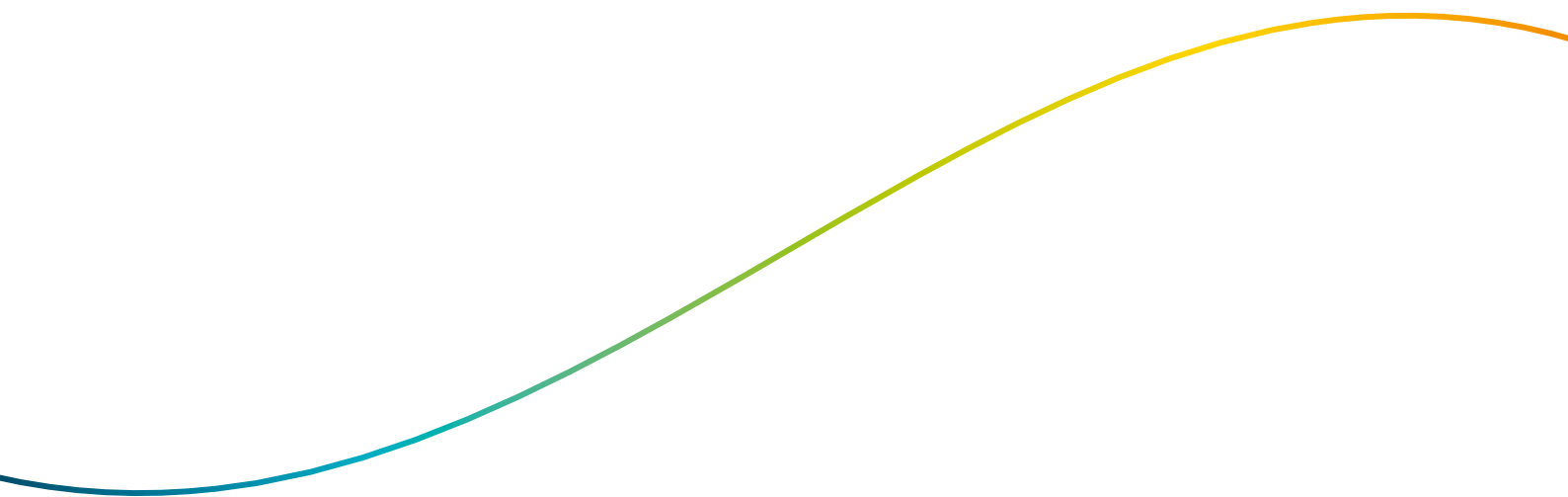


clariane

Document d'enregistrement universel 2023

Rapport financier annuel
et Rapport intégré



Sommaire

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

1 Clariane, premier groupe européen au service des personnes fragiles 7

1.1 Profil	8
1.2 Historique	10
1.3 Performance	12
1.4 Nos activités	14
1.5 Présence européenne	20
1.6 Les défis du secteur	22
1.7 Notre modèle de création de valeur	24
1.8 Stratégie	26
1.9 Perspectives	29
1.10 Gouvernance	30

2 Facteurs de risques RFA 35

2.1 Risques opérationnels	37
2.2 Risques stratégiques	41
2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires	42
2.4 Risques économiques et financiers	45
2.5 Contrôle interne et gestion des risques	49

3 Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance RFA 55

3.1 Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise	57
3.2 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	74
3.3 Être l'employeur de référence	90
3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	115
3.5 Être un acteur local engagé et responsable	127
3.6 Réduire notre empreinte environnementale	137
3.7 Plan de vigilance du Groupe	160
3.8 Annexes	170
3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant (tierce partie) sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	185

4 Gouvernement d'entreprise 191

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société	193
4.2 Rémunération	238
4.3 Gouvernance de la rémunération	260

5 Activités et analyse de la performance RFA 265

5.1 Faits marquants de l'exercice 2023	266
5.2 Évolution de l'activité	267
5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2023	269
5.4 Proposition d'affectation du résultat	276
5.5 Procédures judiciaires et arbitrages	276
5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	276
5.7 Événements importants survenus depuis la clôture	277
5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	278

6 États financiers au 31 décembre 2023 RFA 281

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2023	282
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	349
6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2023	354
6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	370

7 Informations sur la Société, le capital de l'actionariat RFA 377

7.1 Informations sur la Société	378
7.2 Informations sur le capital social	383
7.3 Actionariat	392
7.4 Marché du titre Clariane	396
7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales	398

8 Informations complémentaires 401

8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel RFA	402
8.2 Responsable du contrôle des comptes	402
8.3 Des activités fortement réglementées	403
8.4 Tables de concordance	409





clariane

Document d'enregistrement universel 2023

Rapport financier annuel
et Rapport intégré



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 30 avril 2024 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 2023, le Conseil d'administration s'est tout particulièrement mobilisé

Mesdames et Messieurs,
chers actionnaires,

Le Conseil d'administration, dont je voudrais réaffirmer l'engagement au service de votre Société, s'est tout particulièrement mobilisé en 2023 tant pour suivre l'exécution de la stratégie de Clariane par la Directrice générale et ses équipes sur le plan opérationnel que pour analyser et trouver une solution rapide au resserrement brutal des accès au financement de Clariane au troisième trimestre 2023.

Sur le plan de la gouvernance, l'année 2023 a été marquée par la mise en place du Comité de mission dont les membres ont été désignés par le Conseil d'administration sur proposition de la Directrice générale et qui est en charge de veiller à la bonne exécution de la mission de Clariane.

Ainsi que vous l'avez décidé lors de l'assemblée générale 2023, la mission est devenue la boussole du groupe Clariane et la gouvernance s'est adaptée à celle-ci. La mise en place en un temps record de la raison d'être et des engagements sociaux et environnementaux de Clariane et de son Comité de mission a été un tour de force du management de Clariane.

En 2023, votre Conseil s'est également attelé à renforcer la revue approfondie de certains sujets clés pour le Groupe parmi lesquels les indicateurs de la qualité des soins, la stratégie cybersécurité et la situation financière du Groupe.

A la suite du resserrement brutal des accès au financement de Clariane, votre Conseil d'administration, réuni le 13 novembre 2023, a arrêté un plan de renforcement de sa structure financière comportant quatre volets (dont deux ont d'ores et déjà été réalisés) pour un montant de 1,5 milliard d'euros visant à restaurer l'accès au financement de Clariane.

Lors de l'assemblée générale du 26 mars 2024, vous avez, à la très grande majorité, approuvé le troisième volet de ce plan à savoir un projet d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription visant à lever un montant brut de 300 millions d'euros. Cette augmentation de capital à laquelle chaque actionnaire pourra décider de souscrire est essentielle à l'exécution du plan de refinancement de la Société puisqu'elle permettra de renforcer les fonds propres de Clariane.

Le Conseil d'administration est confiant dans la capacité de la Directrice générale et de ses équipes à mettre en œuvre avec succès ce plan de renforcement de la structure financière de Clariane tout en conservant le cap de la performance opérationnelle.

Je vous remercie de votre confiance et de votre fidélité.



Sophie Boissard

Directrice générale

La confiance est la clé de notre métier

Mesdames et Messieurs,
chers actionnaires,

L'année 2023 a été à maints égards une année paradoxale pour Clariane, marquée tout à la fois par une très solide performance opérationnelle et par le déclenchement, à compter du troisième trimestre d'une crise d'accès au financement. C'est pour surmonter cette crise, que nous avons lancé le 14 novembre dernier un plan destiné à renforcer nos fonds propres et à réduire notre levier financier.

2023 – Résilience de nos activités

L'année 2023 témoigne incontestablement de la bonne tenue de nos activités dans un environnement pourtant marqué par une forte inflation, notamment en Allemagne.

Toutes nos activités et toutes nos géographies bénéficient d'une dynamique de croissance. Nos maisons de retraite spécialisées sont en passe de retrouver leur niveau d'avant Covid. Nos activités sanitaires bénéficient du fort développement des prises en charge ambulatoires. Enfin, les services et prises en charge à domicile continuent leur progression régulière.

Je tiens à saluer le remarquable engagement des 60 000 professionnels de la communauté Clariane qui ont accompagné en 2023 environ 900 000 patients et résidents dans l'un

de nos établissements ou à domicile. Je me réjouis de la progression régulière de tous nos indicateurs de qualité et notamment du score de recommandation (NPS) qui a atteint en 2023 le niveau inédit de + 44 en moyenne, ce qui constitue une belle reconnaissance.

Nous sommes également en avance sur la mise en œuvre des différents engagements ESG, que nous avons arrêtés en 2019. C'est le cas en particulier en matière de qualité, de développement des compétences ou de santé et de sécurité au travail des collaborateurs, ainsi qu'en matière de réduction de notre empreinte carbone, qui a baissé de plus de 30 % depuis 2019.

Plus que jamais, le passage à la qualité de société à mission que vous avez approuvé à une très large majorité lors de l'assemblée générale 2023 est porteur de sens pour notre Groupe et constitue le socle de notre stratégie.

L'engagement des professionnels de la communauté Clariane est remarquable

**Troisième trimestre 2023 –
Resserrement brutal de nos accès
au financement**

Depuis 2020, notre secteur d'activité a traversé une succession d'épreuves inédite : la pandémie de Covid bien sûr, puis la hausse brutale de l'inflation et des taux d'intérêt à partir de 2022, particulièrement sensibles dans un secteur régulé comme le nôtre, et enfin, les impacts systémiques résultant de la quasi-faillite d'un acteur du secteur et la procédure de sauvegarde qui s'en est suivie.


Tout ceci s'est traduit pour Clariane au troisième trimestre 2023 par le resserrement brutal de nos conditions d'accès au financement, ce qui a conduit le Groupe à annoncer le 14 novembre 2023 un plan de renforcement de sa structure financière. Ce plan porte au total sur un montant de 1,5 milliard d'euros. Les deux partenariats immobiliers et la mise en place de lignes de dette immobilière, qui en constituaient les deux premiers volets, ont d'ores et déjà été finalisés en décembre 2023. Nous nous concentrons désormais sur les deux autres volets, à savoir une augmentation de capital de

300 millions d'euros et la mise en œuvre d'un programme de cessions d'actifs, déjà bien avancé.

Lors de l'assemblée générale du 26 mars 2023, vous avez, à une très large majorité, donné votre feu vert au projet d'augmentation de capital de 300 millions d'euros avec maintien de vos droits préférentiels de souscription, opération que Predica, notre premier actionnaire, s'est engagée à garantir à hauteur de 200 millions d'euros, manifestant ainsi son engagement de long terme auprès de la Société.

Grâce à ce plan, nous allons pouvoir retrouver la voie d'un développement pérenne et créateur de valeur pour toutes nos parties prenantes et en particulier pour nos actionnaires.

2024 sera une année majeure pour la transformation et la relance de votre Groupe autour de nos trois principaux segments d'activités sur une plateforme géographique recentrée sur un nombre plus réduit de pays. Et plus que jamais, l'ensemble de la communauté Clariane restera mobilisée au service de notre mission commune « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ».

 L'ensemble de la communauté Clariane restera mobilisée au service de notre mission commune « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité »



KORIAN

Agnesa 2020
A.S.

KORIAN

No. 2020 2020
A.S.

KORIAN

Marika 2020
A.S.

KORIAN

2020 2020
A.S.

1

Clariane, premier groupe européen au service des personnes fragiles

1.1 Profil	8	1.6 Les défis du secteur	22
1.1.1 Une communauté de professionnels engagés au service des territoires	8	1.6.1 Le défi des ressources humaines	22
		1.6.2 Le défi du financement des dépenses de santé	22
		1.6.3 Focus : les jeunes Européens plébiscitent les métiers de la santé et du soin	23
1.2 Historique	10	1.7 Notre modèle de création de valeur	24
1.2.1 Les dates clés	10		
1.2.2 Faits marquants 2023	11		
1.3 Performance	12	1.8 Stratégie	26
1.3.1 Performance extra-financière	12	1.8.1 Un projet d'entreprise, trois priorités	26
1.3.2 Performance financière	13		
1.4 Nos activités	14	1.9 Perspectives	29
1.4.1 Les maisons de retraite médicalisées	14		
1.4.2 Établissements et services de santé spécialisés	16	1.10 Gouvernance	30
1.4.3 Domiciles et habitats partagés	18	1.10.1 Une gouvernance au service des parties prenantes	30
		1.10.2 Le Conseil d'administration	31
		1.10.3 Le Comité de direction générale	32
		1.10.4 Le Comité de mission	33
1.5 Présence européenne	20		
1.5.1 Parties prenantes : un dialogue permanent	21		
1.5.2 Un ancrage territorial	21		

1.1 Profil

1.1.1 Une communauté de professionnels engagés au service des territoires

Maisons de retraite médicalisées, établissements et services de santé spécialisés, domiciles et habitats partagés, services d'aide 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 plus de 800 bassins de vie, Clariane rassemble une communauté de 60 000 collaborateurs, engagés et guidés par un projet d'entreprise fédérateur : À vos côtés.

5 047 M€
chiffre d'affaires



+ 8,4 %

croissance organique

800

bassins de vie desservis

60 000

collaborateurs

+ 1 300

établissements

Près de 900 000 personnes accompagnées et soignées en 2023



Maisons de retraite médicalisées

674

maisons

61 384 lits

97 000 résidents accompagnés



Établissements et services de santé spécialisés

276

établissements

14 416 lits

700 000 patients pris en charge



Domiciles et habitats partagés

377

maisons partagées

340 agences de services à domicile

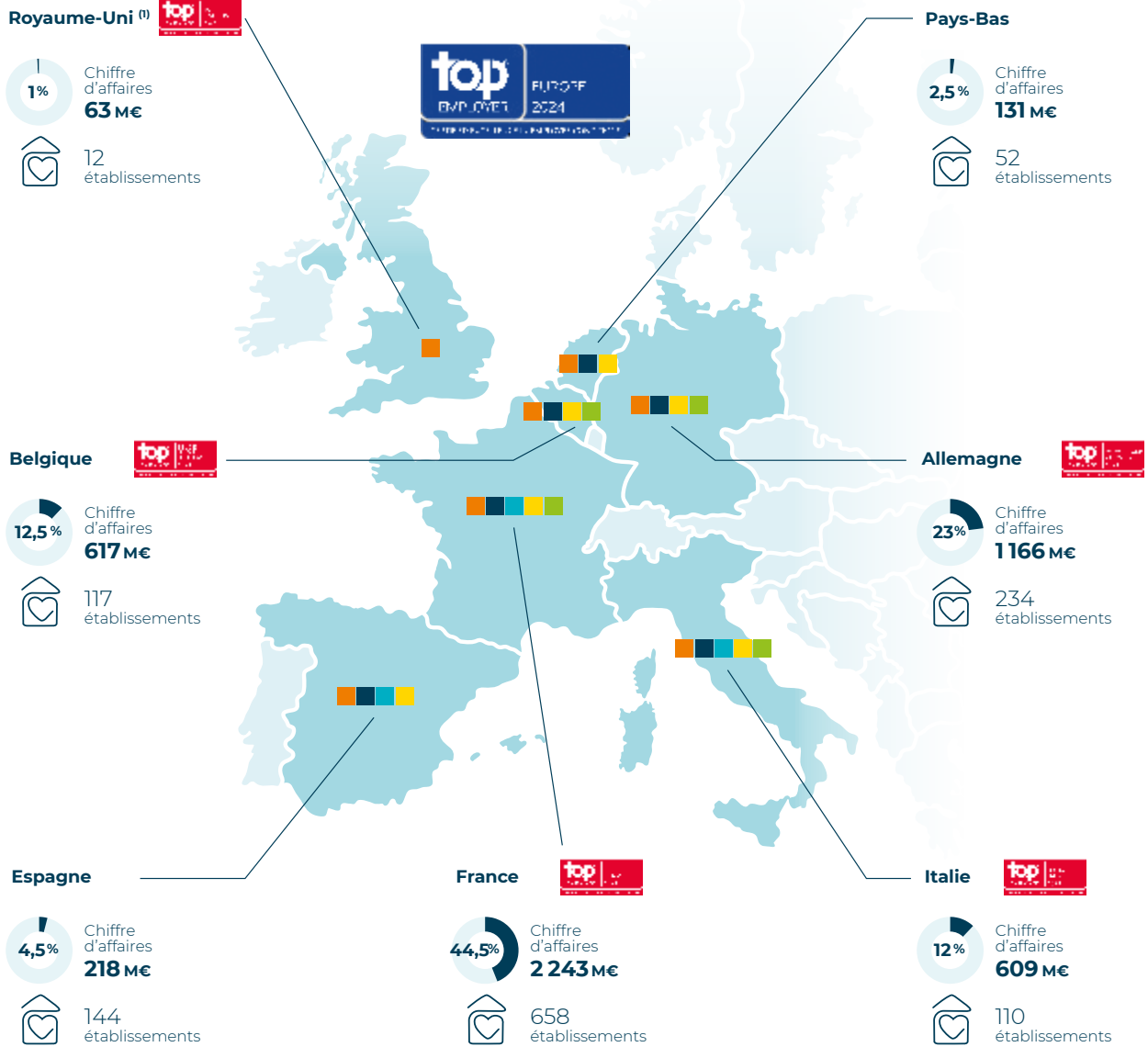
16 225 lits

80 000 résidents et clients

Clariane en Europe

Chiffres au 31 décembre 2023.

