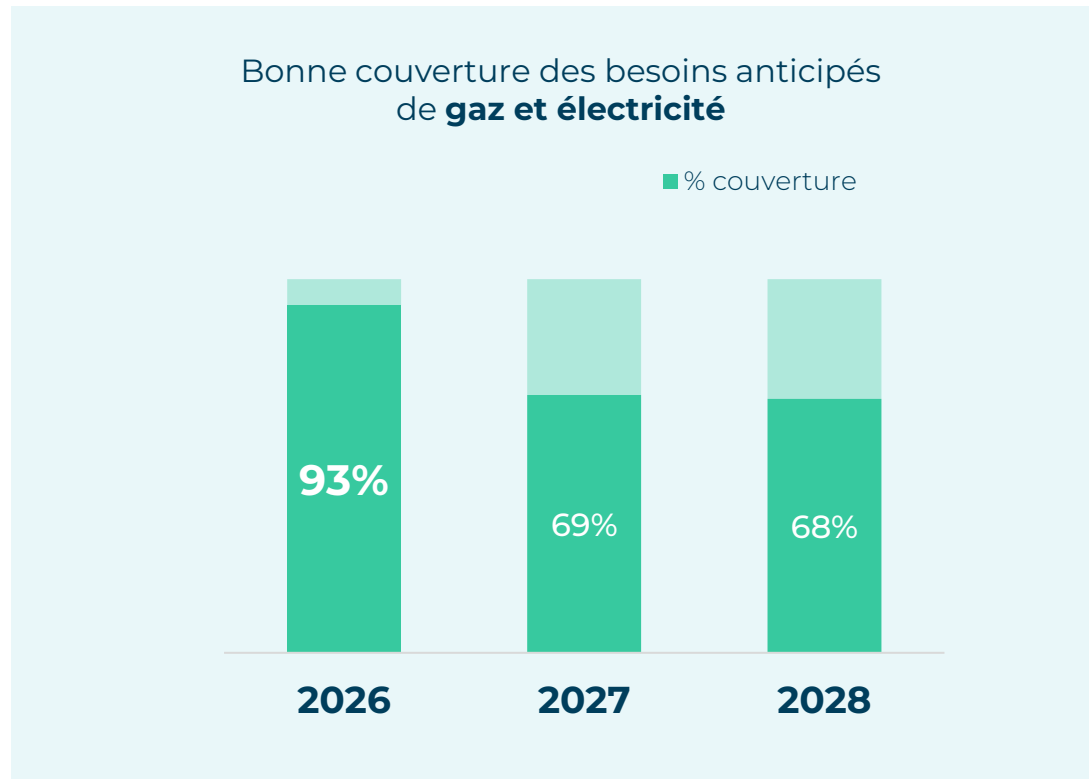
Valeur immobilière stable

hors effets de périmètre de -155 M€

- Effets de marché : **-10 M€**
Indexation : +29 M€
Taux de capitalisation à 6,5 % à fin décembre 2025 (contre 6,4 % à fin décembre 2024) : -38 M€
- Capex : **+12 M€**

Des risques inflationnistes qui restent contenus dans le contexte de tensions au Moyen-Orient

grâce à une stratégie proactive de gestion des achats.



Une augmentation des prix de l'énergie bien anticipée

- **Politique de couverture (hedging)** sur la base des besoins estimés de gaz et de consommation électrique pour la période 2025-2028
- **Besoins largement couverts** avant le début du conflit au Moyen-Orient
- **Monitoring actif** : comités hebdomadaires dédiés, au niveau central (Groupe) et dans chaque pays

Une stratégie financière orientée vers le désendettement

Priorité à la génération de cash-flow

Priorité à la
génération de
cash-flow

- **Augmentation de l'EBITDA** par l'amélioration de la marge opérationnelle
- **Réduction du besoin en fonds de roulement**
- **Stricte discipline en matière d'investissement : enveloppe totale limitée à ~300 M€ annuels (soit ~5% du CA)** répartie à parité entre le maintien en conditions opérationnelles du réseau et les seuls projets de développement assurant un retour sur investissement rapide
- **Stratégie active de gestion de la dette**

**Allocation de capital
rigoureuse**

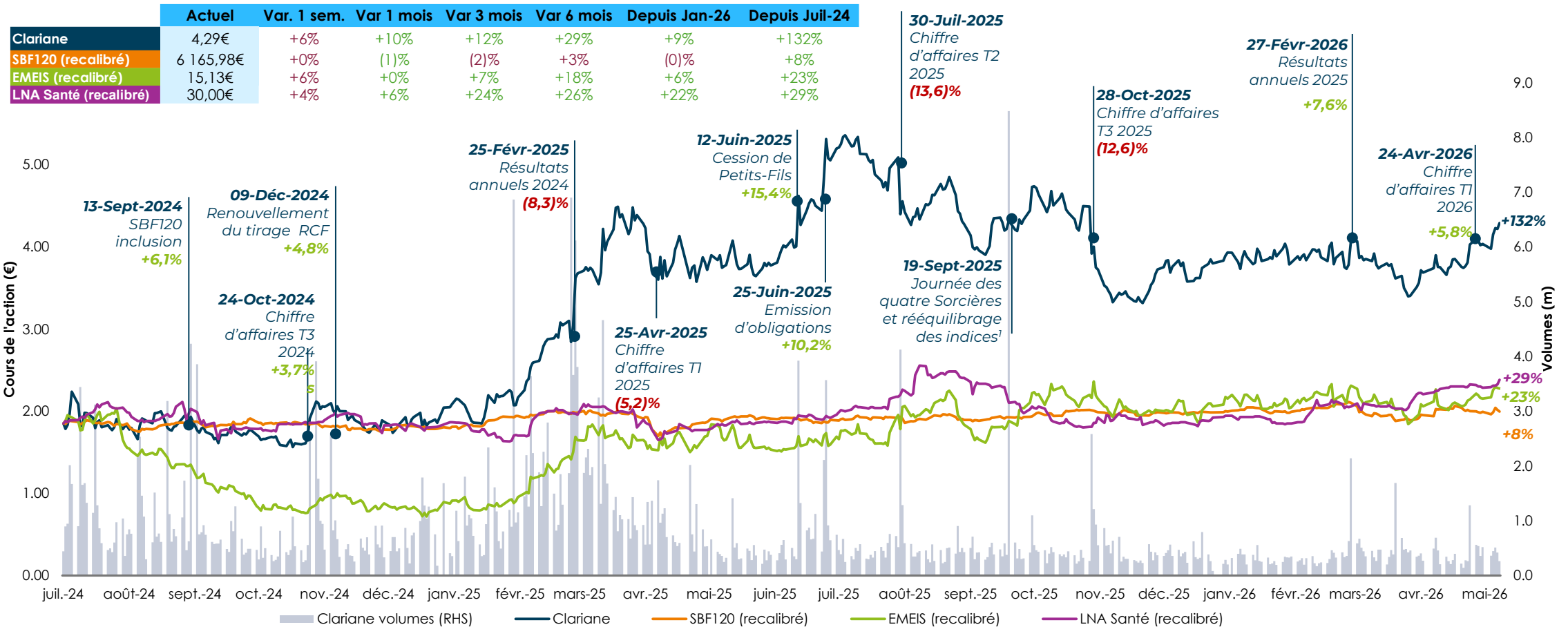
- **Pas de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2025**, celle-ci restant conditionnée par la documentation bancaire actuelle à l'atteinte d'un levier Wholeco inférieur à 4x*
- **Allocation du capital** : compte tenu de la documentation bancaire actuelle, les opérations de croissance externe seront limitées à 20 M € par an tant que le levier Wholeco n'est pas inférieur à 4x*

→ **Free cash-flow positif dès 2026**

- Conformément à la définition et à la structure du bilan actuelles, et compte tenu des ajustements mécaniques résultant du succès de l'émission d'obligations senior supplémentaires d'un montant de 230 M€, finalisée le 28 avril 2026, visant à refinancer le montant principal total de 200 M€ d'obligations vertes perpétuelles hybrides non convertibles émises en juin 2021.