- Maisons de retraite médicalisées
- Soins médicaux et de réadaptation (SMR)
- Santé mentale
- Habitats partagés
- Services à domicile



Nos marques en 2023

(1) L'ensemble des activités et des actifs du groupe au Royaume-Uni a été cédé en avril 2024.

1.2 Historique

1.2.1 Les dates clés

Depuis le début des années 2000, la prise en charge de la dépendance liée au grand âge demeure un sujet de société à l'échelle européenne. Les pouvoirs publics s'en sont saisis et ont progressivement construit des politiques adaptées. En France, la loi Dépendance est adoptée en 2001. En Allemagne, une série de lois (PSG I, II et III) a élargi et renforcé le dispositif de prise en charge de la dépendance à compter de 2014. C'est dans ce contexte que s'est créé le groupe Clariane. D'abord spécialisé dans les structures médico-sociales dédiées aux personnes âgées, Clariane a progressivement acquis des expertises complémentaires en soins médicaux et de réadaptation, en santé mentale, ou en services à domicile. Clariane a profondément évolué en consolidant son socle d'activités, en déployant de nouvelles expertises et en se développant en Europe. Clariane, première communauté européenne du soin dans les moments de fragilité, adopte en 2023 la qualité de société à mission.



1.2.2 Faits marquants 2023

JANVIER

- Finalisation de l'acquisition de **Grupo 5**, opérateur espagnol de premier plan spécialisé dans la prise en charge de personnes fragiles et en santé mentale. Après l'acquisition d'Ita Salud en 2021, Clariane constitue en Espagne un réseau de soixante-dix-sept établissements de santé et médico-sociaux couvrant quatorze régions (et 95 % de la population).
- Le label **Top Employer 2023** décerné pour les quatre principaux pays du Groupe vient une nouvelle fois récompenser la politique de ressources humaines de la société. L'Allemagne (troisième année consécutive), la France (deuxième année consécutive), la Belgique et l'Italie (première année) emploient au total plus de 90 % des salariés de Clariane. Le Groupe deviendra un an plus tard **Top Employer Europe** avec la labellisation du Royaume-Uni.

FÉVRIER

- La fondation d'entreprise – qui deviendra en juin Fondation Clariane – inaugure un nouveau cycle de travaux avec la thématique **Aimer soigner** et dédie désormais ses actions aux soignants et aux métiers du soin.
- Renouvellement de l'adhésion à la **charte d'engagement LGBT+ de l'Autre Cercle**, après une première adhésion en 2018. Clariane s'engage ainsi à permettre un environnement inclusif pour tous les collaborateurs.
- En France, **44 établissements** du réseau de maisons de retraite médicalisées Korian se voient décerner le label **Gault & Millau 2023** pour la qualité de leur restaurant.

MARS

- Clariane lance une campagne nationale de partage d'expérience et d'accompagnement **des aidants**, dans ses établissements en France.

AVRIL

- **Lancement de À vos côtés, le nouveau projet d'entreprise** qui accompagne l'adoption de la qualité de société à mission, soumise à l'Assemblée générale des actionnaires. En cohérence avec la mission « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité », À vos côtés se structure autour de trois piliers : prendre la mesure du virage ambulatoire et domiciliaire dans l'accompagnement des fragilités, renforcer les fondamentaux métiers, construire un pacte de confiance durable avec les parties prenantes à tous les niveaux de l'entreprise.

JUIN

- L'Assemblée générale des actionnaires approuve **l'adoption de la qualité de société à mission, accompagnée de la nouvelle dénomination sociale Clariane** pour la société européenne, structure de tête du Groupe. « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » devient donc, après une consultation menée pendant plusieurs mois auprès de l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes, la raison d'être de Clariane, soutenue par cinq engagements – la considération, l'équité, la durabilité, la proximité, l'innovation – et concrétise la qualité de société à mission.

JUILLET

- La mise en place de **l'université Clariane** est la première initiative concrétisant la transformation de Clariane en société à mission. Celle-ci regroupe l'ensemble des formations proposées par Clariane à ses collaborateurs, en interne ou avec les écoles et instituts partenaires. Objectif : proposer chaque année au moins **7 000 parcours diplômants** dans les principales filières métiers (soins, hospitalité, gestion et management).

SEPTEMBRE

- Les réseaux de maisons de retraite médicalisées du groupe Clariane se mobilisent autour de nombreuses actions de sensibilisation et d'information à l'occasion de la journée mondiale **Alzheimer**.

OCTOBRE

- Adoption de la **charte européenne du dialogue social par le Comité européen de la société européenne**. Clariane est le premier acteur du secteur du grand âge à adopter un texte qui promeut la liberté syndicale et le droit de tout salarié à être syndiqué, le développement des instances de dialogue social et la négociation collective au niveau approprié, local et national, la formation des acteurs au dialogue social et la reconnaissance des compétences acquises à travers l'exercice d'un mandat syndical.

NOVEMBRE

- Pour surmonter un contexte d'accès au financement fortement dégradé, Clariane annonce, le 14 novembre, un **plan de renforcement de sa structure financière** comportant quatre volets pour un montant de 1,5 milliard d'euros.

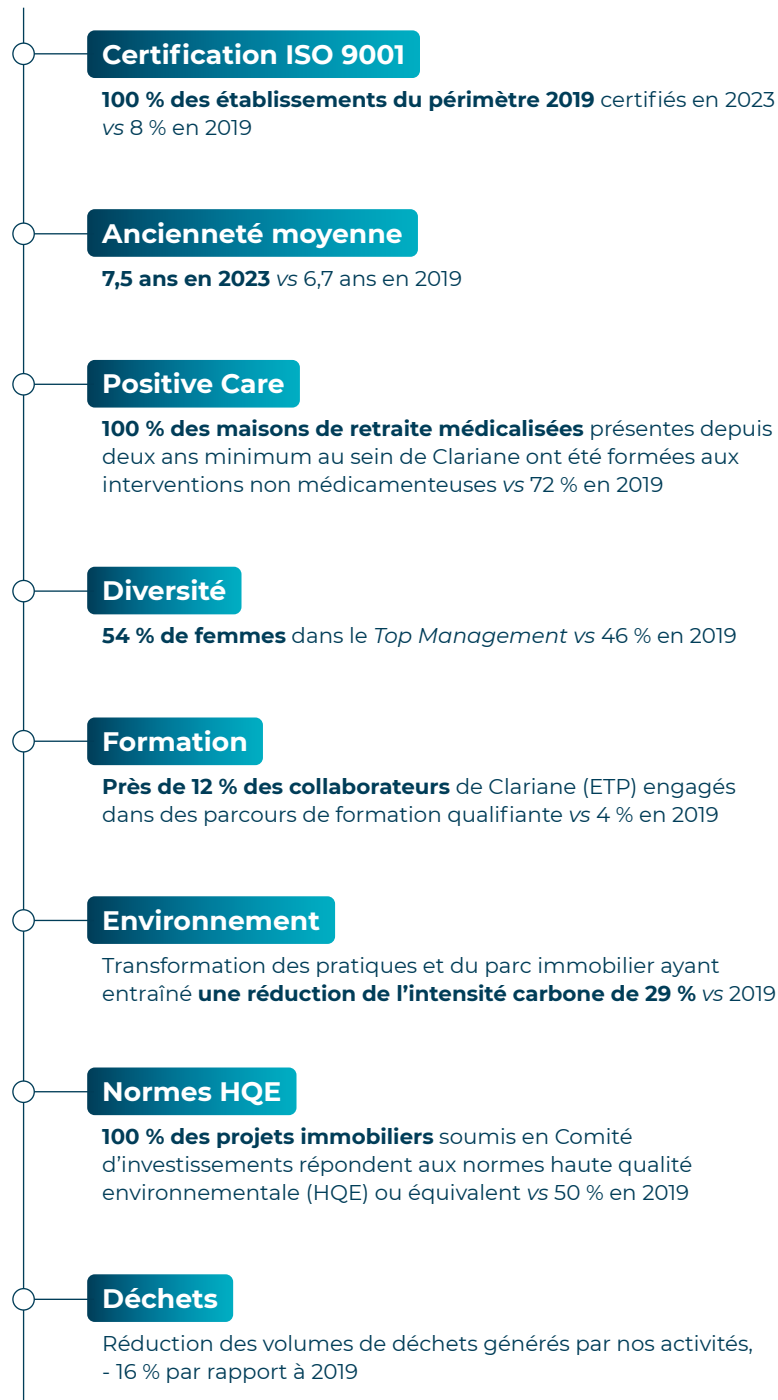
DÉCEMBRE

- **Réalisation des deux premiers volets du plan de renforcement de la structure financière**, à savoir : la réalisation d'un premier partenariat immobilier pour 140 millions d'euros, suivi d'un second partenariat immobilier pour 90 millions d'euros ainsi que la mise en place et le tirage d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros souscrits 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).
- Cérémonie de remise des **diplômes pour 185 collaborateurs** formés au sein de l'université Clariane – parmi eux, plusieurs diplômés issus du dispositif « Passerelles » (reconversion de salariés en cours de carrière), lancé en 2021 par l'État français. Clariane confirme ainsi l'importance de la formation dans son projet d'entreprise.

1.3 Performance

1.3.1 Performance extra-financière

Les engagements ESG, tels que définis dans la feuille de route 2019-2023, ont tous été délivrés au bénéfice d'une qualité de soins reconnue.



1.3.2 Performance financière

Une performance résiliente dans un environnement de marché marqué par une inflation inédite et la hausse des taux d'intérêt.

Chiffre d'affaires

5 047 M€

vs 4 534 M€ en 2022

+ 8,4 % croissance organique

Croissance publiée

+ 11,4 %

vs + 5,6 % en 2022

EBITDA

614 M€

vs 607 M€ en 2022

Résultat net
des activités poursuivies
Hors IFRS, hors dépréciations
d'actifs liées aux cessions

+ 2 M€

Résultat net
part du Groupe

- 63 M€

vs + 52 M€ en 2022

Cash-flow libre
opérationnel

191 M€

vs 371 M€ en 2022

Trésorerie

678 M€

vs 1 234 M€ en 2022

(incluant 500 M€ de RCF non tirés)

Levier financier

3,8 x

vs 3,7 x en 2022

Parc immobilier

3 Mds€

vs 3,2 Mds € en 2022 ⁽¹⁾

(1) Excluant Âges & Vie.

Chiffres au 31 décembre 2023 hors IFRS 16.

1.4 Nos activités

1.4.1 Les maisons de retraite médicalisées

L'activité

Les maisons de retraite médicalisées sont des établissements médico-sociaux spécialisés dans l'accueil des personnes âgées en perte d'autonomie.

En 2023, le réseau Clariane compte 674 maisons de retraite médicalisées sous différentes marques dans ses pays d'implantation : Korian en Allemagne, Belgique, France et Italie, Seniors Residencias en Espagne, Berkley au Royaume-Uni⁽¹⁾, Hestia Zorg, Het Gouden Hart et Stepping Stones aux Pays-Bas. Chacune de ces structures propose une prise en charge de longue durée, mais aussi des séjours de répit, en particulier en relais des aidants ou après une hospitalisation.

Médicalisation et standards de qualité rigoureux

La médicalisation constitue aujourd'hui une dimension majeure de l'activité des maisons de retraite médicalisées. Un résident sur deux au sein de nos établissements souffre 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 nos établissements. Maladies cardiovasculaires parfois multiples, dénutrition, prise en charge de la douleur et prévention des chutes sont autant de dimensions qui exigent une approche médicale spécifique des résidents assurée par les équipes médicales et paramédicales de chaque établissement, sous la supervision de la direction médicale du Groupe dirigée par un professeur de gériatrie, et des départements médicaux des pays avec des équipes spécialisées.

Pour assurer le déploiement homogène d'une culture et d'un management de la qualité qui permettent la meilleure prise en soin des résidents dans toutes les maisons de retraite médicalisées, Clariane a mis en place un système de management de la qualité (SMQ). Celui-ci se décline sur trois échelons :

- au niveau de chaque établissement avec un accompagnement opérationnel ;
- au niveau du pays avec une équipe Qualité et audit dédiée, chargée de personnaliser la stratégie Qualité aux exigences réglementaires nationales, et de piloter la mise en application du standard Clariane ;
- au niveau du Groupe, dans sa dimension stratégique.

Depuis 2019, Clariane a engagé une démarche de certification ISO 9001. L'entreprise est la première du secteur à avoir entrepris cette démarche, qui est par ailleurs intégrée à ses objectifs ESG, pour l'ensemble de ses activités. La certification ISO 9001 a été choisie car elle place le bien-être du résident et de ses proches au cœur des préoccupations. Fin 2023, tous les établissements exploités depuis plus de trois ans par Clariane, soit 359 structures, sont certifiés (ISO 9001) par l'Afnor.



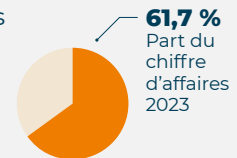
L'ESSENTIEL

Le Groupe

674 maisons de retraite médicalisées⁽¹⁾

61 384 lits disponibles⁽¹⁾

+ 20 % D'ici à 2030, le nombre de personnes de plus de 65 ans va progresser de 20 % dans les sept pays où nous étions présents en 2023.



97 000 résidents accompagnés

(1) Au 31 décembre 2023.

Chiffre d'affaires

L'activité a généré un chiffre d'affaires de **3 116 M€**, contre 2 922 M€, soit une croissance de **+ 6,7 %** en base publiée et de **+ 8 %** en base organique.

Fait marquant

Le **taux d'occupation** progresse, pour atteindre **88,5 %** en moyenne contre 86,6 % en 2022. À noter qu'en décembre 2023, le taux d'occupation sur ce segment atteignait **89,4 %**.

(1) L'ensemble des activités et des actifs du groupe au Royaume-Uni a été cédé en avril 2024.



Soins personnalisés et structures à taille humaine

Deux dimensions structurantes guident le travail des équipes : considérer chaque résident ou patient pour ce qu'il est et qui le rend unique, soutenir et accompagner chacun au maximum de ses capacités et lui permettre de demeurer le plus autonome possible dans le respect de ce qu'il souhaite. La personnalisation de l'accompagnement se traduit notamment par le projet personnalisé de vie, un document élaboré avec le résident, ses proches et l'équipe soignante. Il a pour ambition d'adapter l'accompagnement quotidien du résident (planning de soins, vie sociale, interventions non médicamenteuses...), autour de trois axes :

- les goûts, les souhaits, l'histoire et les habitudes de vie de la personne en premier lieu ;
- puis ses capacités d'autre part ;
- et enfin ses besoins en matière médicale et de soins.