Une évolution du cours de bourse qui marque le soutien du marché à la mise en œuvre du plan

Dans un environnement volatil



Sources: Factset, Company (au 08-Mai-2026)

Note: 1. Le 19 septembre 2025, Clariane a été retirée de quatre indices Stoxx (EURO STOXX Total Market Value Small, STOXX Europe Total Market Value Small, EURO STOXX Total Market Value et STOXX Europe Total Market Value) et intégrée à un indice (FTSE All Cap)

Evolution du cours de l'action Clariane depuis le 01-Juil-2024



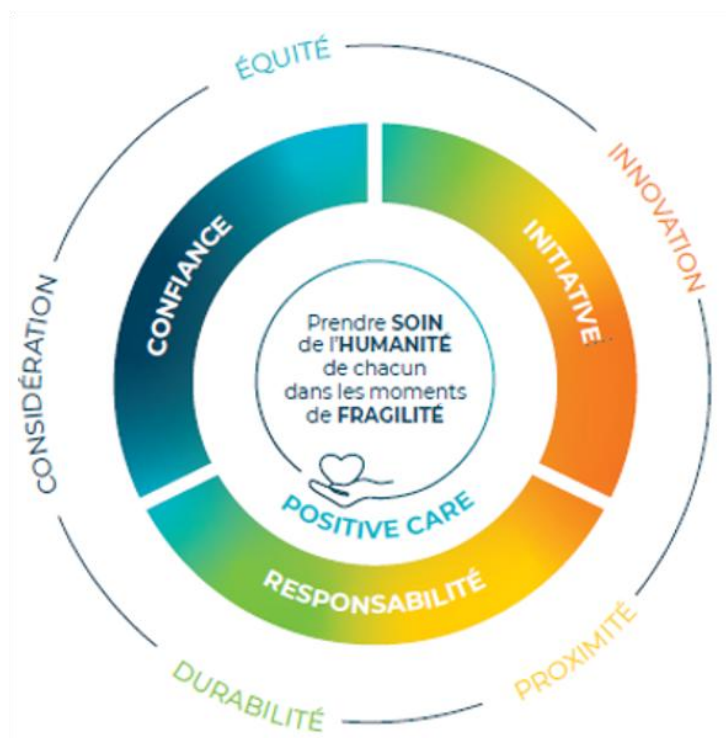
02.3






Clariane au service de sa mission

Sophie Boissard
Directrice générale

Notre feuille de route extra-financière

S'ancre dans notre raison d'être inscrite dans nos statuts depuis juin 2023 :
 « Prendre **soin** de **l'humanité** de chacun dans les moments de **fragilité** »



Cinq engagements	Dix initiatives
 Considération	<ul style="list-style-type: none"> Positive Care Conseil et orientation des personnes en situation de fragilité Soutien social et psychologique des collaborateurs Santé et sécurité des collaborateurs
 Équité	<ul style="list-style-type: none"> Formation et promotion professionnelle Partage de la valeur
 Innovation	<ul style="list-style-type: none"> Recherche médicale Innovation en santé et en soin
 Proximité	<ul style="list-style-type: none"> Achats locaux et inclusifs
 Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> Réduction empreinte carbone liée à l'énergie

Des progrès réguliers dans la mise en œuvre de nos engagements de mission

Engagements	Initiatives	Indicateurs	2024	2025
Considération	Positive Care	Score de considération	8,3	8,4
	Positive Care	NPS patients/résidents/famille	44	45
	Conseil et orientation des personnes en situation de fragilité			
	Soutien social et psychologique des collaborateurs	NPS collaborateurs	5	12
	Soutien social et psychologique des collaborateurs	Turnover	22 %	20 %
	Soutien social et psychologique des collaborateurs	Taux d'engagement	79 %	81 %
	Santé et sécurité des collaborateurs	Taux de fréquence	31	28
Equité	Formation et promotion professionnelle	Collaborateurs engagés dans des parcours de formation qualifiants	7 780	7 743
	Formation et promotion professionnelle	Poste de directeurs d'établissements et d'adjoints pourvus en interne	50%	55 %
	Partage de la valeur	Prime POP		60 %
	Partage de la valeur	Plan d'actionnariat salarié Ensemble		90 %
Innovation	Recherche médicale	Publications de recherches	105	79
	Innovation en santé et en soin			
Proximité	Achats locaux et inclusifs	Achats nationaux	78 %	78 %
Durabilité	Empreinte carbone liée à l'énergie	Emissions de CO ₂ liées à l'énergie (vs. 2021)	-15 %	-23,5 %
	Empreinte carbone liée à l'énergie	Déchets triés et recyclés	44 %	40 %
	Empreinte carbone liée à l'énergie	Actions de sensibilisation RSE (min. par pays)	5	9



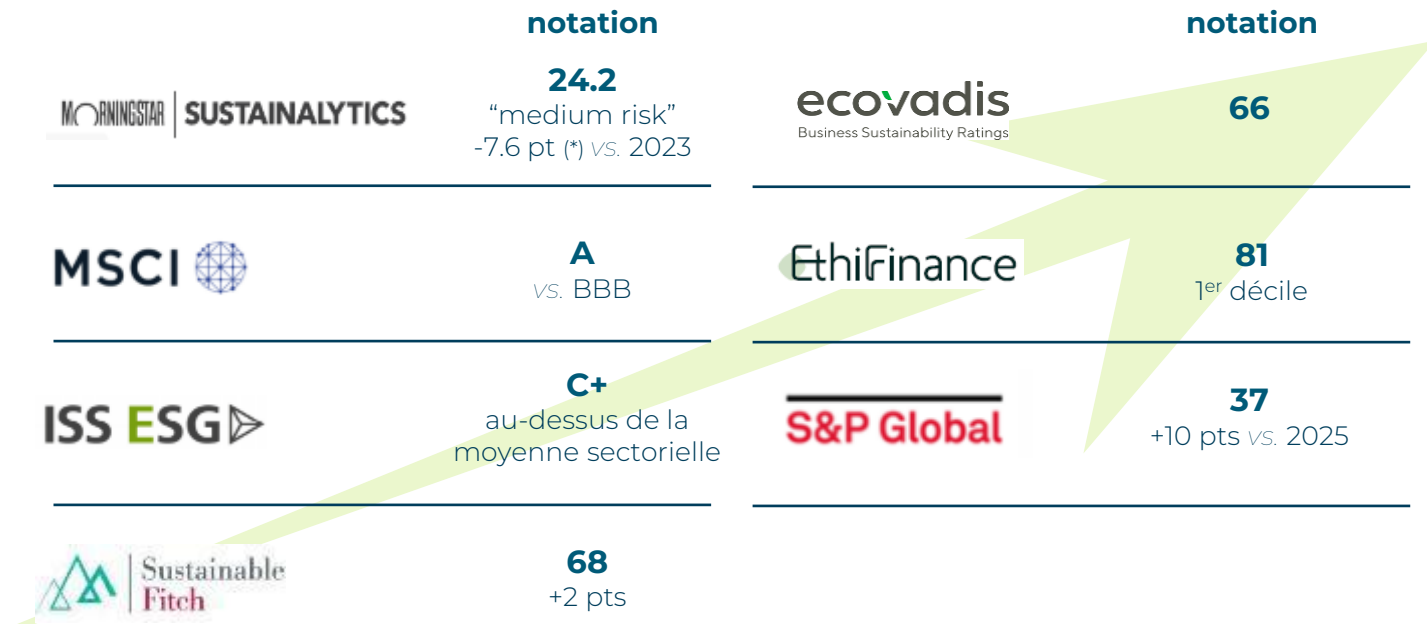
Des performances qui se traduisent dans la progression de notre notation extra-financière