Cette personnalisation des soins est rendue possible par la taille de nos structures, avec des établissements qui comptent moins de quatre-vingts lits en moyenne. Par ailleurs, nous développons à l'intérieur des établissements des petites unités, ou des maisonnettes qui favorisent le lien social entre les résidents.

L'offre de soins prend également en compte la diversité des situations. Au-delà des séjours de longue durée, les établissements accueillent aussi des résidents pour des courts séjours. Des périodes de quelques jours ou quelques semaines, ponctuelles ou récurrentes, conçues notamment pour permettre des moments de répit aux proches aidants. Autre solution mise en place dans les établissements : l'accueil de jour, qui permet aux personnes âgées de bénéficier d'un soutien thérapeutique dans la journée, tout en continuant de vivre chez elles.

Les maisons de retraite médicalisées du groupe Clariane travaillent en étroite collaboration avec les professionnels de santé et l'écosystème local, sanitaire et social des bassins de vie dans lesquels elles sont implantées.

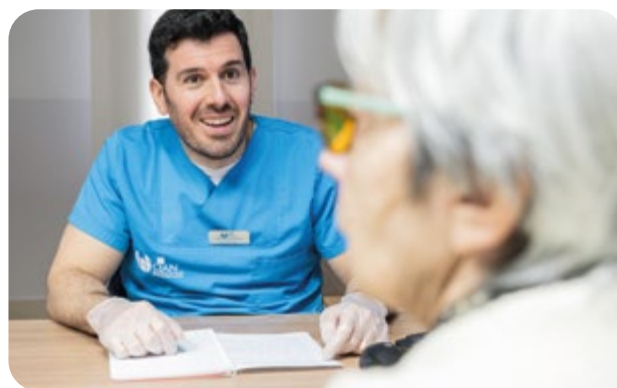
Tendance : une société de la longévité

Europe : vers une société du grand âge

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 aux maladies chroniques. Selon l'OCDE, le scénario démographique du vieillissement en Europe va se traduire d'ici à 2030 par une hausse de la population des personnes âgées de 65 ans et plus, passant en moyenne de 20,7 % en 2020 à 24,2 %. Concrètement, pour de nombreux pays du Vieux Continent, cela signifie qu'il y a désormais davantage de seniors que de jeunes de moins de 25 ans. La population âgée de 85 ans et plus va progresser de façon continue jusqu'en 2050. L'OCDE estime que la population des 80 ans et plus devrait doubler, passant de 5 % de la population totale à 10 %.

Dépendance

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 atteint 36 % (+ 975 000 personnes). Ce qui représentera 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.

1.4.2 Établissements et services de santé spécialisés

L'activité

Les activités médicales de Clariane comprennent des établissements de soins médicaux et de réadaptation (SMR) et des cliniques de santé mentale. Chacune de ces structures a une activité d'hospitalisation complète, mais assure également des hospitalisations de jour et des consultations. De plus, Clariane exploite des réseaux d'hospitalisation à domicile (HAD), des services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) et des consultations de prévention et diagnostics associés.

Nos 276 établissements de santé spécialisés sont situés principalement dans trois pays européens (Espagne, France et Italie). Ils fonctionnent tous en étroite collaboration avec les hôpitaux publics locaux pour assurer une fluidité et une continuité des parcours de soins, et jouent un rôle déterminant dans les déserts médicaux. Le réseau sanitaire de Clariane a pris en charge 700 000 patients de tous âges en 2023, en hospitalisation complète ou en hospitalisation de jour.

La qualité des soins est au cœur des priorités du Groupe. En 2019, Clariane a été la première entreprise de son secteur à engager et à intégrer dans ses objectifs ESG un projet de certification ISO 9001. Fin 2023, 100 % des établissements du périmètre sont certifiés, *versus* 8 % quatre ans plus tôt.

Les soins médicaux et de réadaptation

Avec 94 cliniques dédiées, les soins médicaux et de réadaptation (SMR) représentent un volet majeur de l'activité santé de Clariane. Chaque établissement est spécialisé dans la prise en charge, en phase post-aiguë, de pathologies cardio-vasculaires, neurologiques, respiratoires ou gériatriques. Dans chacune de ces cliniques, les équipes médicales et paramédicales assurent des prises en charge médicales en hospitalisation complète afin de permettre aux patients de retrouver leur autonomie ou de poursuivre leurs soins en hospitalisation de jour.

La santé mentale

Les cliniques de santé mentale Clariane sont spécialisées dans la prise en charge des troubles de l'humeur, des addictions, de la dépression et des troubles de l'alimentation. L'approche des 168 établissements de santé mentale – toutes les spécialisations confondues – repose sur deux piliers : une psychiatrie « à visage humain » et un patient acteur de ses soins. Celui-ci doit pouvoir bénéficier lors de sa prise en charge d'un suivi personnalisé adapté à sa pathologie. Il participe à des ateliers thérapeutiques tandis que le médecin psychiatre, le psychologue et l'équipe infirmière assurent son suivi personnel. A chaque fois que cela est possible, un suivi ambulatoire (hôpital de jour) est mis en place.



L'ESSENTIEL

Soins médicaux et de réadaptation, santé mentale, consultations de prévention et diagnostics associés, hospitalisation à domicile (HAD) et services de soins infirmiers à domicile (SSIAD).

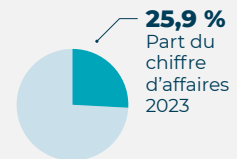
Le Groupe

276 établissements ⁽¹⁾

14 416 lits disponibles ⁽¹⁾

700 000 En France, en Italie et en Espagne, ce sont plus de 700 000 patients qui ont été pris en charge par les établissements de Clariane sur l'ensemble de la période.

(1) Au 31 décembre 2023.



Chiffre d'affaires

1 305 M€ montant du chiffre d'affaires de l'activité en 2023, soit **25,9 %** du chiffre d'affaires, en croissance de **+ 17,4 %** et de **+ 6,4 %** en base organique.

Faits marquants

SMR : mise en service de nouveaux plateaux techniques et développement de nouvelles filières de soins spécialisées, notamment en oncologie et neurologie.

Santé mentale : l'intégration de Grupo 5 en Espagne vient renforcer la position de Clariane dans le secteur.

Activité ambulatoire (consultations et hospitalisation partielle) : en progression de plus de **+ 25 %** (environ 11 % en base organique).

Être soigné à domicile

Enfin, les services de soins et d'hospitalisation à domicile (HAD) témoignent de la volonté du Groupe d'être un acteur du virage ambulatoire. La HAD propose ainsi des soins médicaux et paramédicaux, continus et coordonnés, intensifs, techniques ou complexes. Piloté par un médecin coordonnateur, ce type d'hospitalisation mobilise une équipe pluridisciplinaire médicalisée (infirmier, rééducateur, assistant social, psychologue, diététicien).

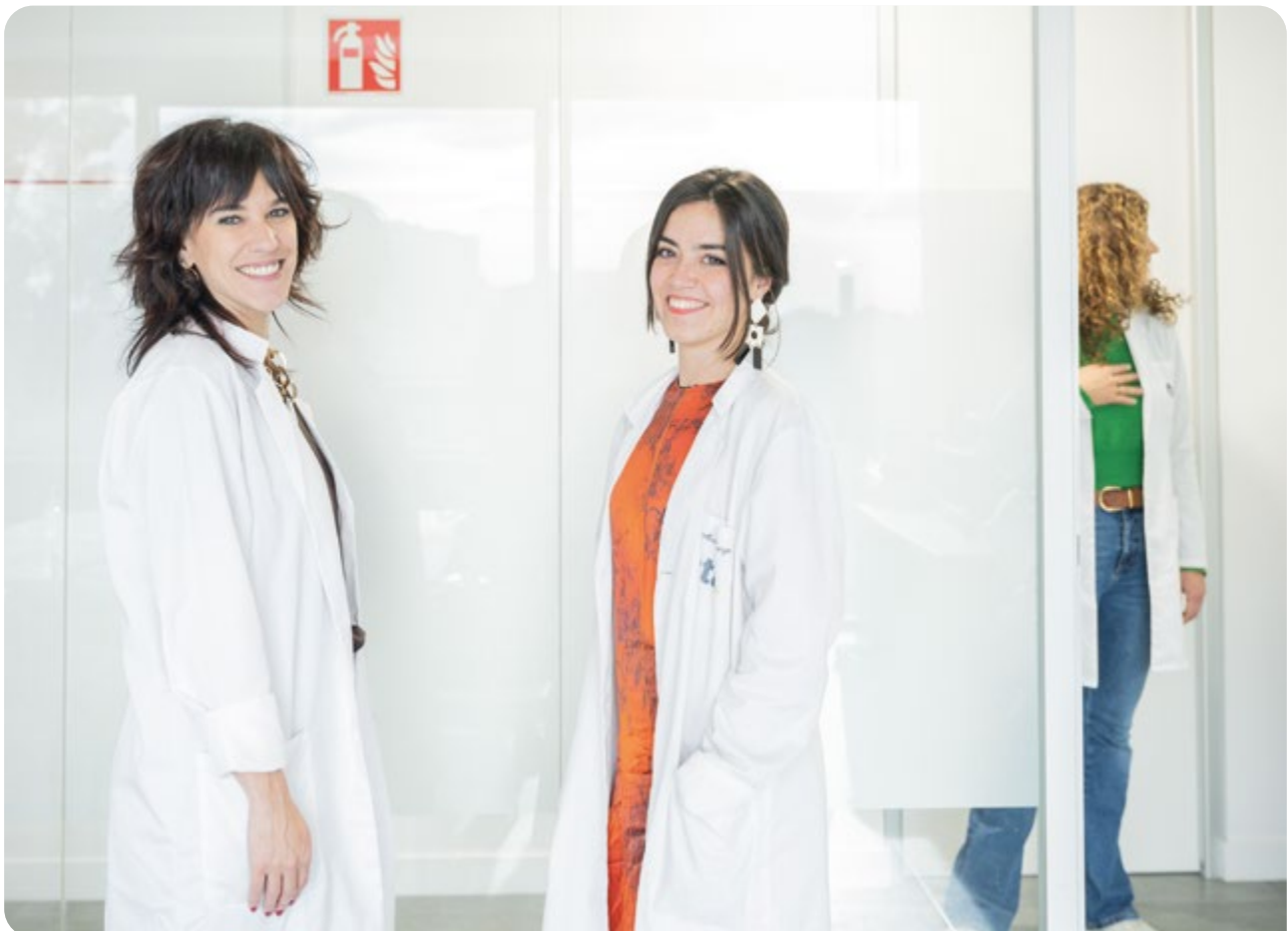
Tendance : la prévalence croissante des maladies chroniques

Selon l'Organisation mondiale de la santé (OMS), les maladies chroniques sont à l'origine de 41 millions de décès chaque année, soit 74 % de l'ensemble des décès dans le monde. Et 17 millions d'entre eux concernent des personnes de moins de 70 ans. L'augmentation de la prévalence des maladies chroniques est une tendance majeure pour nos sociétés, et la prévention et le contrôle des maladies chroniques relèvent d'une impérieuse nécessité. À l'échelle mondiale, la prévalence des principales pathologies chroniques devrait augmenter de plus de 15 % d'ici à 2030, notamment du fait du vieillissement de la population.

Si les maladies chroniques sont en forte augmentation partout dans le monde, du fait des progrès de la médecine mais aussi de l'évolution de l'environnement et des modes de vie (notamment la nutrition et les habitudes sédentaires), et s'imposent comme la première cause de mortalité mondiale, elles représentent la part la plus importante de la charge de morbidité en Europe où 86 % des décès



leur sont attribuables. Le nombre de patients atteints de maladie chronique est particulièrement élevé en Europe, en particulier chez les personnes âgées. Deux chiffres illustrent cette situation : 80 % des personnes âgées de 65 ans et plus souffrent au moins d'une maladie chronique ; 40 % des personnes de cette même tranche d'âge souffrent au moins de deux pathologies chroniques.



1.4.3 Domiciles et habitats partagés

L'activité

Les modes de vie évoluent... Pour répondre aux aspirations des seniors en termes d'accueil et d'accompagnement, Clariane a développé des formes d'hébergement alternatives comme les maisons partagées. À ces solutions résidentielles s'ajoutent les services d'aide à domicile comme ceux que propose le réseau Petits-fils.

Des lieux de vie

Korian appartamenti e housing en Italie, Rosorum aux Pays-Bas, Seniors Residencias en Espagne... Dans la plupart des pays, Clariane propose des résidences services ou maisons partagées. Il s'agit de lieux de vie de petite taille (seize à trente-cinq personnes) destinés à des seniors autonomes, désireux de profiter de la convivialité d'un espace partagé, ouvert et sécurisé, favorisant l'autonomie et le bien-être. Selon les cas, une supervision médicale peut être assurée sur place.

Être aidé, chez soi : les services à domicile

Les services à domicile 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. Ils sont proposés en Allemagne, en Italie (Mosaico et Korian cure domiciliari), en Belgique (avec Korian Home Care et Cura Services). En France, c'est Petits-fils, premier réseau privé français d'aide à domicile pour personnes âgées, qui porte cette offre de Clariane, et fin 2023, 263 agences, dans autant de villes et communes, maillent l'ensemble du territoire hexagonal, de Louviers (27) à Riom (63), de Dax (40) à Obernai (67).



ÂGES & VIE

Ensemble, chez soi : l'habitat partagé

Vivre chez soi mais ne pas vivre seul, être autonome et être aidé : c'est ce qu'offrent aux seniors les maisons partagées Âges & Vie. Une vie en communauté, avec l'assistance d'auxiliaires de vie qui se relaient sur place, tout en gardant un maximum d'autonomie. Une maison Âges & Vie, c'est une résidence de plain-pied, composée de huit studios et d'un espace de vie partagé. Ces habitats partagés à taille humaine répondent à un besoin jusque-là mal couvert en ruralité. Ces colocations permettent aux aînés de maintenir le lien avec leurs proches et de vieillir au pays. Elles participent aussi à la lutte contre la solitude. Un véritable lieu de vie où les liens sociaux et familiaux sont entretenus au quotidien.

L'ESSENTIEL

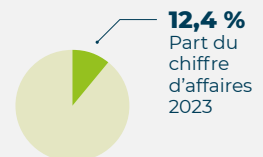
(maisons partagées, résidences services, services d'aide à domicile)

Le Groupe

377 établissements

16 225 lits

80 000 personnes ont fait appel aux services de Clariane dans cette activité sur l'ensemble de la période.



Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires de l'activité s'élève à **626 M€** en 2023, soit **12,4 %** du chiffre d'affaires de Clariane, en croissance de **+ 25,3 %** et de **+ 15,4 %** en base organique.

Faits marquants

38 nouvelles colocations Âges & Vie, ce qui porte à 323 le nombre de colocations pour cette offre d'habitat partagé.

Poursuite de la forte croissance du réseau d'aide à domicile, avec **20** nouvelles agences Petits-fils.

Tendance : les attentes de la génération du baby-boom

En 2030, les premiers enfants du baby-boom, cette génération née à partir de 1945, seront âgés de 85 ans. Mais le modèle traditionnel, la cohabitation de trois voire quatre générations d'une même famille en un lieu unique tend de plus en plus à disparaître. Le « tous ensemble sous le même toit » a, sous l'effet conjugué de multiples facteurs, économiques, démographiques, sociologiques, laissé la place à une sorte de « chacun chez soi » qui correspond aussi au désir des premiers concernés. En France, la génération des *boomers* se distingue radicalement de celle qui l'a précédée. Elle a d'autres attentes, sensible aux nouvelles technologies, tournée vers une vie plus « sociale » et plus mobile ; une génération plus homogène où la différence d'espérance de vie selon le genre tend à se réduire, où le taux d'emploi des hommes et des femmes seniors (55-64 ans) est quasi identique ⁽¹⁾. Ce sont aussi des seniors plus qualifiés ⁽²⁾, dont l'espérance de vie après la vie professionnelle atteint 22,5 années, contre 11 années en 1970. C'est une génération qui aborde le grand âge de façon très différente de la précédente, qui fut bousculée par la Grande Dépression, l'entre-deux-guerres, la Seconde Guerre mondiale... Une génération qui, au seuil de la vieillesse, aspire à plus de liberté et entend maîtriser son avenir, qu'elle veut vivre chez elle.