Une gouvernance et un pilotage robustes conduisant à une meilleure *évaluation* des agences ESG



Principales notations extra-financières

établies par les principaux fournisseurs de données ESG



(*) échelle inversée, évaluant le niveau d'exposition aux risques de durabilité, « nette » des politiques et des performances en matière de gestion des risques. Moyenne du secteur : 31. Dernière mise à jour : février 2025

(**) échelle : D- à A+

(***) Secteur Santé (panel > 200 entités notées)



02.4




Perspectives

Sophie Boissard
Directrice générale de Clariane

Réussir ensemble, la nouvelle feuille de route de Clariane à l'horizon 2028

Capitaliser sur nos atouts pour accélérer une croissance durable et créatrice de valeur

Les marqueurs distinctifs de Clariane

Qualité des soins	Une expérience centrée sur le patient en assurant l'alignement entre la qualité attendue et réalisée.	
Stratégie RH	Attirer, former et fidéliser les talents grâce aux parcours de l'Université Clariane, de la culture managériale et du partage de la valeur.	
Expertise médicale	Combiner expertise médicale, innovation, formation et gouvernance rigoureuse afin de prodiguer des soins personnalisés, éthiques et mesurables.	
Innovation numérique	Mettre les données et les SI au service de l'accès aux soins et de l'efficacité.	



**CROISSANCE RÉGULIÈRE
ET RENTABLE**

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

DISCIPLINE FINANCIÈRE

Des priorités opérationnelles ciblées pour répondre aux enjeux de santé publique dans chacun des territoires

ACCOMPAGNEMENT DU GRAND ÂGE

1

Accompagner la progression de **l'intensité et de la complexité en soins**

2

Renforcer la **coordination** avec les **hôpitaux du territoire**

3

Diversifier les solutions **d'aide aux aidants**

4

Garantir **la qualité et l'efficacité** de nos différents services grâce aux **solutions digitales et technologiques**

SOINS SPÉCIALISÉS (SMR / Santé mentale)

1

Promouvoir des **parcours de rééducation mixtes** (hospitalisation complète et partielle)

2

Développer **des centres de soins de proximité** (suivi des patients chroniques dans les déserts médicaux)

3

Mettre en place des **filiales spécialisées en partenariat avec des financeurs** (addictions, troubles de l'humeur, maladies neurologiques, oncologie...)

Perspectives financières



2023-2026



Plan à moyen terme
2025-2028

**Croissance
du chiffre d'affaires**

**Croissance annuelle moyenne
d'environ + 5 %***

**Croissance annuelle moyenne
d'environ + 4 % (pro forma)**

EBITDA
pro forma et pré-IFRS 16

**Marge opérationnelle (EBITDA) en hausse
de 100 à 150 points de base**
(hors activité de promotion immobilière)

**Croissance annuelle moyenne
de l'EBITDA de +7 % à + 9 %**
**Croissance annuelle moyenne
de l'EBITDA Opco de + 11 % à + 14 %**

Levier financier « Wholeco »**
pré IFRS 16

< 5,5x fin 2026

env. 5,0x fin 2028

* Organique

** Conformément à la définition et à la structure du bilan actuelles, et compte tenu des ajustements mécaniques résultant du succès de l'émission d'obligations senior supplémentaires d'un montant de 230 M€, finalisée le 28 avril 2026, visant à refinancer le montant principal total de 200 M€ d'obligations vertes perpétuelles hybrides non convertibles émises en juin 2021

Perspectives extra-financières à horizon 2028

Les marqueurs distinctifs de Clariane		
Qualité des soins	<p>Net Promoter Score (NPS) : > +40</p> <p>Score de considération : > 8,1</p> <p>ISO 9001 : > 95 %</p>	
Stratégie RH	<p>Parcours qualifiants : > 7.000</p> <p>Promotion interne : > 75 %</p> <p>Taux de fréquence : < 25</p>	
Expertise médicale	<p>Déploiement d'indicateurs PROM (Patient-Reported Outcome Measures) et PREM (Patient-Reported Experience Measures) pour chaque segment.</p>	
Innovation numérique	<p>Plateforme digitale intégrée et répliquable pour l'ensemble des pays.</p>	



03

Travaux du Conseil d'administration
et de ses Comités

Sylvia Metayer

Présidente du Conseil d'administration

Votre Conseil d'administration

15 administrateurs dont la Présidente et la Directrice générale

Dirigeants mandataires sociaux



Sylvia Metayer

Présidente du Conseil
d'administration



Sophie Boissard

Directrice
générale

Administrateurs indépendants



**Olivier
Bogillot**



**Guillaume
Bouhours**



**Patricia
Damerval**



**Anne
Lalou⁽¹⁾**



**Philippe
Lévêque**



**Dr Markus
Müschenich**



Administrateurs institutionnels



Predica

Florence Barjou
(Représentante permanente)



**Matthieu
Lance**



HLD Europe

Julie Le Goff
(Représentante permanente)



**Jean-Bernard
Lafonta**



**Ondřej
Novák**

Administrateurs représentant les salariés



**Kevin
Kaffazi**



**Gilberto
Nieddu**



- Comité d'audit
- Comité des nominations
- Comité des rémunérations et des ressources humaines
- Comité éthique, qualité et RSE
- Comité d'investissement

Un Conseil d'administration diversifié et expérimenté

DES PROFILS DIVERSIFIÉS

 **15**
ADMINISTRATEURS

 **54 %**
D'INDÉPENDANTS⁽¹⁾

 **46 %**
DE FEMMES

 **53 ANS**
D'ÂGE MOYEN

 **80 %**
D'EXPÉRIENCES INTERNATIONALES

 **6**
NATIONALITÉS

UN HAUT NIVEAU D'EXPERTISE

79 % Secteur de la santé

93 % Capital humain

57 % Climat

93 % Fonction exécutive

93 % Finance/audit et risques

71 % Marketing et communication

86 % Conformité/conduite des affaires

UN DIALOGUE REGULIER

 **13**
RÉUNIONS EN 2025

 **97 %**
DE TAUX D'ASSIDUITÉ

 **1**
EXECUTIVE SESSION

 **2**
SÉMINAIRES STRATÉGIQUES

5 COMITÉS SPÉCIALISÉS

- Comité d'audit
- Comité des rémunérations et des ressources humaines
- Comité des nominations
- Comité éthique, qualité et RSE
- Comité d'investissement

(1) Jusqu'au 18 mars 2026, date à laquelle Mme Anne Lalou a cessé d'être qualifiée d'administratrice indépendante du fait de l'atteinte des 12 ans de mandat.

Composition et travaux des Comités




Comité d'audit

COMPOSITION



Guillaume Bouhours
(Président)




- Sylvia Metayer 
- Predica (représentée par Florence Barjou)
- HLD Europe (représentée par Julie Le Goff)
- Olivier Bogillot⁽¹⁾ 
- Patricia Damerval 

(1) Administrateur nommé membre du Comité d'audit par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mai 2025.

 **6**
ADMINISTRATEURS

 **2/3**
D'INDÉPENDANTS

 **67 %**
DE FEMMES

 **9**
RÉUNIONS

 **95 %**
TAUX D'ASSIDUITÉ

TRAVAUX DU COMITÉ

- Revue des comptes sociaux et consolidés annuels ainsi que des comptes semestriels
- Suivi du processus d'élaboration de l'information en matière de durabilité
- Examen du budget annuel 2026 et du plan moyen-terme
- Suivi de la feuille de route du financement (incluant une émission obligataire de 500 millions d'euros)
- Revue de la cartographie des risques, contrôle interne et audit interne
- Revue des conventions réglementées

Composition et travaux des Comités

Comité d'investissement

COMPOSITION




Predica (Présidente)
représentée par Florence Barjou

- Sylvia Metayer 
- Jean-Bernard Lafonta
- Patricia Damerval 
- Dr Markus Müschenich 

 **5**
ADMINISTRATEURS

 **3/5**
D'INDÉPENDANTS

 **60 %**
DE FEMMES

 **8**
RÉUNIONS

 **98 %**
TAUX D'ASSIDUITÉ

TRAVAUX DU COMITÉ

- Suivi de la finalisation du programme de cession dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière
- Suivi des opérations d'investissement et de désinvestissement

Composition et travaux des Comités

Comité éthique, qualité et RSE

COMPOSITION



Philippe Lévêque
(Président)



- Sylvia Metayer
- HLD Europe (représentée par Julie Le Goff)
- Olivier Bogillot ⁽¹⁾
- Anne Lalou
- Kevin Kaffazi ⁽¹⁾ (administrateur représentant les salariés)

(1) Administrateur nommé membre du Comité éthique, qualité et RSE par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mai 2025.

(2) Jusqu'au 18 mars 2026, date à laquelle Mme Anne Lalou a cessé d'être qualifiée d'administratrice indépendante du fait de l'atteinte des 12 ans de mandat.

(3) M. Kevin Kaffazi, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef.

(4) M. Kevin Kaffazi, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1, II du Code de commerce.

6
ADMINISTRATEURS

4/5 ⁽²⁾⁽³⁾
D'INDÉPENDANTS

60 % ⁽⁴⁾
DE FEMMES

4
RÉUNIONS

86 %
TAUX D'ASSIDUITÉ

TRAVAUX DU COMITÉ

- Revue des indicateurs en matière de qualité des soins, EIG et éthique
- Revue des politiques en matière de compliance, éthique et certification
- Revue de la politique climat
- Revue des résultats des enquêtes annuelles de satisfaction familles, résidents et patients
- Revue de la cartographie des risques liée aux métiers du Groupe
- Suivi des travaux du Comité de mission

Composition et travaux des Comités

Comité des rémunérations et des ressources humaines (constitué le 29 juillet 2025)

COMPOSITION



Anne Lalou
(Présidente) ⁽¹⁾



- Matthieu Lance
- Jean-Bernard Lafonta
- Guillaume Bouhours 
- Dr Markus Müschenich 
- Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) 

⁽¹⁾ Jusqu'au 18 mars 2025, date à laquelle Mme Anne Lalou a cessé d'être qualifiée d'administratrice indépendante du fait de l'atteinte des 12 ans de mandat.

⁽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.

⁽⁴⁾ Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts : le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations. Le précédent Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises entre le 1^{er} janvier 2025 et le 29 juillet 2025 (date de sa dissolution). L'actuel Comité des rémunérations et des ressources humaines s'est réuni une fois entre le 29 juillet 2025 (date de sa constitution) et le 31 décembre 2025.

⁽⁵⁾ Pour les besoins de la présente infographie, les taux d'assiduité du précédent Comité des rémunérations et des nominations et de l'actuel Comité des rémunérations et des ressources humaines ont été consolidés.



6
ADMINISTRATEURS



3/5 ⁽¹⁾⁽²⁾
D'INDÉPENDANTS



20 % ⁽³⁾
DE FEMMES



5 ⁽⁴⁾
RÉUNIONS



91 % ⁽⁵⁾
TAUX D'ASSIDUITÉ

TRAVAUX DU COMITÉ

- Revue des politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux
- Revue et suivi du plan d'attribution gratuite d'actions au bénéfice de certains dirigeants et salariés et du plan « Ensemble » au bénéfice de l'ensemble des salariés du Groupe
- Revue de la rémunération des membres du Comité de mission
- Information sur la politique de rémunération des principaux dirigeants et salariés du Groupe
- Revue de la politique de mixité des instances dirigeantes

Composition et travaux des Comités

Comité des nominations (constitué le 29 juillet 2025)

COMPOSITION



Anne Lalou
(Présidente) ⁽¹⁾



- Matthieu Lance
- Jean-Bernard Lafonta
- Guillaume Bouhours
- Dr Markus Müschenich




⁽¹⁾ Jusqu'au 18 mars 2026, date à laquelle Mme Anne Lalou a cessé d'être qualifiée d'administratrice indépendante du fait de l'atteinte des 12 ans de mandat.


⁽²⁾ Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 29 juillet 2025, a décidé de scinder le précédent Comité des rémunérations et des nominations en deux Comités distincts : le Comité des rémunérations et des ressources humaines et le Comité des nominations. Le précédent Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à quatre reprises entre le 1^{er} janvier 2025 et le 29 juillet 2025 (date de sa dissolution). L'actuel Comité des nominations s'est réuni une fois entre le 29 juillet 2025 (date de sa constitution) et le 31 décembre 2025.

⁽³⁾ Pour les besoins de la présente infographie, les taux d'assiduité du précédent Comité des rémunérations et des nominations et de l'actuel Comité des nominations ont été consolidés.

 **5**
ADMINISTRATEURS

 **3/5** ⁽¹⁾
D'INDÉPENDANTS

 **20 %**
DE FEMMES

 **5** ⁽²⁾
RÉUNIONS

 **91 %** ⁽³⁾
TAUX D'ASSIDUITÉ

TRAVAUX DU COMITÉ

- Proposition relative à la succession de la présidence du Conseil d'administration
- Revue des plans de succession des mandataires sociaux exécutifs et non exécutifs
- Revue des mandats des administrateurs expirant et formulation de propositions de nomination et renouvellement
- Revue de la composition des Comités du Conseil d'administration notamment au regard des critères de mixité et d'indépendance
- Revue de l'évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration
- Information sur la politique de gestion des talents et des hauts potentiels

RENOUVELLEMENTS

Anne Lalou

Renouvellement du mandat d'administratrice de Mme Sophie Boissard

Résolution 11



Sophie Boissard

- **Directrice générale**
- **Administratrice**
- Date de nomination :
 - En qualité de Directrice générale : **Conseil d'administration du 26 janvier 2016**
 - En qualité d'administratrice : **Assemblée générale du 22 juin 2020**

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Matthieu Lance

Résolution 12



Matthieu Lance

- **Administrateur**
- **Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines**
- **Membre du Comité des nominations**
- Date de nomination : **Conseil d'administration du 19 janvier 2024**

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Guillaume Bouhours

Résolution 13



Guillaume Bouhours

- Administrateur indépendant
- Président du Comité d'audit
- Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines
- Membre du Comité des nominations
- Date de nomination : **Conseil d'administration du 11 janvier 2021**

Renouvellement du mandat d'administrateur de M. Markus Müschenich

Résolution 14



Markus Müschenich

- Administrateur indépendant
- Membre du Comité des rémunérations et des ressources humaines
- Membre du Comité des nominations
- Membre du Comité d'investissement
- Date de nomination : **Assemblée générale du 22 juin 2017**

NOMINATION

Anne Lalou

Nomination de Mme Stéphanie Paix en qualité d'administratrice

Résolution 15



Stéphanie Paix

- **Née le :**
16 mars 1965 à Suresnes (92)
- **Nationalité :**
française
- **Détention d'actions :**
Mme Stéphanie Paix ne détient pas d'action Clariane.