« Chez-soi » : les usages avant la propriété

Si les chiffres peuvent varier d'une étude à l'autre selon les méthodologies employées, ils témoignent d'une même constance : plus de quatre seniors sur cinq expriment le souhait de vieillir chez eux, « même si leur état de santé venait à se dégrader » ⁽³⁾.

Comme le soulignait le baromètre de la Fondation Korian pour le bien-vieillir ⁽⁴⁾ dès 2016, le « chez-soi » correspond à quatre critères déterminants pour les plus de 65 ans : en premier lieu, pouvoir décider de son propre rythme de vie ; être dans un environnement calme ; pouvoir se déplacer facilement ; et enfin, pouvoir recevoir des proches à sa guise. Le chez-soi n'est pas forcément lié à un lieu de vie mais davantage à un usage et à un mode de vie. Associée à la pluralité des situations et des états de santé, cette conception invite à diversifier les offres pour répondre aux différents besoins.

Proposer un autre « chez-soi »

La perspective de la perte d'autonomie n'est pas occultée par la génération du baby-boom, puisque 38 % des plus de 75 ans estiment probable de devoir quitter un jour leur domicile pour une résidence pour personnes âgées ⁽⁵⁾. Mais la proximité avec des commerces et des services, l'accès à un médecin, la proximité géographique des proches constitueront alors des critères déterminants. Ils recherchent un logement adapté, le confort, l'accès aisé à de multiples services, l'assurance d'être en sécurité car entourés. Répondre à ces attentes des seniors signifie pour nous de poursuivre le développement et la création de solutions alternatives aux maisons de retraite médicalisées, adaptées aux spécificités de chacun et à la diversité des territoires. Ces solutions existent et se développent très fortement depuis plusieurs années.

Pour ceux qui veulent et peuvent rester à domicile, il s'agit d'abord des services d'aide à domicile, à l'instar de Petits-fils. Dans les territoires ruraux, il s'agit des maisons partagées Âges & Vie.



(1) En France, le taux d'emploi des femmes seniors (55-64 ans) était de 53,8 % en 2019 et de 55,4 % chez les hommes. *Les seniors et l'emploi*, Hippolyte d'Albis, Sciences Po Les Presses, page 51.

(2) En France, le pourcentage de personnes âgées de 55 à 64 ans disposant d'une éducation supérieure a plus que doublé en 20 ans (24,4 % en 2019 contre 11,2 % en 1998), H. d'Albis, op. cité page 51.

(3) *Rapport de la CNAV et de l'Agence nationale de l'habitat (ANAH) sur l'adaptation du logement à l'autonomie des personnes âgées* ; décembre 2013 ; pages 4 et 6.

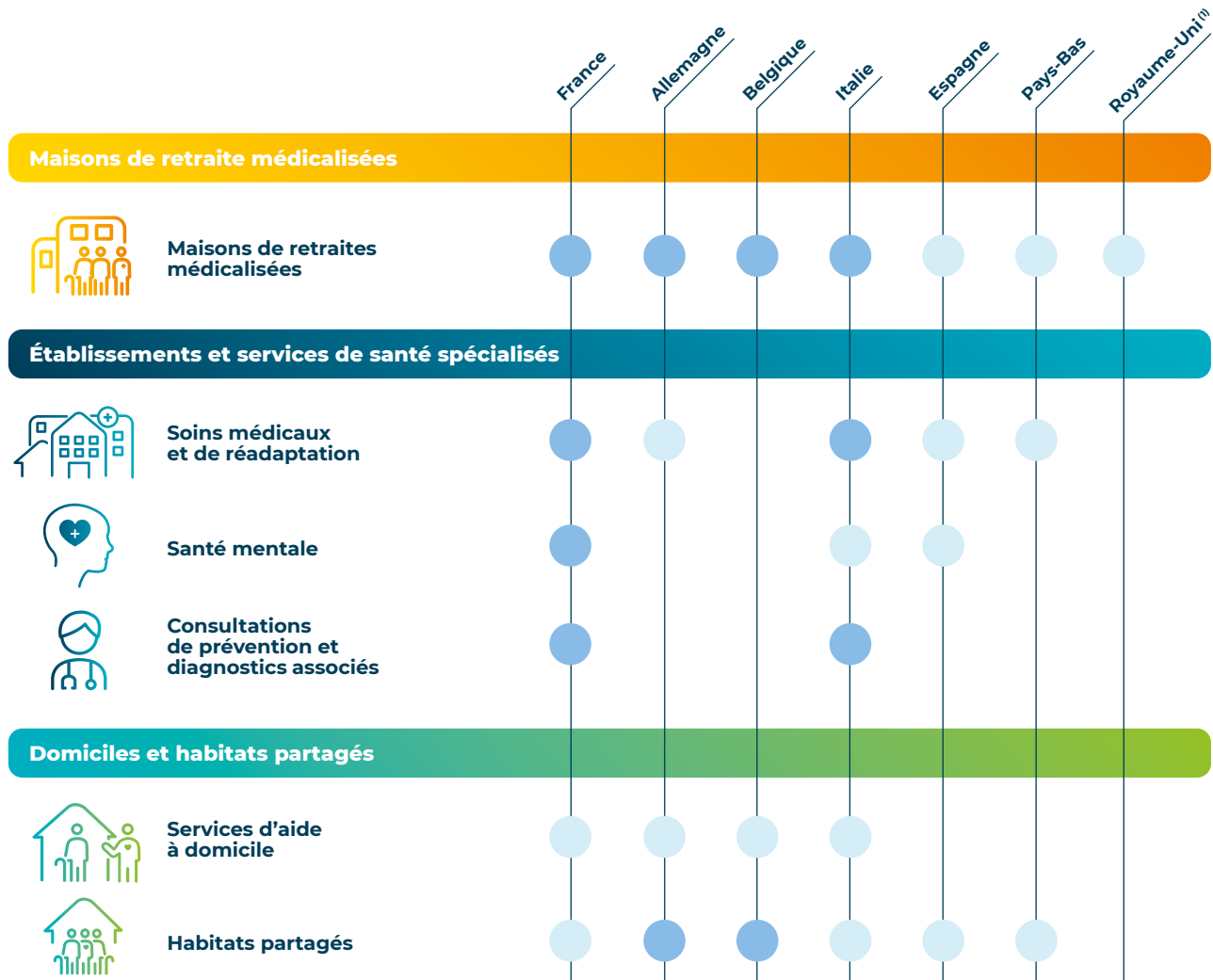
(4) *Baromètre européen du bien-vieillir*, Fondation Korian pour le bien-vieillir/IPSOS, 2016.

(5) *Les attentes des seniors en matière de lieu de vie*, enquête IFOP pour ARPAVIE – mai 2022.

1.5 Présence européenne

Société européenne, Clariane est progressivement devenue un opérateur européen de référence du soin aux personnes âgées. Ses trois segments d'activité complémentaires que sont les maisons de retraite médicalisées, les établissements et services de santé spécialisés, les domiciles et les habitats partagés se déploient dans sept ⁽¹⁾ des principaux pays européens, bénéficiant d'une expertise

reconnue dans le secteur du soin et de l'accompagnement. C'est aujourd'hui un réseau de plus de 1 300 établissements. Cette présence multi-locale constitue une force en termes d'expertises et de partage de savoirs pratiques. Cette présence géographique contribue aussi à l'attractivité de Clariane comme employeur de référence du secteur.



● Nouveau depuis 2016

● Existant avant 2016

(1) L'ensemble des activités et des actifs du Groupe au Royaume-Uni a été cédé début avril 2024.

1.5.1 Parties prenantes : un dialogue permanent

De par sa mission et ses activités, Clariane est en contact avec de nombreux acteurs dans chaque territoire. Ces échanges sont indispensables au modèle d'activité et à la pertinence de l'accompagnement proposé. Les parties prenantes sont au nombre de neuf. Les modalités de dialogue avec chacune de ces parties prenantes sont détaillées à la section 3.1.1 du chapitre 3 du présent document.

QUI SONT LES PARTIES PRENANTES DE CLARIANE ?



1.5.2 Un ancrage territorial

Chacun des 1 300 établissements Clariane est un acteur majeur du territoire dans lequel il est implanté. Il participe pleinement à la permanence des soins, au développement économique territorial et à la vie sociale. Mille trois cents établissements, ce sont autant de lieux situés au cœur des villes et en zone rurale, dans des quartiers prioritaires comme dans les déserts médicaux. En plus de garantir des emplois stables, la présence d'un établissement contribue à faire vivre l'économie locale, tant pour l'entretien du bâtiment que pour les achats de biens nécessaires à leur 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.

L'EMPREINTE ÉCONOMIQUE EN FRANCE

Pour la seconde année consécutive, Clariane a mesuré son empreinte économique sur le territoire français, qui compte près de 700 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 **4,9 milliards d'euros** de chiffre d'affaires et génère **46 100 emplois** temps plein. 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.

1.6 Les défis du secteur

1.6.1 Le défi des ressources humaines

La demande de soins croît plus vite que le nombre de professionnels de santé disponibles. En Europe, ce sont les pays scandinaves qui ont les meilleurs indicateurs de santé publique. Ce sont aussi ceux qui ont le plus investi dans la formation, la prévention, l'accompagnement ambulatoire, ou encore l'éducation thérapeutique.

Attractivité des métiers

Le modèle de ces pays peut constituer une source d'inspiration pour les autres pays du continent. Pour préparer cette demande croissante de soins, et donc l'augmentation du nombre de professionnels, la formation et l'attractivité des métiers sont deux leviers majeurs. S'appuyer sur ces deux piliers garantit la continuité et la qualité des soins et des services de santé. La demande de soins en constante augmentation ouvre ainsi des perspectives significatives sur le marché de l'emploi, d'autant plus que les métiers du secteur séduisent les jeunes Européens (lire ci-contre). En France, on estime ainsi le nombre de professionnels supplémentaires nécessaires pour les secteurs sanitaire et médico-social – y compris la prise en charge à domicile – à au moins 400 000 personnes d'ici à 2030. Soit une augmentation de plus de 25 % par rapport aux effectifs actuels.

Ces besoins supplémentaires tiennent notamment au vieillissement de la population. Les tranches les plus âgées de la population se caractérisent par exemple par des taux d'hospitalisation plus élevés que le reste de la population, et avec des durées moyennes de séjour plus longues.

Il faut aussi combler le retard pris ces dernières années : comme le montre l'OCDE, alors que les pays d'Europe du Nord comptent une proportion élevée de soignants (la Norvège compte par exemple 23,5 médecins + infirmiers en exercice pour 1 000 habitants), ce ratio est plus faible pour les pays d'implantation de Clariane : en moyenne, les six pays d'implantation du groupe Clariane ⁽¹⁾ comptent 13,3 médecins + infirmiers en exercice pour 1 000 habitants, soit 43 % de moins que la Norvège.

Comment « libérer les vocations » ? Plusieurs pistes existent : repenser et déverrouiller un système de formation encore largement bridé ; miser sur l'apprentissage ; promouvoir l'alternance, améliorer les conditions d'exercice...

Formations diplômantes Clariane

Clariane prend sa part et s'engage en mettant la politique de formations diplômantes au cœur de son projet d'entreprise. Une illustration concrète ? En 2023, 12 % des collaborateurs de l'entreprise ont participé à l'un des programmes diplômants du Groupe, qui vont, pour le soin, du diplôme d'aide-soignant jusqu'à des diplômes de spécialités médicales. Autre avantage de ces programmes, ils permettent, année après année, d'augmenter la part des collaborateurs recrutés et promus en interne. En 2023 encore, 80 % des aides-soignants recrutés en France sont issus des filières de formation de l'entreprise. Sur des marchés du travail qui vont durablement rester en tension, Clariane a donc aujourd'hui, pour un certain nombre de qualifications clés, les moyens de pourvoir à ses propres besoins, tout en offrant à ses collaborateurs l'opportunité d'évoluer dans des parcours diplômants.

1.6.2 Le défi du financement des dépenses de santé

Trente-quatre 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 2030 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. Trente-quatre milliards d'euros, c'est autant que ce qu'il faut investir dans les types d'énergie renouvelable pour tenir la copie 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 socio-médical dans de nombreux pays européens.

Donner de la visibilité aux acteurs

Les opérateurs de santé ont fait face, au cours des deux 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 augmentation des salaires de soignants.

Dans ce contexte, il est essentiel de donner de la visibilité aux acteurs sur leurs ressources et sur le cadre de financement du secteur. C'est une demande unanime de l'ensemble des opérateurs à travers l'Europe, tous secteurs confondus.

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) Six pays après la cession de l'ensemble des activités et des actifs du groupe au Royaume-Uni début avril 2024.



1.6.3 Focus : les jeunes Européens plébiscitent les métiers de la santé et 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. Un métier qui apporte beaucoup aux autres et à la société. Allemands, Espagnols, Français... pour une très forte majorité de jeunes Européens (plus de 8 sur 10), c'est bien ce sentiment d'utilité, avant tout autre aspect, qui motive leur intérêt pour les métiers de la santé et du soin. Et 77 % considèrent que c'est un métier dont on peut être fier.

Travailler pour prendre soin des autres, c'est un des enseignements de l'étude réalisée auprès des jeunes de 16 à 20 ans dans sept pays d'Europe : pour 63 % des sondés, « la passion pour aider les autres est un moteur essentiel. » L'étude menée à l'initiative de la Fondation Clariane avec l'institut d'enquête Ipsos tente de mieux connaître l'image que celles et ceux qui sont à l'aube de leur vie professionnelle se font des métiers du secteur de la santé. Et c'est une image très positive, puisqu'en termes d'intérêt, ils classent ce secteur professionnel en troisième position sur les dix-huit proposés, faisant avec 45 % presque jeu égal avec le luxe (51 %) et l'éducation (47 %). Il est même le premier des secteurs cités aux Pays-Bas, et occupe la deuxième place en France, en Belgique et au Royaume-Uni.

La proximité, facteur d'attractivité

Donnée significative révélée par l'enquête, le fait d'être en relation avec des personnes exerçant dans ce secteur conforte son attractivité. En effet, la perception favorable des jeunes Européens pour ce milieu professionnel est plus accentuée parmi les personnes dont un proche (parfois plusieurs) travaille déjà dans le secteur. Le fait d'avoir un membre de son entourage confronté à la maladie a les mêmes conséquences : plus perceptible, plus concret, ancré dans la vie, le métier séduit.

Qu'est-ce qui pourrait alors empêcher cette jeunesse de sauter le pas et de choisir cette voie professionnelle ? Parmi les freins soulevés par les intéressés, la charge de travail (39 %) qui devance de quatre points les horaires irréguliers, et la faible rémunération (29 %). Ces freins sont communs à de nombreux secteurs, mais il en est un, conséquent, spécifique à la santé et au soin : le fait de devoir « faire face à la maladie, à la souffrance et à la mort ». Cette dimension à la fois intrinsèquement liée au métier et profondément intime reste un obstacle pour plus d'un jeune Européen sur trois (37 %).

L'enjeu de la formation

Déverrouiller largement l'accès à la formation est nécessaire afin de faire en sorte que l'attractivité manifeste pour le secteur se concrétise en choix de carrière, et permettre ainsi de répondre aux enjeux démographiques et épidémiologiques. Pour cela, acteurs privés et puissance publique doivent se mobiliser de concert. Les effets de la sortie des quotas pour l'accès à la formation initiale, timidement engagée pour les médecins, mettront du temps à se faire sentir. Il faut donc aussi réfléchir à des solutions complémentaires. Clariane promeut par exemple l'alternance et la validation des acquis de l'expérience (VAE), permettant au total à 12 % des collaborateurs d'être engagés dans un processus de 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 2 100 jeunes – 300 par pays – âgés de 16 à 20 ans, du 16 octobre au 13 novembre 2023.

Retrouvez l'ensemble de l'étude sur [clariane.com](https://www.clariane.com)
<https://www.clariane.com/espace-presse/dossiers-et-publications/etude-ipsos-xfondation-clariane-l-attractivite-des-metiers>

1.7 Notre modèle de création de valeur

Ressources

FINANCIER

- 5 Mds€ de chiffre d'affaires
- 191 M€ cash-flow libre opérationnel avant investissements
- 3,8x levier financier

INFRASTRUCTURES DE SANTÉ

- 1 300 établissements dont 26 % de détention immobilière
- 92 000 lits
- 3 Mds€ d'actifs immobiliers

HUMAIN

- **61 245 employés (ETP)** dont 86 % de contrats permanents
- **Âge moyen** : 44 ans (effectif permanent)
- **81 % de femmes** dont 54 % dans le *Top Management*
- **4 filières principales de métier** : médical et soin (61 % des employés permanents), opérations, services, fonctions support
- **Universités Clariane** : offre de formation liée au soin, à l'hospitalité et aux services, au management et leadership

ENVIRONNEMENT

- 737 500 MWh de consommations énergétiques
- 600 kT CO₂e (scopes 1, 2, 3)
- 4 700 000 m³ de consommations d'eau
- 427 kg/lit/an de déchets résiduels

Notre raison d'être

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

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

Offre de services



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



Domiciles et habitats partagés

Services à domicile
Résidences seniors
Habitats partagés

Tendances

- › Maladies chroniques
- › Vieillesse de la population
- › Digitalisation
- › Maintien à domicile

Nos engagements

Considération, équité, durabilité, proximité, innovation

- Respect et considération de l'être humain
- Modèle d'activité durable et équilibré
- Protection de l'environnement de vie
- Écosystèmes locaux dynamiques et résilients
- Innovation en soin et santé

Nos métiers



Soigner

Soins non médicaux, soins médicaux, prévention et diagnostics



Accompagner

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



Concevoir et développer

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



Former

Former à travers nos universités et centres de formation des apprentis

Défis

- › Ressources humaines et formation
- › Financement des dépenses de santé
- › Personnalisation des soins
- › Trois niveaux de prévention : apparition ; développement ; conséquences et complications de la maladie

Valeur créée/préservée



RÉSIDENTS ET PATIENTS

- 900 000 patients et résidents accompagnés
- NPS résidents, patients et familles : 44
- Score de considération : 8,3



COLLABORATEURS

- Taux d'engagement : 79 %
- Label Top employer Europe
- 804 792 heures de formation
- 11,7 % des ETP engagés dans un parcours qualifiant



ÉCONOMIQUE

- 2 200 M€ masse salariale
- 9,3 M€ d'impôt sur les sociétés
- + 8,4 % croissance organique du chiffre d'affaires
- 161 M€ d'investissements financiers
- 218 M€ d'investissements immobiliers
- 154 M€ d'investissements dans le réseau existant
- En France : 4,9 Mds€ d'empreinte économique



ANCRAGE TERRITORIAL

- 800 bassins de vie desservis
- 97 % des établissements avec des partenariats locaux
- 79 % d'achats au sein du pays d'implantation
- 40 % d'achats auprès de fournisseurs PME



SOCIÉTALE

- 82 publications scientifiques
- 5 partenariats de recherche (gériatrie, réhabilitation, santé mentale)
- 3 fondations soutenues par Clariane (France, Allemagne et Espagne)
- 2,1 M€ philanthropie



ENVIRONNEMENT

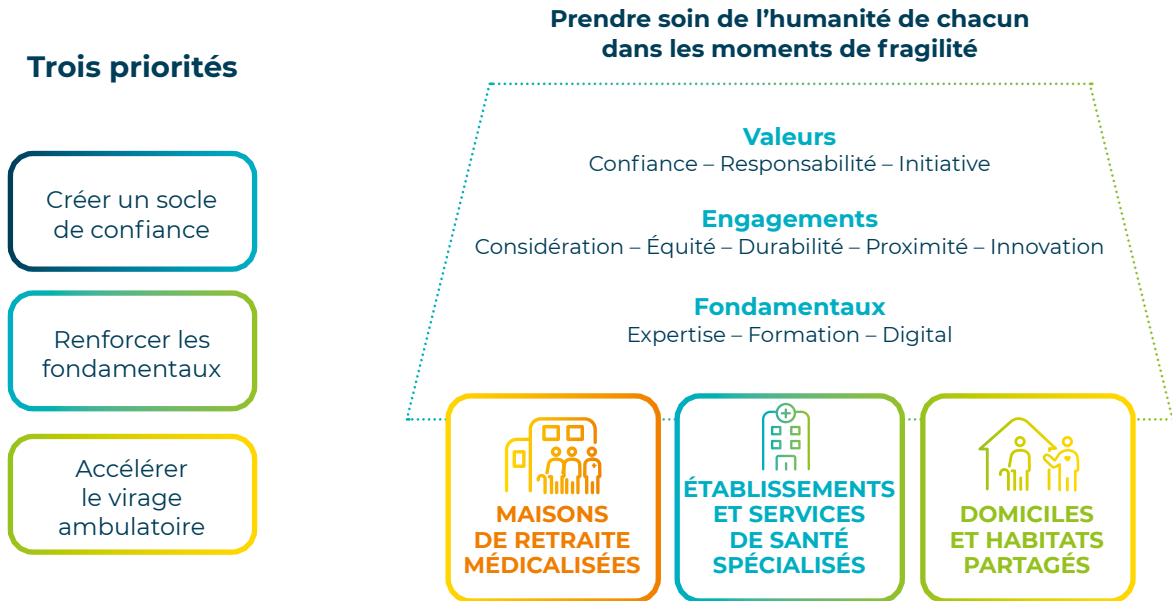
- - 13 % volume énergie (kwh) vs 2021
- 29,2 kgeqCO₂/m², soit - 29 % vs 2019
- 100 % nouveaux projets immobiliers HQE ou certification équivalente
- - 16 % ratio déchets résiduels par lit vs 2019

1.8 Stratégie

1.8.1 Un projet d'entreprise, trois priorités

L'année 2023 marque une étape majeure dans l'histoire du Groupe. Un nouveau projet d'entreprise, adoption de la qualité de société à mission, affirmation d'une raison d'être, nom fédérateur... Autant de décisions qui témoignent d'une ambition renouvelée pour répondre aux défis des fragilités.

À vos côtés, notre projet d'entreprise



Afin de répondre aux enjeux structurels auxquels le Groupe doit faire face, Clariane a défini une ambitieuse feuille de route stratégique, À vos côtés. Cette feuille de route se décompose en trois piliers :

- **accélérer le virage ambulatoire** répond au souhait profond de nos résidents et patients d'être accompagnés au sein de structures adaptées à leurs besoins tout en restant « chez eux » le plus longtemps possible. Cette attente nous demande de poursuivre les efforts déjà entrepris et d'accompagner cette évolution profonde en s'appuyant sur une offre adaptée. Il s'agit, par exemple, de proposer des hôpitaux de jour au sein de nos cliniques ou des accueils de jour et des séjours temporaires dans nos maisons de retraite médicalisées tout en continuant à développer les habitats partagés et les services d'aide à domicile. L'objectif est de permettre d'accompagner un plus grand nombre de nos résidents et patients en optimisant l'usage de nos structures existantes ;
- **renforcer les fondamentaux** marque notre ambition de développer les expertises qui illustrent notre différence dans le secteur : une expertise médicale forte et ancrée dans des standards garants du niveau de qualité requis,

une politique de ressources humaines axée sur la formation des talents et des compétences dont nous avons besoin, sur une culture d'entreprise répondant aux aspirations de ses collaborateurs et, enfin, sur une stratégie de digitalisation de nos processus opérationnels et d'utilisation de la donnée. En parallèle, les fonctions de support aux opérations (achats, énergie, maintenance, etc.) poursuivent leur développement afin d'assurer un niveau de suivi et de soutien nécessaire. L'objectif est de renforcer la compétitivité de Clariane et d'assurer la pérennité de ses activités au plus haut niveau d'exigence requis ;

- **créer un socle de confiance** s'inscrit dans la promesse de la mission de Clariane envers l'ensemble de ses parties prenantes. Par l'accomplissement de ses engagements de mission et leur déclinaison dans une feuille de route RSE ambitieuse, une gouvernance inclusive à tous les niveaux de l'organisation (établissements, pays, Groupe), Clariane se fixe comme objectif d'être un acteur incontournable, reconnu et recommandé par l'ensemble des parties prenantes de son écosystème.

Société à mission

L'adoption de la qualité de société à mission lors de l'assemblée générale du 15 juin 2023 est une composante majeure du pacte de confiance. Société à mission, nous affirmons notre rôle au service de la société, et l'adéquation de notre modèle économique avec nos objectifs sociaux et environnementaux. Nous voulons œuvrer pour renforcer la confiance et l'alignement avec les parties prenantes, globalement et au plus près des territoires.

Ce pacte de confiance suppose de notre part de la clarté sur les objectifs et sur les priorités que nous poursuivons. C'est pour cela que nous avons inscrit dans nos statuts notre raison d'être, commune à toutes nos activités : *Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité.*

Engagements et initiatives

Cette raison d'être se double de cinq engagements : la considération, l'équité, la durabilité, la proximité et l'innovation. Cinq engagements qui valent à l'égard de chacune de nos parties prenantes. Nos engagements inspirent dix initiatives concrètes, en direction des personnes accompagnées et soignées, aidants, collaborateurs et communautés locales.

Les valeurs






Clariane a défini trois valeurs communes à toutes les activités et tous les collaborateurs : la confiance, la responsabilité et l'initiative. Car une relation durable repose sur un lien de confiance, s'exprime par des décisions responsables et s'enrichit grâce à l'esprit d'initiative. Nos valeurs inspirent notre culture d'entreprise.



Cinq engagements

1. 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. 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. 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. 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. Favoriser l'innovation pour contribuer à une meilleure prévention des maladies, à l'efficacité des traitements et à la satisfaction et la qualité de vie des patients, résidents et de leurs familles, de nos collaborateurs et des autres parties prenantes.

Principe transversal : une gouvernance inclusive

Cinq objectifs sociaux et environnementaux		Dix initiatives
	CONSIDÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> → <i>Positive Care</i> → Information 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"> → Promotion professionnelle par la formation diplômante → Partage de la valeur
	DURABILITÉ	<ul style="list-style-type: none"> → Empreinte carbone liée à l'énergie
	PROXIMITÉ	<ul style="list-style-type: none"> → Achats locaux et inclusifs
	INNOVATION	<ul style="list-style-type: none"> → Recherche médicale → Innovation en santé et en soin

1.9 Perspectives

En 2024, Clariane fait du maintien d'un haut niveau de qualité dans l'ensemble de ses activités et du développement durable de sa performance sa priorité, dans la droite ligne de son projet d'entreprise, **À vos côtés**. Clariane se concentre également sur l'exécution de son plan de renforcement de sa structure financière.

CROISSANCE ORGANIQUE

Le groupe Clariane prévoit une poursuite de la croissance organique de son chiffre d'affaires à un niveau supérieur à + 5 %, supportée par la progression régulière des volumes d'activité et la poursuite du réajustement des tarifs.

EBITDA

Compte tenu de l'absence de contribution attendue des activités de développement immobilier en 2024, le niveau d'EBITDA hors IFRS 16 en base *pro forma* des cessions attendues devrait rester stable en montant.

LEVIER

Le groupe Clariane se fixe comme objectif à fin 2025 un levier inférieur à 3,0x, assorti d'une LTV ramenée à 55 %. Le rythme de réduction de l'endettement de Clariane et de son levier financier en 2024 est étroitement lié au rythme d'exécution du plan de refinancement annoncé le 14 novembre 2023, à travers le programme de cessions d'un milliard d'euros, et la réalisation de l'augmentation de capital envisagée.

CASH-FLOW

Dans la droite ligne du plan de refinancement présenté le 14 novembre 2023, le groupe Clariane fait de l'amélioration de la génération de cash-flow et de la maîtrise du niveau d'endettement sa priorité.

INVESTISSEMENTS

En termes d'investissements, le groupe Clariane conservera ses investissements de maintenance à un niveau normatif qui devrait s'élever à environ 100 millions d'euros. En revanche, les investissements de croissance devraient s'établir à environ 200 millions d'euros en moyenne sur 2024 et 2025, en forte baisse par rapport à 2023.

INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

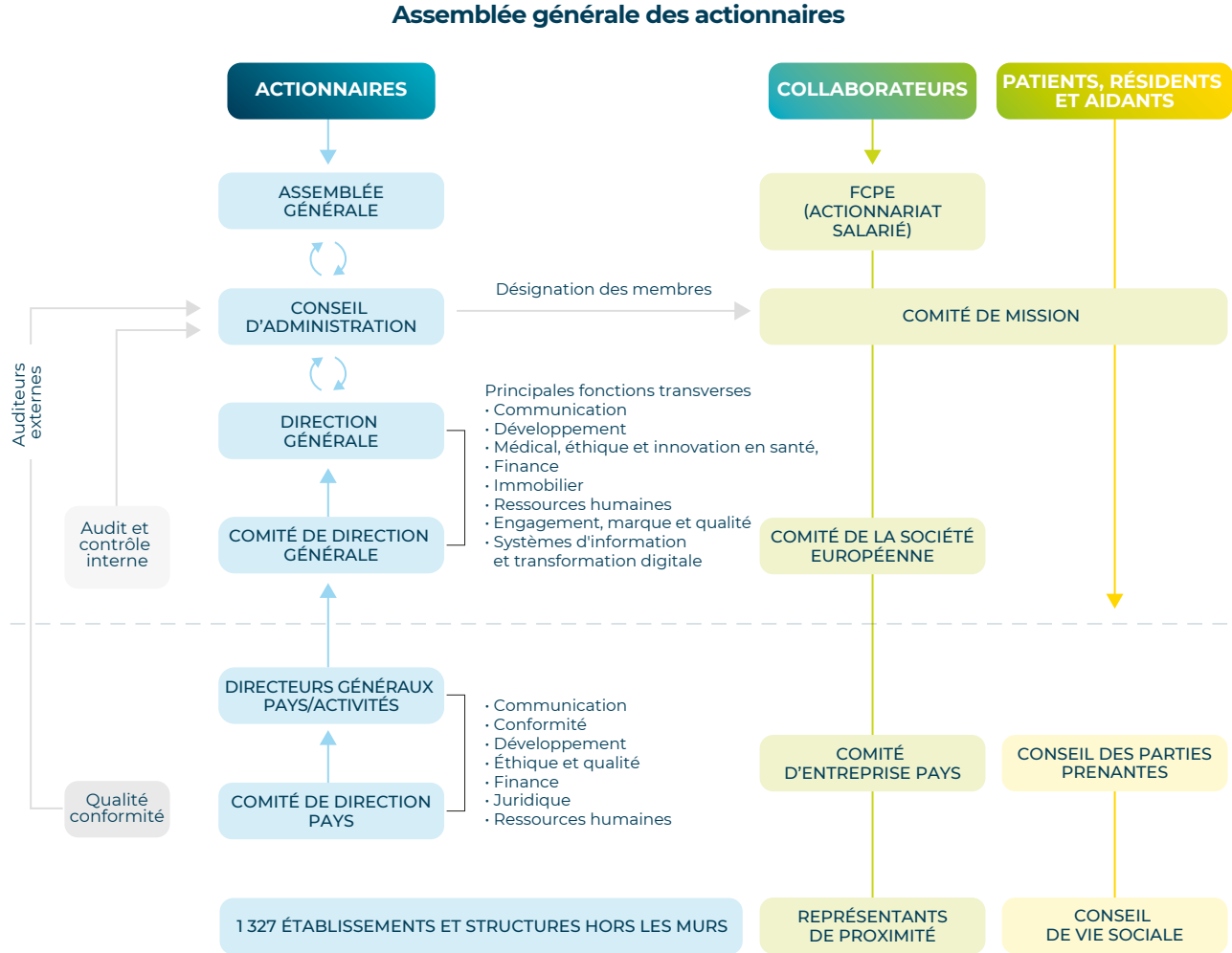
S'agissant des indicateurs extra-financiers et retraités des effets de périmètre liés au plan de cessions, le groupe Clariane se fixe des objectifs chiffrés sur les 19 indicateurs de sa nouvelle feuille de route RSE, dont notamment ceux :

- de conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles supérieur ou égal à 40 ;
- de maintenir à plus de 7 000 le nombre de collaborateurs engagés dans des parcours de formation qualifiante, conformément à ses engagements de mission ;
- de réduire la fréquence des accidents du travail avec arrêt d'au moins - 8 % supplémentaires ;
- de mettre en œuvre une trajectoire de décarbonation énergétique compatible avec les accords de Paris et validée par la Science-Based Target initiative (SBTi) .