Diplômée de Sciences Po et de l'Université Paris Dauphine, Mme Stéphanie Paix débute sa carrière en 1988 au sein du groupe BPCE, où elle effectuera l'ensemble de son parcours professionnel. Elle y occupe successivement des fonctions opérationnelles, stratégiques, de Direction générale et d'administration.

Elle commence au sein de l'Inspection générale de BFBP où elle exerce les fonctions d'Inspectrice puis de Chef de mission.

En 1994, elle rejoint Banque populaire Rives de Paris en tant que Directrice régionale avant de prendre la Direction des *back-offices* et de l'organisation.

De 2002 à 2006, elle exerce les fonctions de Directrice des *back-offices* puis Directrice du métier *cash management* et opérations au sein de Natixis. Elle est ensuite nommée Directrice générale de Natixis Factor.

De 2008 à 2011, elle occupe le poste de Directrice générale de Banque Populaire Atlantique, puis devient Présidente du Directoire de la Caisse d'Epargne Rhône Alpes jusqu'en 2018.

En 2019, elle est nommée Directrice de l'Inspection générale du groupe puis Directrice des risques groupe de BPCE, fonction qui l'amène à siéger au Comité de Direction générale de BPCE.

De 2022 à 2023, elle exerce les fonctions de Directrice générale de Natixis. Depuis 2025, elle est *Senior Advisor* auprès du Président du groupe BPCE.

Mme Stéphanie Paix a également exercé plusieurs mandats d'administratrice au sein du groupe BPCE et de la société Compagnie des Alpes. Actuellement, elle est notamment⁽¹⁾ Présidente d'Ostrum Asset Management et administratrice indépendante de SAMSE.

Par ailleurs, Mme Stéphanie Paix est membre fondatrice de l'Agence de labellisation RSE LUCIE, dédiée à l'accompagnement des organisations vers une transition plus durable à travers des labels RSE et des formations.

Elle est chevalière de l'Ordre national du mérite et de la Légion d'honneur.

Stéphanie Paix

Candidate au mandat d'administratrice

RÉMUNÉRATIONS

Anne Lalou

Rémunération de la Directrice générale, Mme Sophie Boissard, versée en 2025 ou attribuée au titre de 2025

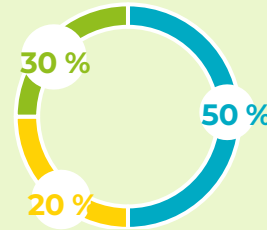
Résolution 4 (Say on Pay Ex Post de la Directrice générale)

RÉMUNÉRATION FIXE ANNUELLE

600 000 €

RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

552 000 €
92 % de la
rémunération fixe



CRITÈRES
FINANCIERS
QUANTIFIABLES⁽¹⁾

OBJECTIF
PARTIELLEMENT
ATTEINT

CRITÈRES
EXTRA-FINANCIERS
QUANTIFIABLES⁽²⁾

OBJECTIF
DÉPASSÉ

CRITÈRES
QUALITATIFS⁽³⁾

OBJECTIF
DÉPASSÉ

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME

Actions de performance attribuées au titre de l'exercice 2025

- **Maximum de 1 032 497 actions** attribuables le 29 juillet 2028⁽⁴⁾
- **Critères :**
 - 100 % basé sur des critères financiers⁽⁵⁾
 - 100 % basé sur des critères extra-financiers⁽⁶⁾

AUTRES AVANTAGES

- Rémunération exceptionnelle : **0 €**
- Indemnité de non-concurrence et indemnité de départ payées : **N/A**
- Valorisation des autres avantages : **17 432 €**
(assurance chômage et véhicule de fonction)

(1) 20 % sur l'EBITDA, 15 % sur la croissance organique et 15 % sur le ratio de levier financier (ratio « wholeco »).

(2) 8 % sur la satisfaction patients, résidents et proches (NPS), 7 % sur l'indicateur composite qualité des soins, 5 % sur l'intensité de l'énergie 2025, 5 % sur le taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt et 5 % sur le nombre de parcours qualifiants.

(3) Évaluation globale de la poursuite de l'exécution du plan de cession et de la feuille de route stratégique de financement et contribution au débat public aux fins de promouvoir une réglementation équitable et durable des activités de soins.

(4) Sous conditions de présence et de performance financière et extra-financière et en cas d'atteinte à 150 % des critères de performance.

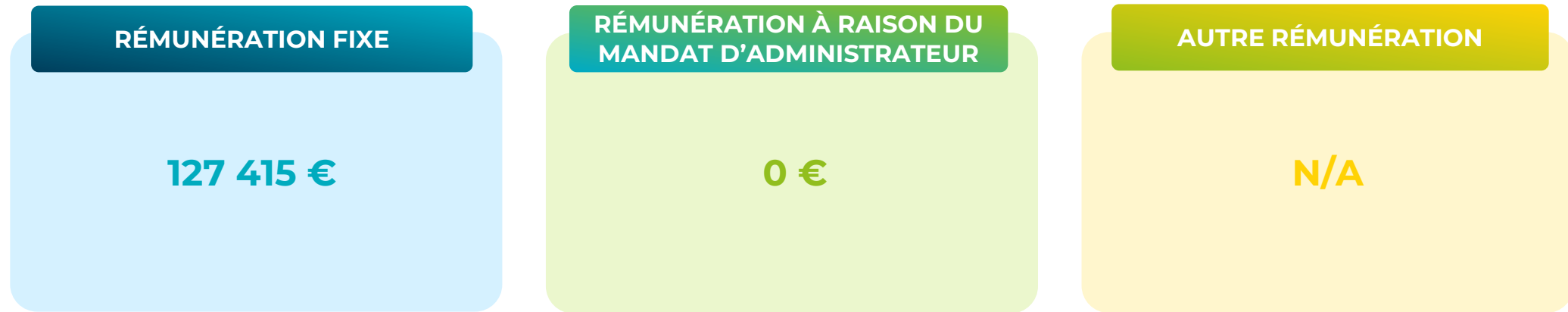
(5) 25 % sur le chiffre d'affaires, 25 % sur l'EBITDA, 25 % sur le cash-flow opérationnel et 25 % sur le ratio de levier financier (ratio « wholeco »).

(6) 25 % sur le score de considération, 25 % sur la réduction des émissions de CO₂ liées à l'énergie, 25 % sur l'engagement des collaborateurs et 25 % sur les postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissement pourvus en interne.