Ces objectifs seront retraités des effets des périmètres liés au plan de cessions.

1.10 Gouvernance

1.10.1 Une gouvernance au service des parties prenantes



1.10.2 Le Conseil d'administration

Administrateurs indépendants



Jean-Pierre Duprieu

Président du Conseil d'administration



Guillaume Bouhours



Dr Jean-François Brin



Anne Lalou



Philippe Lévêque



Dr Markus Müschenich



Catherine Soubie



Autres administrateurs



Sophie Boissard
Directrice générale



Matthieu Lance



Predica



Florence Barjou
(représentante permanente)



Holding Malakoff Humanis



Anne Ramon
(représentante permanente)



Marie-Christine Leroux



Gilberto Nieddu



Administrateurs représentant les salariés

Quatre comités spécialisés

Comité d'audit
présidé par Catherine Soubie

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

13
administrateurs

64 %
d'indépendants

45 %
de femmes

56 ans
âge moyen

67 %
d'expériences internationales

3
nationalités
13
réunions en 2023

96 %
taux d'assiduité

1
executive session

2
séminaires stratégiques

COMPÉTENCES

-  **Secteur de la santé**
-  **RSE**
-  **Régulation/réglementation**
-  **Expériences internationales**
-  **Stratégie/M&A**
-  **Fonction exécutive**
-  **Capital humain**
-  **Management de la qualité**

1.10.3 Le Comité de direction générale



Sophie Boissard
Directrice générale

..... **Directions opérationnelles Pays/Activités**



Dominiek Beelen
Directeur général
Benelux



Rémi Boyer
Directeur général
Allemagne
et Directeur
des ressources
humaines Groupe



Federico Guidoni
Directeur général
Italie



Nicolas Mérigot
Directeur général
France



Charles-Antoine Pinel
Directeur général
Développement
Groupe et
nouveaux pays

..... **Directions fonctionnelles Groupe**



Marion Cardon
Directrice
Engagement,
Marque et Qualité



Frédéric Dourousseau
Directeur
Immobilier et
Développement



Anne-Charlotte Dymny
Directrice
des systèmes
d'information et de
la transformation
digitale



Philippe Garin
Directeur financier



Nicolas Pécourt
Directeur
Communication



Antoine Piau
Directeur
Médical, Éthique
et Innovation
en santé

.....
Hortense de Lamaze assure le secrétariat exécutif du Comité de direction générale

CHIFFRES CLÉS

51 ans
âge moyen

12
membres

25 %
de femmes

3
nationalités

21
réunions en 2023

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

1.10.4 Le 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 Françoise Weber
Présidente du Comité de mission et présidente du Conseil des parties prenantes de Clariane France



Dr Stefan Arend

Président du Conseil des parties prenantes de Clariane Allemagne



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



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

61 ans
âge moyen

13
membres

38 %
de femmes

6
nationalités

3
réunions plénières
et **5** groupes de travail
en 2023

COMPÉTENCES



Connaissance du secteur de la santé



Connaissance des parties prenantes



Expériences terrain



2

Facteurs de risques

2.1	Risques opérationnels	37	2.4	Risques économiques et financiers	45
2.1.1	Soins et prise en charge	37	2.4.1	Risque de taux d'intérêt et de liquidité	45
2.1.2	Recrutement et fidélisation des collaborateurs	38	2.4.2	Gestion des coûts et inflation	47
2.1.3	Atteinte à la réputation	39			
2.1.4	Maladie infectieuse	39	2.5	Contrôle interne et gestion des risques	49
2.1.5	Systemes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles	40	2.5.1	La définition et les objectifs du contrôle interne	49
2.1.6	Sécurité des personnes	41	2.5.2	Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	49
			2.5.3	Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière	50
2.2	Risques stratégiques	41	2.5.4	Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels	52
2.2.1	Développement immobilier et construction	41	2.5.5	Assurance et couverture des risques	53
2.2.2	Développement des activités et croissance externe	42			
2.3	Risques juridiques, éthiques et réglementaires	42			
2.3.1	Réglementation	42			
2.3.2	Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement	43			
2.3.3	Éthique	44			

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 ;
- leur analyse ;
- la mise en place de mesures préventives ou correctives pour réduire leur criticité potentielle.

Veille et identification des risques

Les équipes en charge 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 présidé 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 sur base des entretiens réalisés avec les experts métier et avec les membres de la Direction générale du Groupe.

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.

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*). Elle s'exerce par la tenue de comités en charge du pilotage. Ce schéma de gouvernance au niveau du Groupe est décliné au sein de chaque pays.

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.

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 selon l'échelle faible, moyen et élevé.

Catégorie de risques	Facteur de risques	Criticité du facteur de risques	ESG
Risques opérationnels	• Soins et prise en charge		ESG
	• Recrutement et fidélisation des collaborateurs		ESG
	• Atteinte à la réputation		ESG
	• Maladie infectieuse		
	• Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles		ESG
	• Sécurité des personnes		ESG
Risques stratégiques	• Développement immobilier et construction		ESG
	• Développement des activités et croissance externe		
Risques juridiques, éthiques et réglementaires	• Réglementation		
	• Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement		ESG
	• Éthique des affaires		ESG
Risques économiques et financiers	• Risque de taux d'intérêt et de liquidité		
	• Gestion des coûts et inflation		

Faible Moyen Élevé

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.

Parmi les risques présentés dans ce chapitre, certains présentent des enjeux sociaux, environnementaux, ou de gouvernance (ESG). Ces principaux risques extra-financiers 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 ESG 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



2.1.1.1 Description du risque

En 2023, 900 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des 1 300 établissements du Groupe, ou pris en charge à leur domicile.

Compte tenu de leur fragilité, de leur profil sur le plan cognitif ou de leur âge, il existe des risques inhérents à l'activité de soin.

Ces risques peuvent être notamment liés aux situations suivantes :

- délivrance des traitements et des médicaments ;
- acte de soins ;
- risque de maltraitance ;
- risques de chutes ; et
- épisodes épidémiques saisonniers (grippe, infections respiratoires) susceptibles d'avoir un impact particulier sur les personnes âgées souffrant de pathologies chroniques.

2.1.1.2 Dispositifs de gestion du risque

La qualité et la sécurité des soins et de la prise en charge sont la priorité absolue du Groupe.

Aussi, la gestion des risques liés aux soins et à la prise en charge est un point de vigilance majeur, et le Groupe s'engage bien au-delà des exigences réglementaires fortes qui s'imposent.

Les mesures complémentaires se fondent notamment sur la **certification qualité ISO 9001** et sur le projet **Positive Care**.

Les procédures suivantes ont été établies et déployées au sein du Groupe lors de la **certification ISO** :

- 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, le **Positive Care**, qui est le standard de soin construit et mis en œuvre par le Groupe, implique que tous les personnels soient formés à une approche individualisée des besoins du résident/patient à travers le projet personnalisé/thérapeutique et à la prévention de la maltraitance. Des campagnes annuelles de sensibilisation sont déployées à l'échelle européenne.

Le dispositif de contrôle prévoit la réalisation d'audits internes (tels que les audits qualité dits 360°) et externes ainsi que des programmes d'auto-évaluation réalisés annuellement.

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

Les audits qualité portent en particulier sur :

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

L'ensemble des établissements est audité tous les deux ans.

En complément, le Groupe organise des campagnes 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 des faits contraires à l'éthique ou à la réglementation ;
- 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 aux paragraphes 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 paragraphes 2.5.4 et 3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.2 Recrutement et fidélisation des collaborateurs



2.1.2.1 Description du risque

Au sein du Groupe, 60 000 collaborateurs, femmes et hommes, se dévouent à la cause des plus fragiles ou des plus âgés au sein des différentes familles de métier (soin, hôtellerie-restauration, animation, administratif, etc.). Des professionnels de santé libéraux interviennent par ailleurs régulièrement à la demande des établissements ou des résidents eux-mêmes.

Les besoins à venir sont importants et liés à :

- la démographie ;
- la prévalence accrue des maladies chroniques ;

- l'augmentation de la dépendance ; et
- l'isolement des personnes fragiles.

Or, certaines qualifications (aides-soignants, infirmiers, médecins et rééducateurs, par exemple) sont actuellement en pénurie structurelle dans la majorité des pays où le Groupe opère, en raison principalement du sous-dimensionnement des filières de formation. Cette situation peut entraîner localement des difficultés à recruter, ainsi que des taux de rotation du personnel importants, en particulier du personnel soignant qualifié.

2.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre du projet d'entreprise « À vos côtés » (décrit au paragraphe 3.3 du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe a articulé une stratégie de recrutement et de qualité de vie au travail autour des cinq grands axes suivants :

- investissement dans les conditions de travail et la qualité de vie, en particulier concernant la santé et la sécurité au travail ou la révision du « contrat social Clariane » dans chacun des pays ;
- qualité du management ;
- renforcement et centralisation des services de recrutement pour améliorer leur efficacité dans tous les pays et au niveau du Groupe ;
- mise en place d'une stratégie de *sourcing* conduisant à la diversification des sources de recrutement (apprentissage, validation des acquis par l'expérience, mobilité interne, parcours de reconversion, propre centre de formation d'entreprise pour la formation d'apprentis) ;
- engagement de formation et de développement professionnel permanent : 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 l'Université Clariane. Son offre a été structurée au sein de quatre Académies : Académie du soin, Académie de l'hospitalité et des services, Académie du management et Académie du leadership.

Ce projet vise à faire de Clariane l'employeur de référence du secteur en Europe. Dans le même temps, il contribue aux engagements ESG du Groupe et aux autres objectifs du projet d'entreprise « À vos côtés » :

- excellence opérationnelle (en contribuant notamment à la qualité de service) ;
- innovation et transformation digitale.

Ces actions ont valu à Clariane la certification Top Employer Europe en 2023. Cette certification 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 4^e année consécutive, en France pour la 3^e année consécutive, en Belgique et en Italie pour la deuxième fois, et au Royaume-Uni pour la première fois. Ces cinq pays emploient au total 88 % des collaborateurs du Groupe.

L'enquête de satisfaction des employés Community Pulse, dont la réalisation est confiée à l'institut IPSOS, permet de mesurer annuellement l'engagement des salariés. En 2023, la participation a été de 65 %, soit plus de 40 000 réponses dont 75 % en provenance de non-managers. L'enquête a confirmé le niveau élevé du taux d'engagement des salariés, en progression continue chaque année, à 79 %. Les salariés

sont satisfaits à 85 % de leur travail, ce qui représente 10 points de plus que 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 au paragraphe 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 auprès de personnes fragiles, tout comme des enjeux sociétaux qu'elles représentent, le Groupe peut être exposé à des risques de controverses ou de mises en cause injustifiées de la structure ou de collaborateurs.

2.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Le risque de réputation fait l'objet de mesures de prévention et de réduction de ses impacts.

En premier lieu, le Groupe est particulièrement attentif à la qualité des prestations de ses établissements. Cette qualité repose d'abord sur la culture de l'entreprise et le respect par chacun de la Charte éthique en vigueur dans le Groupe. Elle repose également sur le strict respect des standards de qualité et des procédures, régulièrement mis à jour comme décrit au paragraphe 2.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Afin de favoriser le dialogue de proximité et de prévenir les conflits, des référents familles sont présents dans l'ensemble de nos établissements en France. Ils sont garants de la bonne relation avec les résidents et les proches.

Les établissements sont aussi incités à répondre à chaque observation ou réclamation qui viendrait à être formulée par toutes les parties prenantes et à en tenir compte. Des réponses rapides et satisfaisantes doivent être apportées à celles-ci, avec le soutien des Conseils de vie sociale (« CVS ») ou équivalents dans les autres pays. Les CVS se réunissent au moins trois fois par an et sont composés des représentants élus des familles, des résidents et des

salariés autour de la direction de l'établissement pour faire des propositions sur le fonctionnement et l'organisation de l'établissement.

Afin de permettre le dialogue dans les situations les plus difficiles, le Groupe encourage les référents à recourir à la médiation. Ainsi en France, un médiateur indépendant, ancien magistrat, a été nommé en 2021. Ce médiateur, qui n'est pas salarié du Groupe, dispose d'une totale indépendance dans l'exécution de sa mission et les résidents, les patients et leurs proches peuvent le saisir directement. Une Charte de médiation a été établie en 2021. Cette charte ainsi que les rapports annuels du médiateur sont disponibles sur le site internet de Clariane.

Des dispositifs de médiation analogues ont été mis en place dans la plupart des pays du Groupe. Ces dispositifs sont décrits au paragraphe 3.2.6 du présent Document d'enregistrement universel.

Le Groupe porte une attention particulière à l'impartialité et à l'objectivité des informations diffusées par les médias sur les activités de ses structures. Il intervient le cas échéant auprès des médias concernés lorsque ces garanties d'impartialité et d'objectivité ne paraissent pas remplies.

2.1.4 Maladie infectieuse



2.1.4.1 Description du risque

Malgré les progrès technologiques et médicaux, les pandémies liées à la Covid-19 et au virus H1N1 ont montré la vulnérabilité des populations face à des agents pathogènes. De nouvelles menaces potentielles pour la santé pourraient

survenir, du fait de la fonte des glaces, de la multiplication des crises ou d'autres facteurs non connus à ce jour. Des maladies infectieuses pourraient ainsi se répandre à travers le monde.

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 de deux mois d'utilisation.

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

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 rendent nécessaires 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 ainsi 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 » conforme aux dispositions du RGPD ainsi que par la mise en place de la documentation requise. 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 conformément à notre « Privacy Policy ».

2.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

a) Gestion du risque cyber

Pour limiter l'impact de ces risques, le Groupe s'appuie sur des ressources et des responsables de la sécurité identifiés au sein des directions des systèmes d'information de chaque pays. Ces responsables sont chargés de gérer les risques, et le cas échéant les crises pour assurer la continuité de l'activité.

Les travaux et missions de ces directions locales sont coordonnés par le Groupe.

Au sein de la Direction des systèmes d'information du Groupe, un bureau de la sécurité des systèmes d'information, anime le réseau des responsables locaux de la sécurité des systèmes d'information, et définit le référentiel commun des politiques et procédures de cybersécurité. En outre, il pilote les actions et projets conduits à l'échelle du Groupe pour assurer un niveau de sécurité satisfaisant dans chaque pays, en conformité avec les niveaux de sécurité exigés par les législations nationales.

De plus, afin d'identifier les risques de vulnérabilité des systèmes et 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. 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.

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 médicale, éthique et innovation en santé Groupe. Le Groupe a également créé une « Privacy Policy » qui reprend les grands principes du RGPD et le niveau d'exigence sur lequel les pays doivent s'engager ainsi que les outils et organes de gouvernance à mettre en place. Ce référentiel est décliné 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), chaque traitement figure dans un registre et a fait l'objet d'une analyse de risque préliminaire et/ou d'une analyse d'impact lorsque le traitement présente un risque élevé pour les droits des personnes.

Par ailleurs, des actions de prévention et de formation sont menées auprès du personnel afin de le sensibiliser aux risques liés aux technologies numériques ainsi qu'à la réglementation sur les données personnelles et bonnes pratiques à respecter dans leurs activités quotidiennes. Régulièrement, des audits ciblés sont réalisés pour évaluer le degré de sécurité et de conformité des dispositifs en place et déployer des plans d'action si nécessaire.