Rémunération du précédent Président du Conseil d'administration (jusqu'au 14 mai 2025), M. Jean-Pierre Duprieu, versée en 2025 ou attribuée au titre de 2025

Résolution 5 (*Say on Pay Ex Post* du précédent Président du Conseil d'administration)

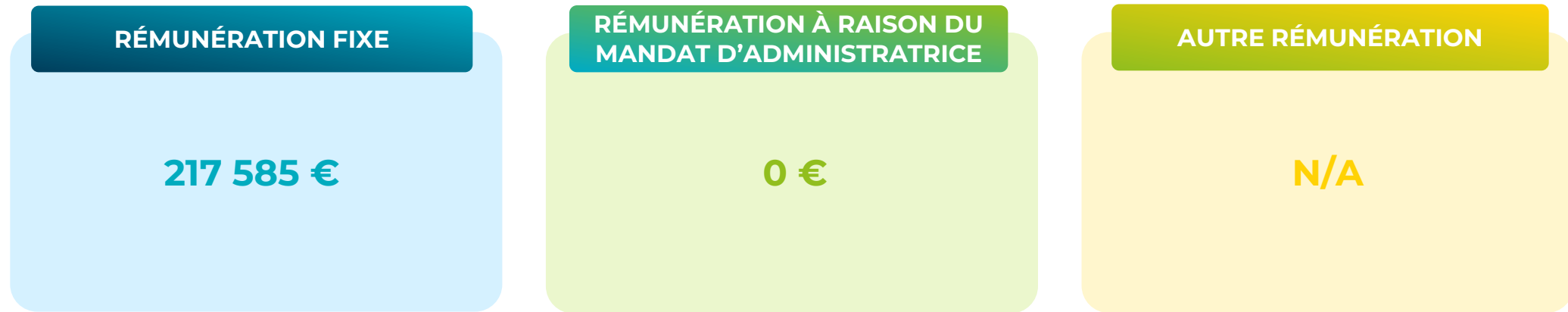
RÉMUNÉRATION 2025 DU PRECEDENT PRESIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Rémunération de la Présidente du Conseil d'administration (à compter du 14 mai 2025), Mme Sylvia Metayer, versée en 2025 ou attribuée au titre de 2025

Résolution 6 (*Say on Pay Ex Post* de la Présidente du Conseil d'administration)

RÉMUNÉRATION 2025 DE LA PRESIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION



Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Résolution 7 (*Say on Pay Ex Post* global)

RÉMUNÉRATION 2025 DES ADMINISTRATEURS

ENVELOPPE ANNUELLE 2025

approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 14 mai 2025

550 000 €

MONTANTS ATTRIBUÉS AU TITRE DE L'EXERCICE 2025

443 034 €⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾

(1) Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur.

(2) Pour l'exercice 2025, M. Matthieu Lance, HLD Europe et M. Jean-Bernard Lafonta ont chacun renoncé aux sommes auxquelles ils auraient normalement eu droit au titre de leur mandat d'administrateur.

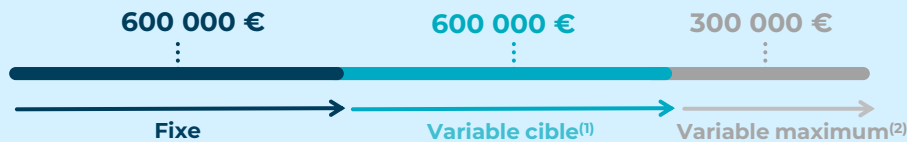
(3) La rémunération revenant à la société Predica a été versée à la Fondation Clariane, conformément à la proposition exprimée par Predica.

Politique de rémunération 2026 de la Directrice générale

Résolution 8 (Say on Pay Ex Ante de la Directrice générale)

RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE ET VARIABLE

Lors de l'Assemblée générale 2025, la rémunération fixe de la Directrice générale a été portée de **520 000 euros à 600 000 euros pour toute la durée de son mandat renouvelé.**



CRITERES DE PERFORMANCE DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE

50 %
Financier

20 % EBITDA
15 % Chiffre d'affaires
15 % Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)

30 %
Extra-financier

8 % Satisfaction des patients/résidents/proches (NPS)
8 % Indicateur composite qualité des soins :
 > Pourcentage d'escarres acquises
 > Pourcentage de mesures de contentions passives
 > Pourcentage de résidents disposant d'un projet personnalisé
7 % Taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt
7 % Parcours qualifiants

20 %
Qualitatif

Renforcement de la structure financière du Groupe, développement des capacités et des partenariats sur les géosciences et travaux d'alignement de l'organisation afin de soutenir la stratégie du Groupe

RÉMUNÉRATION VARIABLE LONG TERME (en actions)

0-150 %
Financier

25 % Chiffre d'affaires
25 % Cash-flow opérationnel
25 % Ratio de levier financier (ratio « wholeco »)
25 % EBITDA

Période d'acquisition
3 ans

Plafond : 0,46 % du capital⁽⁴⁾

0,8-1,2x
Extra-financier⁽³⁾

25 % Score de considération
25 % Réduction des émissions de CO₂ liées à l'énergie
25 % Engagement des collaborateurs
25 % Postes de Directeurs et Directeurs adjoints d'établissement pourvus en interne

Condition de présence

AUTRES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

- Véhicule de fonction
- Assurance chômage
- Régimes collectifs de prévoyance et frais de santé

(1) 100 % de la rémunération fixe annuelle.

(2) 150 % de la rémunération fixe annuelle en cas de surperformance.

(3) Le coefficient multiplicateur s'applique dans la limite d'un taux de réalisation global maximal de 150 %.

(4) En cas d'atteinte à 150 % des critères de performance.

Politique de rémunération 2026 de la Présidente du Conseil d'administration

Résolution 9 (*Say on Pay Ex Ante* de la Présidente du Conseil d'administration)

RÉMUNÉRATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Rémunération fixe annuelle

345 000 €

Inchangée depuis **2015**

Rémunération à raison du
mandat d'administratrice

0 €

Autre rémunération

N/A

Politique de rémunération 2026 des mandataires sociaux

Résolution 10 (*Say on Pay Ex Ante* des administrateurs)

BUDGET ANNUEL

Pour l'exercice 2026, il est proposé de maintenir le budget annuel à :

550 000 €

RAPPEL DES RÈGLES :

MONTANTS

(basés sur une participation à 100 % des réunions) :



Participation aux réunions du Conseil :

- Administrateurs indépendants : **30 000 €**
- Administrateurs non-indépendants : **15 000 €**

Présidence d'un Comité :

- Administrateurs indépendants : **25 000 €**
- Administrateurs non-indépendants : **12 500 €**

Participation aux réunions des Comités :

- Administrateurs indépendants : **10 000 €**
- Administrateurs non-indépendants : **5 000 €**

RÈGLES D'ALLOCATION IDENTIQUES À L'AN PASSÉ MODULO :

La participation au Comité des rémunérations et des ressources humaines et au Comité des nominations en tant que membre ou Président desdits Comité est décomptée comme une seule participation à un Comité du Conseil d'administration. Les consultations écrites ne sont pas rémunérées.