2.1.6 Sécurité des personnes



2.1.6.1 Description du risque

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

La sécurité dans les établissements recouvre les aspects suivants :

- sécurité des bâtiments (y compris sécurité incendie et sécurité sanitaire) et des installations ;
- développement de bactéries de type « Legionella » dans les réseaux d'eau chaude des établissements, susceptibles de provoquer la légionellose (infection respiratoire), pouvant entraîner le décès dans près de 11 % des cas déclarés ;

- risques liés à l'alimentation des résidents et patients ;
- dysfonctionnement des dispositifs et équipements biomédicaux utilisés à des fins diagnostiques, thérapeutiques ou de réadaptation.

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

- engager la responsabilité civile et/ou pénale du Groupe ;
- imposer la suspension de son exploitation ;
- impacter son activité, ses résultats ou sa situation financière ; et
- porter atteinte à sa réputation.

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 assortie d'un plan pluriannuel d'investissement et de maintenance. Le Groupe confie à des professionnels indépendants le contrôle et le suivi de la maintenance et de la sécurité des installations.

Des procédures internes décrivent les bonnes pratiques à respecter notamment en matière de sécurité incendie, sanitaire, alimentaire, etc.

En parallèle, les collaborateurs suivent des formations obligatoires. Les équipes internes Clariane diligenter 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

L'immobilier 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, le coût de financement des projets. Les immeubles en construction peuvent nécessiter des reprises de malfaçons, 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, guerres, 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. Par ailleurs, le Groupe est propriétaire d'un

certain nombre d'établissements, soit par le biais de rachats d'immeubles qu'il exploite, soit par le biais de construction de nouveaux établissements. Dans ce dernier cas, le Groupe est donc soumis aux aléas d'ordre technique ou financier :

- 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 l'empreinte environnementale) ;
- les 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 :

- à la coordination des architectes et maîtres d'œuvre, promoteurs ;
- aux démarches d'obtention de permis de construire ;
- et au suivi des travaux.

Le Groupe s'est également doté d'une direction technique environnement, qui veille, en lien avec les directions immobilières pays, au respect des différentes réglementations et normes en matière d'environnement, ainsi qu'au respect de la feuille de route bas carbone.

En outre, le Groupe se protège en sélectionnant les sociétés en tenant compte de leur solidité financière, et en contractant avec les assurances et les banques délivrant des garanties d'achèvement des travaux.

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 Développement des activités et croissance externe

2.2.2.1 Description du risque

Pour les besoins de son développement et en fonction de sa trajectoire financière, le Groupe peut être amené à réaliser des acquisitions. La sélection de réseaux de qualité ainsi que la bonne intégration de ceux-ci sont essentielles pour le maintien de la qualité globale des opérations du Groupe et sa réputation.

2.2.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Les équipes locales dédiées au développement réalisent une veille constante des opportunités et de l'évolution des activités dans chaque pays.

Clariane dispose, au niveau du Groupe, d'une direction dédiée qui a notamment pour mission d'analyser les partenaires et opportunités stratégiques, de les sélectionner, de mener les audits et de conduire les négociations.

Cette direction met en œuvre des procédures d'analyse multicritères rigoureuses s'appuyant sur des audits externes et l'avis d'experts reconnus. Ces audits portent sur des sujets opérationnels, qualité, éthiques et financiers.

Tout projet d'investissement et de désinvestissement supérieurs à un million d'euros, y compris les partenariats et les acquisitions de participations, que le contrôle soit accordé ou non, est soumis à l'approbation du Comité des engagements et investissements de Clariane.

Les projets d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 millions d'euros ou dans un nouveau pays ou en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (appréciés au niveau local) doivent être en outre approuvés par le Conseil d'administration, après recommandation du Comité d'investissement du Conseil d'administration.

Ces analyses permettent d'identifier les risques et d'en tenir compte dans la détermination du prix d'acquisition de la cible et ainsi de limiter le risque de surestimation. En sus, les équipes en charge de l'intégration sont associées au processus d'audit d'acquisition avec comme objectif de préparer un plan d'intégration préliminaire, pour minimiser le risque d'intégration, qui sera complété et validé ultérieurement après l'acquisition.

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires

2.3.1 Réglementation

2.3.1.1 Description du risque

Les activités médico-sociales et sanitaires du Groupe sont encadrées sur le plan législatif et réglementaire, dans chacun des pays où le Groupe opère. En effet, l'ouverture d'un établissement médico-social ou sanitaire nécessite l'obtention d'autorisations dans la plupart des pays ; celles-ci sont généralement délivrées ou renouvelées 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.

Parallèlement, la tarification des établissements du Groupe est encadrée. Elle comprend :

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

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 une veille réglementaire dans chacun des pays d'implantation. Cela lui permet d'anticiper les changements significatifs tout en assurant la mise en conformité de ses activités. Il participe activement aux activités des syndicats professionnels.

Il veille par ailleurs à la bonne application des règles régissant l'utilisation des financements publics alloués à ces établissements pour leur fonctionnement. Clariane a mis à disposition des directeurs d'établissement des systèmes d'information qui encadrent l'affectation des ressources

sur la catégorie de dépense adéquate (soin, dépendance ou hôtellerie). Il en va de même pour les dépenses liées aux matériels et dispositifs médicaux. Les rapports retraçant l'utilisation des fonds font l'objet de contrôles au niveau de l'établissement puis au niveau central.

En outre, la présence du Groupe dans plusieurs 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.

Par ailleurs, les autorisations d'activité dont il bénéficie ne peuvent être remises en cause que dans des conditions strictement définies.

2.3.2 Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement



2.3.2.1 Description du risque

Dans le contexte du réchauffement climatique, la fréquence et l'intensité d'événements climatiques majeurs, pouvant entraîner des dommages aux biens, ainsi qu'une désorganisation ponctuelle des établissements, augmentent.

Par ailleurs, l'empreinte carbone du Groupe découle de l'énergie consommée pour le fonctionnement des plus de 1 300 établissements du Groupe et aux émissions générées tout au long de sa chaîne de valeur

(approvisionnement, déplacement du personnel, construction des bâtiments, déchets, etc.). Une inefficacité des plans d'actions de la feuille de route bas carbone du Groupe pourrait entraîner une stabilité voire une hausse des impacts environnementaux du Groupe. Le Groupe se doit également de respecter les réglementations et engagements nationaux et européens en vigueur.

2.3.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Pour s'adapter aux effets immédiats des événements climatiques extrêmes liés au réchauffement climatique, le dispositif de gestion de crise prévoit diverses mesures destinées à assurer la continuité des opérations (e.g. notamment l'installation de groupes électrogènes en cas de rupture de l'approvisionnement électrique), ainsi que la mise en sécurité des personnes (déplacement dans d'autres établissements, si nécessaire). Pour faire face aux périodes plus fréquentes de canicule, les établissements ont recours à des solutions d'isolation thermique (salles climatisées et/ou climatiseurs mobiles, stores occultants, etc.). De plus, l'encadrement soignant a mis en place des protocoles et formations sur les thèmes de l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation afin d'identifier et de porter une attention particulière aux personnes à risque au cours d'un tel événement.

Le Groupe a également engagé un plan d'adaptation des bâtiments existants pour accroître leur résistance aux phénomènes météorologiques extrêmes.

À cet égard une première analyse spécifique des risques climatiques sur l'ensemble du parc immobilier de Clariane été réalisée en 2023 afin d'identifier la part de ces établissements les plus à risque à court, moyen et long terme et de prioriser les mesures d'adaptation à mettre en œuvre.

En matière d'atténuation, Clariane a défini une feuille de route à partir du bilan carbone du Groupe, permettant d'atteindre l'objectif de baisse de 40 % du ratio d'intensité carbone (kgCO₂e/m²) lié à la consommation d'énergies des bâtiments (scopes 1.1 et 2.1), à l'horizon 2030 (vs. 2019). Par ailleurs, Clariane s'est engagée en mai 2023 à rejoindre l'initiative *Science Based Targets (SBTi)* et a déposé ses objectifs de réduction scopes 1 à 3 en décembre 2023, lesquels

sont en cours d'examen par SBTi. La Direction de la RSE et la Direction immobilière du Groupe sont chargées de piloter cette feuille de route en coordination avec les autres fonctions impliquées (achats, Ressources Humaines, etc.). En outre, un Comité RSE Groupe, composé des principales fonctions expertes, suit les plans d'action et échange sur les meilleures pratiques visant à réduire l'impact carbone du Groupe.

Les objectifs bas carbone sont intégrés, depuis 2020, aux objectifs des cadres dirigeants. Par ailleurs, des programmes de sensibilisation à la réduction d'énergies et de déchets sont déployés dans tous les pays du Groupe.

Le Groupe travaille à réduire l'empreinte carbone de ses bâtiments *via* :

- l'acquisition de nouveaux équipements ou la modification/mise à niveau des équipements existants qui contribuent à améliorer la gestion de l'énergie ;
- la modification du mix énergétique (par un changement d'équipement, l'achat d'énergies renouvelables ou des productions d'énergie sur site) ;
- la mise en place d'un suivi centralisé de la consommation d'énergie ;
- les campagnes de sensibilisation aux écogestes menées auprès des utilisateurs et la formation spécifique des gestionnaires d'actifs et du personnel de maintenance.

Le Groupe fait également certifier tous les nouveaux bâtiments pour garantir de faibles émissions de carbone (HQE, LEED, BREEAM, fixation d'un objectif maximal de CO₂/m²).

Des informations complémentaires sur la politique environnementale de Clariane sont présentées aux paragraphes 3.6 et 3.7 du présent Document d'enregistrement universel.

2.3.3 Éthique



2.3.3.1 Description du risque

Le Groupe emploie environ 60 000 collaborateurs répartis sur plus de 1 300 sites dans sept 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 ou la Charte des achats responsables) ;
- la violation des politiques du Groupe (notamment le guide anti-corruption, la politique cadeaux et invitations, la politique conflits d'intérêts).

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, d'atteinte à la probité et de trafic d'influence.

L'éthique de Clariane s'articule autour de l'éthique du soin, l'éthique du travail et l'éthique des affaires.

L'engagement du Groupe se matérialise ainsi par :

- la Charte éthique du Groupe, mise à jour en juin 2023 à l'occasion de la création de Clariane 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 qui doit la signer ;
- une cartographie des risques de corruption mise à jour régulièrement permettant d'identifier les scénarii à risque et de mettre en place les dispositifs de contrôle correspondants ;
- le guide anti-corruption et les politiques cadeaux et invitations, conflits d'intérêts et sponsoring/mécénat permettent au Groupe d'adresser ses messages importants tels que :
 - les rappels des définitions de la corruption et des trafics d'influence,
 - les sanctions encourues et les impacts potentiels pour le Groupe,
 - la conduite des activités de lobbying ;

Tout cela pourrait 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.

- une procédure d'évaluation des tiers déclinée dans les pays dans lesquels le Groupe opère ;
- des modules de formation en ligne et en présentiel consacrés à la sensibilisation des collaborateurs aux engagements éthiques (notamment à la corruption et au trafic d'influence), complétés par des séances de formation 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.

Depuis septembre 2022, le Groupe a mis en place un département conformité dédié au sein du Secrétariat général. Il a la charge du 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 repose sur une structure de coûts fixes importante, des tarifs régulés et des engagements, notamment immobiliers, de long terme. Le Groupe est donc exposé à des risques liés à l'inflation, à l'accès à des conditions de financement et aux taux d'intérêt.

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 3 854 millions d'euros au 31 décembre 2023 (hors engagements de loyers), et la maturité moyenne de la dette financière du Groupe est de 4,8 ans (hors dettes à court terme compensées par les liquidités disponibles à la clôture).

2.4.1 Risque de taux d'intérêt et de liquidité



2.4.1.1 Description du risque

Risque de liquidité

Le Groupe bénéficie d'un niveau de liquidité lui permettant le bon fonctionnement de l'entreprise et le respect des *covenants* à fin décembre 2023. Cependant, il reste fortement exposé à l'évolution des conditions de marché et à l'appétence des partenaires bancaires et investisseurs crédit à le financer. Le Groupe évolue dans un contexte de marché de la dette de plus en plus tendu pour les emprunteurs notamment compte tenu de la remontée des taux d'intérêt. Le marché est par ailleurs marqué par les suites de la restructuration d'une société du secteur médico-social sur les marchés de dette désintermédiée en France (euro PP, SSD, NSV, dette courte etc.), ce qui renchérit l'attention portée au niveau d'exposition au secteur par les partenaires bancaires du Groupe. Fin octobre 2023, les perspectives de financement du Groupe se sont fortement détériorées à la suite du communiqué de presse du 24 octobre 2023 sur le chiffre d'affaires du troisième trimestre dans lequel la Société ajustait ses prévisions de levier financier au 31 décembre 2023, autour de 3,8x (vs. autour de 3,5x précédemment), en indiquant que ces prévisions étaient fonction du calendrier de finalisation des opérations de partenariats immobiliers en cours et la chute brutale et inédite par son ampleur du cours de bourse. En conséquence, Clariane a publié le 14 novembre 2023 un communiqué de presse incluant les caractéristiques d'un plan de renforcement de sa structure financière de 1,5 milliards d'euros (communiqué repris dans la Note 2.2 aux États Financiers consolidés) dont les caractéristiques sont synthétisées au paragraphe 2.4.1.2 ci-après relatif aux dispositifs de gestion du risque.

Risque de taux

Le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt euro pour la part variable de sa dette actuelle ainsi que pour ses refinancements et pour la levée des dettes futures. Dans ce contexte le Groupe a une politique de gestion active du risque de taux d'intérêt. En règle générale, l'endettement immobilier est réalisé à taux fixe pour les crédits-baux et les dettes hypothécaires. Pour les autres dettes, le choix d'une dette à taux fixe ou à taux variable dépend du type d'instrument de dette et des conventions de marché, ou résulte d'un choix délibéré du Groupe lié à sa politique de gestion du risque de taux d'intérêt, donc à son niveau de couverture du risque de taux préexistant.

Risque de bris des *covenants* financiers du Groupe

Le crédit syndiqué du Groupe de 1 055 millions d'euros (dont 555 millions d'euros de tranche à terme et 500 millions d'euros de RCF) ainsi que le contrat de dette immobilière de 200 millions d'euros mis en place avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Ile de France, LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en décembre 2023 sont soumis à un *covenant* financier sur le ratio de levier. Ces deux contrats disposent également d'un *covenant* de « *loan to value* » calculé aux bornes du Groupe et fixé à 65 %.

Sur la base de la formule de calcul du *covenant* pour le Crédit syndiqué, le Groupe dispose au 31 décembre 2023 d'une marge par rapport au seuil de 4,5x. Cette dernière représente de l'ordre de 70 millions d'euros d'EBITDA, ou de l'ordre de 300 millions d'euros de dette nette, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Les obligations EURO PP, *Schuldschein* et *Namensschuldverschreibung* sont également soumises à *covenants*. Les contrats disposent tous de *covenants* sur un ratio de dette sécurisée et sur un ratio de levier. L'EuroPP de 40 millions d'euros émis en juillet 2023 dispose en sus d'un *covenant* de *loan to value* (LTV).

Les *covenants* du Groupe sont détaillés dans la Note 9.2 aux États Financiers consolidés.

Risque de défaut croisé

La plupart des contrats de prêts, crédits bancaires et relatifs à la dette obligataire (y compris EuroPP 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 :

- le défaut de paiement ;
- le non-respect des *covenants* bancaires et/ou obligataires prévus dans le contrat ;
- le cas particulier du défaut croisé/de l'accélération croisée.

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).

Ces clauses de défaut sont détaillées dans la note 9.2 aux États Financiers consolidés.