04

Travaux du Comité de mission

Nicolas Truelle

Président du Comité de mission

Composition du Comité de mission

 **14**
MEMBRES

 **6**
NATIONALITÉS

 **63 ans**
ÂGE MOYEN

 **36 %**
DE FEMMES

 **4** RÉUNIONS PLÉNIÈRES ET
5 GROUPES DE TRAVAIL

- Groupe de travail Considération
- Groupe de travail Équité
- Groupe de travail Proximité et Durabilité
- Groupe de travail Innovation
- Groupe de travail Gouvernance Inclusive

Représentants des salariés



Martina Nickel

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



Catia Piantoni

Présidente du Women's Club de Clariane



Bo Swolfs

Directrice de la maison de retraite médicalisée De Muze en Belgique



Jérôme Vandekerkhove

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

Représentants des patients, résidents, familles et communautés locales



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne



Dominique Fabre

Présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France



Prof. Francesco Longo

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Italie



Dr Jacques Van der Horst

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Pays-Bas

Personnalités qualifiées



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



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



Jean-Marie Bockel
Ancien ministre et ancien maire de Mulhouse



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



Antoine Maspétio
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

Travaux du Comité de mission en 2025



Nicolas Truelle

Président du Comité
de mission

- Suivi de la performance sur les indicateurs principaux de la feuille de route de la mission et discussion autour des indicateurs secondaires
- Revue des principales actions prises à la suite des réunions des Groupes de travail et approfondissement des réflexions
- Deuxième séminaire des Conseils des parties prenantes nationaux
- Participation aux événements internes : tournée Ensemble (actionnariat salarié), réunions CVS, Clariane Innovation Days (Milan) et journées Conseil européen de l'innovation (Paris)
- Approfondissement des 11 initiatives : formulation de recommandations et priorités d'approfondissement sur le Positive Care, la gouvernance inclusive, la formation, l'innovation, le partage de la valeur, la durabilité et les achats

Feuille de route de la mission et du Comité de mission 2026

- Poursuivre le suivi des 11 initiatives en lien avec la mission, à travers les Groupes de travail dédiés, en concentrant ses travaux sur une sélection d'enjeux identifiés
- Accompagner Clariane dans la préparation de la prochaine feuille de route 2027 (initiatives, indicateurs et objectifs associés)
- Interagir avec l'organisme tiers indépendant (OTI) dans le cadre du deuxième audit de la société à mission, en application de la loi PACTE
- Dresser le bilan de l'impact de la mission sur la période 2023–2026 et mesurer les écarts entre établissements sur les indicateurs clés, notamment ceux liés à l'engagement de Considération
- Pérenniser la dynamique de gouvernance inclusive en renforçant les liens entre le Comité de mission et les Conseils de parties prenantes nationaux et locaux
- Renforcer les opportunités d'échange avec les collaborateurs sur la mise en œuvre concrète de la mission dans les établissements et dans leur quotidien professionnel notamment en facilitant les échanges entre les Directeurs d'établissement et le Comité de mission



05

Rapports des Commissaires aux comptes

Stéphane Marfisi

Co-Commissaire aux comptes – Forvis Mazars

Rapport sur les comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025

1^{ère} résolution de l'Assemblée générale – partie ordinaire
(pages 454 à 458 du Document d'enregistrement universel 2025)

Objectif

Obtenir une assurance raisonnable sur l'absence d'anomalies significatives dans les comptes annuels.

Opinion sur les comptes annuels

Certification sans réserve avec une observation technique relative au changement de méthode comptable résultant de l'application du règlement ANC n° 2022-06.

Justification de nos appréciations Points clés de l'audit

Évaluation des titres de participation et créances rattachées.

Liquidité de la Société.

Vérifications spécifiques

- Pas d'observation sur les informations données dans le rapport de gestion ainsi que dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.
- Respect du format d'information électronique unique européen dans tous ses aspects significatifs.
- Conformité de l'opinion avec notre rapport complémentaire présenté au Comité d'audit.
- Absence de services interdits fournis par les Commissaires aux comptes.

Rapport sur les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2025

2^{ème} **résolution** de l'Assemblée générale – partie ordinaire
(pages 425 à 429 du Document d'enregistrement universel 2025)

Objectif

Obtenir une assurance raisonnable sur l'absence d'anomalies significatives dans les comptes consolidés.

Opinion sur les comptes consolidés

Certification sans réserve ni observation.

Justification de nos appréciations Points clés de l'audit

Évaluation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter.

Liquidité du Groupe.

Vérifications spécifiques

- Pas d'observation sur les informations données dans le rapport de gestion du Groupe.
- Respect du format d'information électronique unique européen dans tous ses aspects significatifs.
- Conformité de l'opinion avec notre rapport complémentaire présenté au Comité d'audit.
- Absence de services interdits fournis par les Commissaires aux comptes.

Rapport spécial sur les conventions réglementées

16^{ème} résolution de l'Assemblée générale – partie ordinaire

Approbation d'une convention règlementée autorisée par le Conseil d'administration depuis la dernière Assemblée générale :

Nouvelle convention soumise aux dispositions des articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce

Résolution n° 16

Contrat de cession conclu le 11 juin 2025 avec Crédit Agricole S.A. portant sur la cession par Clariane France de l'intégralité des actions de la société Korian Domiciles à la société Crédit Agricole Santé et Territoire (CAST), filiale de Crédit Agricole S.A.

- Clariane intervient au contrat de cession pour garantir les déclarations et garanties données par la société Clariane France qui sont limitées dans le temps.
- Crédit Agricole S.A. est partie au contrat de cession pour garantir les engagements de CAST au titre de ce contrat.
- L'opération s'est effectuée pour une valeur brute de cession (valeur d'entreprise) de 345 millions d'euros.

Votre Conseil d'administration a considéré que ce contrat de cession est dans l'intérêt de votre Société :

- compte tenu, d'une part, du niveau attractif de valorisation proposé et, d'autre part, des conditions d'exécution.
- il a permis à votre Société de parachever la réalisation du plan de renforcement de sa structure financière.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur les conventions règlementées qui s'inscrivent dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Autres rapports (4) – Rapports sur les opérations sur le capital

Résolutions soumises à l'Assemblée générale – partie extraordinaire

Autorisations / délégations à donner au Conseil d'administration :

Emission, avec suppression du droit préférentiel de souscription, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société sans excéder 30 % du capital social de la Société	Résolution n° 18
Attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre, au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et de ses filiales dans la limite de 2,70 % du capital social de la Société	Résolutions n° 19
Émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée aux adhérents d'un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe dans la limite de 5 % du capital social de la Société	Résolution n° 20
Émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réservée à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié dans la limite de 1 % du capital social de la Société	Résolution n° 21

Pour l'ensemble de ces résolutions, votre Conseil d'administration a établi des rapports décrivant les opérations proposées. Il nous appartient de vous faire part, le cas échéant, de nos observations sur les informations qui vous sont ainsi données.

Nous n'avons pas d'observations à formuler sur les informations données dans le rapport du Conseil d'administration portant sur les opérations envisagées, qui s'inscrivent dans les conditions prévues par le Code de commerce.

Le cas échéant, nous établirons un rapport complémentaire lors de l'utilisation de ces autorisations et délégations par votre Conseil d'administration.



06

Rapport de l'auditeur sur les informations
en matière de durabilité

Stéphane Marfisi

Commissaire aux comptes en charge de la mission de certification des informations en matière de durabilité

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

Conclusion générale

« 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 [...] du rapport de gestion du Groupe, avec les exigences de l'article L. 233-28-4 du Code de commerce, y compris avec les ESRS. »

3 conclusions

Conformité du processus d'analyse de double matérialité



Conclusion sans réserve ni anomalie significative

- Absence d'observation

Conformité des informations publiées avec les normes de durabilité, les ESRS



Conclusion sans réserve ni anomalie significative

- Une observation due à la non-disponibilité de certaines informations relatives aux délais de paiement (pourcentage de factures payées en retard et délai moyen de paiement)

Respect des exigences de publication des informations prévues par le règlement sur la taxonomie



Conclusion sans réserve ni anomalie significative

- Absence d'observation



07

Réponse aux questions
des actionnaires

Questions reçues de la part des actionnaires

QUESTIONS ÉCRITES REÇUES PAR VOIE POSTALE

- Aucune question reçue

QUESTIONS ÉCRITES REÇUES À L'ADRESSE DE MESSAGERIE DÉDIÉE

- Aucune question reçue



08

Présentation et vote des résolutions

Pierre Acquaviva

Secrétaire du Conseil d'administration

Ordre du jour

RÉSOLUTIONS 1 à 3

Comptes 2025 et affectation
du résultat

RÉSOLUTIONS 4 à 10

Rémunération des mandataires
sociaux

RÉSOLUTIONS 11 à 15

Renouvellement des mandats
d'administrateurs et nomination
d'une nouvelle administratrice

RÉSOLUTION 16

Approbation des engagements
et conventions réglementés

RÉSOLUTIONS 17 à 21

Autorisations et délégations
financières

RÉSOLUTION 22

Pouvoirs pour les formalités

Vote des résolutions

Modalités du vote

Vote des résolutions

Vote des résolutions

Modalités du vote

Vote des résolutions

Fonctionnement du boîtier de vote

Carte à puce

Le boîtier ne peut fonctionner que si votre carte à puce est **correctement insérée**.

Pour voter

Appuyez simplement sur la touche correspondant à votre choix

- 1** = Pour
- 2** = Contre
- 3** = Abstention



Message sur la ligne du bas de l'écran du boîtier

Mention « acquitté » : votre vote est pris en compte mais vous pouvez encore le **modifier pendant la durée du vote** (10 secondes).

Vote des résolutions

Modalités du vote

Vote des résolutions

Résolution à caractère ordinaire

1^{ère} résolution

Approbation des comptes annuels de l'exercice clos le 31 décembre 2025

- Approbation des dépenses et charges non déductibles fiscalement

Résultat de l'exercice 2025	-129 458 037,62 €
------------------------------------	--------------------------

Dépenses et charges non déductibles fiscalement	107 504,09 €
--	---------------------

Résolution à caractère ordinaire

2^{ème} résolution

**Approbation des comptes consolidés de l'exercice clos
le 31 décembre 2025**

**Résultat net consolidé
(part du Groupe)**

1 595 115,60 €

Résolution à caractère ordinaire

3^{ème} résolution

Affectation du résultat de l'exercice clos le 31 décembre 2025

Résultat de l'exercice	-129 458 037,62 €
Report à nouveau antérieur	-23 710 277,38 €
Report à nouveau après affectation	-153 168 315,00 €

Résolution à caractère ordinaire

4^{ème} résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, ou attribués au titre du même exercice, à Mme Sophie Boissard, en sa qualité de Directrice générale de la Société

Résolution à caractère ordinaire

5^{ème} résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, ou attribués au titre du même exercice, à M. Jean-Pierre Duprieu, en sa qualité de Président du Conseil d'administration de la Société, jusqu'au 14 mai 2025

Résolution à caractère ordinaire

6^{ème} résolution

Approbation des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2025, ou attribués au titre du même exercice, à Mme Sylvia Metayer, en sa qualité de Présidente du Conseil d'administration de la Société, à compter du 14 mai 2025

Résolution à caractère ordinaire

7^{ème} résolution

Approbation des informations relatives à la rémunération des mandataires sociaux mentionnées au I de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce figurant au sein du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Résolution à caractère ordinaire

8^{ème} résolution

Approbation de la politique de rémunération de la Directrice générale de la Société au titre de l'exercice 2026

Résolution à caractère ordinaire

9^{ème} résolution

**Approbation de la politique de rémunération de la Présidente
du Conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice
2026**

Résolution à caractère ordinaire

10^{ème} résolution

**Approbation de la politique de rémunération
des administrateurs de la Société au titre de l'exercice 2026**

Résolution à caractère ordinaire

11^{ème} résolution

**Renouvellement du mandat d'administratrice
de Mme Sophie Boissard**

Résolution à caractère ordinaire

12^{ème} résolution

**Renouvellement du mandat d'administrateur
de M. Matthieu Lance**

Résolution à caractère ordinaire

13^{ème} résolution

**Renouvellement du mandat d'administrateur
de M. Guillaume Bouhours**

Résolution à caractère ordinaire

14^{ème} résolution

**Renouvellement du mandat d'administrateur
de M. Markus Müschenich**

Résolution à caractère ordinaire

15^{ème} résolution

Nomination de Mme Stéphanie Paix en qualité d'administratrice

Résolution à caractère ordinaire

16^{ème} résolution

Approbation des conventions et engagements réglementés

Proposition : approuver une convention réglementée conclue par Clariane et autorisée par le Conseil d'administration depuis la dernière Assemblée générale des actionnaires

Date de conclusion de la convention	Type de convention	Parties à la convention
11 juin 2025	Contrat de cession	<ul style="list-style-type: none">▪ Clariane▪ Crédit Agricole SA

Résolution 17 à 21

Autorisations et délégations financières

Ces autorisations et délégations ont pour objet de permettre au Conseil d'administration de :

- Procéder, conformément à la réglementation en vigueur, à la mise en œuvre d'un programme de rachat d'actions ainsi qu'à différents types d'émissions.
- Disposer de la flexibilité nécessaire pour réaliser une émission ou une opération sur capital en fonction des opportunités disponibles sur les marchés financiers.
- Accorder une certaine flexibilité à la société afin de réaliser, dans des délais opportuns, les opérations les mieux adaptées à ses besoins et dans le contexte d'un environnement de marché volatile.



Résolution à caractère ordinaire

17^{ème} résolution

**Autorisation au Conseil d'administration à l'effet d'opérer,
hors période d'offre publique, sur les actions de la Société**

Prix maximum d'achat par action

20 €

**Pourcentage maximum
du programme de rachat**

10 % du capital social

Durée

18 mois

Résolution à caractère extraordinaire

18^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit d'une catégorie de personnes conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce

Montant nominal maximum de l'augmentation de capital

30 % du capital social (imputation sur les plafonds globaux de 50 % et 30 % prévus aux 16^{ème} et 17^{ème} résolutions de l'Assemblée générale 2025)

Montant nominal maximal des valeurs mobilières

1 000 000 000 € (imputation sur le plafond prévu aux 16^e, 17^e, 18^e, 19^e, 20^e et 21^e résolutions de l'Assemblée générale 2025)

Durée

18 mois

Résolution à caractère extraordinaire

19^{ème} résolution

Autorisation au Conseil d'administration 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

Plafond **2,70 % du capital social**
(dont 0,46 % maximum au profit
des dirigeants mandataires sociaux de la Société)

Durée **38 mois**

Résolution à caractère extraordinaire

20^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration 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

Plafond

5 % du capital social

Durée

26 mois

Résolution à caractère extraordinaire

21^{ème} résolution

Délégation de compétence au Conseil d'administration 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

Plafond

1 % du capital social
(imputation sur le plafond global de 5 % du capital social prévu à la 20^{ème} résolution)

Durée

18 mois

Résolution à caractère ordinaire

22^{ème} résolution

Pouvoirs pour l'accomplissement des formalités



09

Mot de clôture

Sylvia Metayer

Présidente du Conseil d'administration

clariane

Assemblée générale mixte

12 mai 2026 à 14h

Salle Apostrophe – Paris