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 :

- (i) la structure de financement actuellement en place, comprenant notamment le crédit syndiqué pour lequel la renégociation d'un « amend & extend » a été finalisée en juillet 2023 conformément à la stratégie financière du Groupe (la tranche à terme de 500 millions d'euros arrivait à échéance en mai 2024), et le tirage par le Groupe le 3 novembre 2023 de sa ligne de RCF (Revolving Credit Facility) pour un montant de 500 millions d'euros pour une durée de six mois, dans un contexte de marché et d'accès au financement dégradés.
- (ii) le plan de refinancement de 1.5 milliards d'euros annoncé le 14 novembre 2023 dont la mise en œuvre, déjà en cours, se poursuivra avec notamment la réalisation d'une augmentation de capital et la poursuite d'un plan de cessions d'actifs du Groupe.

Ce plan de refinancement comporte les volets suivants :

- Réalisation de deux partenariats immobiliers en *equity* pour un montant total de 230 millions d'euros. Ces partenariats ont été signés respectivement les 15 et 28 décembre 2023 ;
- Mise en place le 27 décembre 2023 d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros dont l'échéance est le 31 janvier 2025. Ce prêt ferait l'objet d'une exigibilité anticipée si le projet d'augmentation de capital venait à être abandonné, sauf si le Groupe mettait en œuvre un projet alternatif permettant de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum équivalent ;
- 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 vente des titres qu'il détenait dans une joint-venture portant sur 6 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 Groupe a d'ores et déjà réalisé plus du quart du programme de cessions d'actifs ;
- Conduite d'un projet d'augmentation de capital d'un montant de souscription en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros. Le montant de l'opération sera garanti par Predica à hauteur de 200 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs reçu des marques d'intérêt d'établissements bancaires pour garantir le solde de cette augmentation de capital.

Risque de change

Le Groupe opère essentiellement localement et par conséquent dans la devise du pays considéré, sans induire de risque de change. Excepté le Royaume-Uni, l'ensemble des transactions effectuées à l'étranger appartient à la zone Euro. Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose d'instruments de couverture pour un notionnel de 72 millions de livre sterling correspondant à la quasi-intégralité de l'encours de *cash pooling* entre Clariane et ses filiales au Royaume-Uni.

Le risque de change ne constitue pas un risque significatif pour le Groupe.

Cette augmentation de capital devrait être finalisée avant la fin du troisième trimestre 2024, sous réserve de la levée des conditions suspensives résiduelles et des conditions de marché.

Le 8 février 2024, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a octroyé à Predica, une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique 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. L'octroi de cette dérogation constitue la levée d'une première condition suspensive pour la réalisation du projet d'augmentation de capital.

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 26 mars 2024 s'est par ailleurs prononcée en faveur de la réalisation de cette augmentation de capital de 300 millions d'euros. Ce vote constitue la levée d'une deuxième condition suspensive pour la réalisation du projet d'augmentation de capital.

Au 31 décembre 2023, le Groupe a ainsi déployé l'ensemble des mesures de court terme du plan de refinancement présenté le 14 novembre dernier, lui permettant ainsi le respect des *covenants* à fin 2023 et un niveau de liquidités s'élevant à 678 millions d'euros.

La réalisation effective des premières étapes confirme les perspectives de réalisation des prochaines étapes structurantes du plan de renforcement de la structure financière du groupe et notamment la finalisation de la réalisation d'une augmentation de capital prévue avant la fin du troisième trimestre 2024 et la concrétisation de certaines opérations de cessions d'actifs s'inscrivant dans le cadre du plan global de cession d'actifs d'un montant prévisionnel total d'environ 1 milliard d'euros dont l'avancement actuel permet d'envisager une finalisation sur 2024.

Ces éléments supportent le plan de trésorerie prévisionnel du groupe à horizon 12 mois qui confirme aujourd'hui la capacité du Groupe à honorer ses échéances de financement sur cet horizon et à respecter ses ratios de covenant sur la période et notamment les ratios d'endettement financier du Groupe au 30 juin 2024 et au 31 décembre 2024 ainsi que le minimum de liquidité au 3 mai 2024 et aux étapes de renouvellement ultérieures potentielles de la ligne de RCF.

Par ailleurs, le Groupe rappelle qu'une gestion internationale centralisée de sa trésorerie via une mutualisation de la trésorerie (*cash pooling*) a été mise en place, permettant une utilisation optimale de ses ressources. La levée de nouveaux financements bancaires ou sur les marchés

financiers est gérée par les services centraux du Groupe. Les filiales du Groupe peuvent se financer à l'extérieur du Groupe, essentiellement pour du financement immobilier.

Le Groupe dispose également d'un reporting financier, détaillé et régulier lui permettant de suivre la performance du Groupe et d'estimer à intervalle régulier le niveau de levier pour les clôtures à venir.

L'endettement du Groupe au 31 décembre 2023 est décrit dans la Note 9 aux États Financiers.

La gestion du risque de liquidité est détaillée dans la Note 9 aux États Financiers consolidés.

Gestion du risque de taux

D'autre part, Clariane poursuit une politique de suivi et de gestion active du risque de variation des taux d'intérêt. Elle s'articule autour de la position de dette nette projetée du Groupe, après prise en compte de l'exécution de son plan d'affaires.

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (swaps, caps, swaptions) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle des financements émis à taux variable. 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 de déboucler certaines couvertures en ligne avec sa politique de couverture progressive.

La valeur de marché nette des instruments souscrits pour couvrir le risque de taux après l'impact du risque de défaut de la contrepartie est de 9,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 (détail par type d'instrument présenté dans la Note 9.2 aux États Financiers consolidés).

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 0,1 % (10 points de base) amènerait à une valeur de marché négative de 27 millions d'euros ;
- l'effet d'une baisse de 0,1 % (10 points de base) amènerait à une valeur de marché négative de 13,1 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, en tenant compte des dettes à taux fixes et des couvertures de taux d'intérêt en place, la dette brute est à environ 52 % à taux fixe. La dette nette est à 100 % couverte.

Le risque de taux d'intérêt sur la dette projetée, en ligne avec le plan d'affaires, est déjà couvert sur 2024. Le profil de cette couverture est dégressif dans le temps.

En fonction de l'évolution de la dette obligataire et bancaire, le Groupe adapte ses couvertures qui restent adossées au profil de la dette, reflétant ainsi la politique de gestion prudente du Groupe.

La stratégie de gestion du risque de taux du Groupe est détaillée dans la Note 9.2 aux États Financiers consolidés.

Gestion du risque de change

Le Groupe utilise des instruments de couverture vanille (swaps de change, vente/achat à terme, options) pour couvrir son risque de change, localisé essentiellement au Royaume-Uni. Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose d'instruments de couverture pour un notional de 72 millions de livre sterling correspondant à la quasi-intégralité de l'encours de *cash pooling* entre Clariane et ses filiales au Royaume-Uni.

2.4.2 Gestion des coûts et inflation



2.4.2.1 Description du risque

L'environnement international est marqué par un contexte inflationniste, connaissant un ralentissement à la fin d'année 2023, confirmé au début de 2024.

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 2022, en France, les salaires inférieurs ou égaux à 2 500 euros bruts par mois ont ainsi été revalorisés de 3 %, revalorisation effective à partir de septembre 2022.

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 en 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 non détenu représentent environ 10 % du chiffre d'affaires du Groupe. Clariane exploite 1 300 établissements dans sept pays européens et est locataire de 99,2 % (repris dans la Note 5.5 aux États Financiers consolidés) de son parc exploité. Le Groupe est exposé à l'augmentation des loyers qui pourrait survenir soit lors d'un renouvellement de bail soit à travers l'indexation des loyers en application des termes des contrats. Cependant des clauses protectrices existent dans les contrats (seuils d'inflation cumulée à atteindre, reflet seulement partiel de l'inflation). Les loyers sont indexés sur des indices propres à chaque pays d'opération et liés principalement soit à l'inflation, soit aux loyers résidentiels ou commerciaux. Ils peuvent aussi dépendre d'indices spécifiques liés à l'activité (e.g. le taux directeur d'augmentation des maisons de retraite médicalisées en France).

Les achats liés aux opérations représentent environ 17,8 % du chiffre d'affaires du Groupe. Ils peuvent être touchés en priorité par l'inflation des prix. Il est à noter que les dépenses d'énergie, dont les prix ont fait l'objet de fortes tensions en 2022, se sont stabilisées au cours de l'année 2023, avec une réduction de consommation globale de 13 %, déductions faites des subventions spécifiques. En 2023, l'énergie représente environ 2 % du chiffre d'affaires du Groupe.

2.4.2.2 Dispositifs de gestion du risque

La Direction financière du Groupe a mis en place un suivi régulier de ses indicateurs clés parmi lesquels la marge opérationnelle (EBITDAR), le taux d'occupation, le taux d'effort et l'évolution des différentes catégories de coûts.

Ainsi, une Direction de performance, rattachée à la Direction financière, a été créée en 2023. Elle pilote trois des plus importantes thématiques : Achats, Énergie et création et suivi de performance (dont le suivi d'inflation).

Cette direction a mis en place un plan économique spécifique pour les achats et la gestion de l'énergie depuis mi-2023 avec des actions définies à court et moyen terme qui sont suivies lors des *Business Reviews* mensuelles des pays et revues au niveau de la Direction générale du Groupe tous les 15 jours au sein d'un comité dédié.

Pour déployer une politique achat de biens et services optimale assurant une qualité et un prix compétitif, Clariane a mis en place des directions locales des achats 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 au paragraphe 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 l'augmentation de la masse salariale dans les principaux pays où opère le Groupe, celle-ci peut être compensée par les dotations reçues et les tarifs d'hébergement.

La gestion des risques liés à la location d'immeubles, et parmi eux l'augmentation du prix des loyers, incombe à la direction immobilier et développement du Groupe. Cette direction assure également la gestion des actifs du portefeuille. 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 tarifs d'hébergements payés par les résidents.

Pour gérer le risque d'augmentation de loyer lors du renouvellement des baux, le Groupe a mis en place une gestion dédiée dans chaque pays. Elle repose sur l'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 du devenir de chaque contrat en amont.

Plus globalement, pour se protéger des augmentations non maîtrisées des loyers, le Groupe a mis en place plusieurs mécanismes. Il s'agit notamment de :

- mener une gestion active des baux en vigueur et d'anticiper les échéances ;
- ajouter des stipulations contractuelles dans les baux signés : négociations de mois de franchise, gel ou plafonnement d'indexation, réduction des loyers, qui font partie de négociations globales impliquant également la durée des nouveaux baux.

Concernant les coûts de construction de projets clés en main ou de rénovation, le Groupe dispose de plusieurs contrats pour lesquels le risque inflationniste est principalement porté par le promoteur et non par Clariane en tant que futur opérateur propriétaire ou non. Sur les projets pour lesquels Clariane est le promoteur, le Groupe travaille sur des concepts standardisés qui ont été industrialisés et permettent 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 Contrôle interne et gestion des risques

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 adaptés. Les contrôles à mettre en place dans le cadre de ces plans d'actions relèvent du contrôle interne. Ainsi ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la Société.

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à la Société ainsi qu'à toutes les sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

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 a 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 et financières ;
- préserver les actifs et la réputation du Groupe ;
- veiller 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 à 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.

2.5.2 Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

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.

2.5.2.1 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 ; et
- le dialogue avec les Directions générales des pays d'implantations.

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 ;

- des résultats des audits internes ;
- de la mise en place des plans de conformité (notamment anti-corruption et RGPD) et 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 risque, éthique et conformité Groupe et au Comité d'audit du Conseil d'administration. Elle accomplit les missions suivantes :

- audit interne : mise en œuvre du plan d'audit approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'administration et formulation de recommandations pour améliorer la gestion des risques, le respect du contrôle interne, la conformité et la performance globale ;

- contrôle interne : mise en œuvre de la campagne d'auto-évaluation coordonnée et challengée au sein du Groupe ; et
- gestion des risques : coordination de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe.

2.5.2.2 Le pilotage au niveau des pays

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

Les Directions générales des pays d'implantation du Groupe sont responsables, pour leurs filiales respectives, assistées par leurs directions financières 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 de l'information comptable et financière

Le Groupe s'organise de manière à accélérer et à fiabiliser le processus de production des informations financières.

2.5.3.1 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.

2.5.3.2 Le référentiel de contrôle interne

La Direction de l'audit et du contrôle interne utilise un référentiel de contrôle interne commun à l'ensemble du Groupe. Ce référentiel porte sur les principaux processus conduisant notamment à l'élaboration de l'information comptable et financière, mais également à la prévention de la fraude et de la corruption.

Chaque année, une campagne d'auto-évaluation challengée est menée auprès des directions fonctionnelles de chaque pays sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel.

Les réponses obtenues permettent 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. En 2023, ce référentiel comporte 113 contrôles clés sur 12 processus. Le référentiel de contrôle interne a été ajusté et aligné avec les Standards Groupe afin d'obtenir une cohérence dans les thématiques traitées entre les deux documents qui participent à l'environnement de contrôle du Groupe.

2.5.3.3 Le suivi et le contrôle de gestion opérationnel

Le contrôle de gestion opérationnel est rattaché à la Direction financière de chaque pays. Il a pour mission de suivre la performance opérationnelle des établissements et des fonctions supports en lien avec les objectifs qui leur ont été assignés.

Le contrôle de gestion opérationnel revoit les budgets puis les consolide au niveau de chaque pays, pour approbation par la Direction générale du pays.

La direction du contrôle financier du Groupe procède ensuite à un examen et à une consolidation au niveau Groupe de l'ensemble des budgets présentés par les pays.

Le processus budgétaire inclut également une mise à jour en cours d'année par la production de trois *forecasts*, élaborés à partir des informations financières réalisées, permettant de fiabiliser l'exactitude des prévisions financières.

Processus budgétaire

Tous les ans, chaque établissement élabore un budget à partir des orientations des Directions générales et des directions financières de chaque pays. Ces budgets suivent une trame commune qui tient compte du modèle d'affaires et de la réglementation en vigueur dans le pays concerné.

Reporting

Chaque mois, le contrôle de gestion opérationnel prépare un reporting servant de base au dialogue de gestion avec les directeurs d'établissements et les directeurs régionaux. Ce reporting est consolidé au niveau des directions des opérations de chaque pays ainsi qu'à la Direction générale de chaque pays.

Il permet 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. Les écarts par rapport au budget ou au

forecast, ainsi que les variations par rapport à la période précédente sont identifiées, analysés et expliqués. Au cours d'une réunion formelle par pays appelée revue d'activité, la Direction générale, la direction financière et les principales directions fonctionnelles de chaque pays présentent ce reporting à la Direction générale du Groupe.

En parallèle, la Direction du contrôle financier du Groupe produit un reporting mensuel consolidé. Ce dernier reprend les informations du contrôle de gestion de chaque pays dans le système d'information Groupe. Ce reporting 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.

2.5.3.4 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 son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle.

La Direction du contrôle financier du Groupe, rattachée à la Direction financière du Groupe, est chargée de l'élaboration des informations financières consolidées. Elle a, entre autres, les missions suivantes :

- diffusion des principes comptables et financiers sous la forme d'un manuel de procédures *Clariane Reporting and Accounting Manual* ;

- préparation et transmission par la direction du contrôle financier Groupe des instructions précises aux filiales avant chaque consolidation incluant un calendrier détaillé ;
- consolidation par palier ;
- utilisation d'un système d'information unique déployé dans les filiales du Groupe.

Par ailleurs, les 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.

2.5.3.5 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.

2.5.3.6 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).

2.5.4 Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels

2.5.4.1 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.

2.5.4.2 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 ; et
- 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. Le Groupe opère également une consolidation et une hiérarchisation hebdomadaires des EIG au niveau du Groupe selon 14 critères communs à tous les pays.

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.

2.5.4.3 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 ; et
- 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 bienveillance 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.

2.5.4.4 La démarche qualité

Les programmes qualité font l'objet de diffusions et d'animations spécifiques en établissement.

En outre, le lancement du projet de certification ISO 9001 pour l'ensemble du Groupe se traduit par la mise en place d'un référentiel commun au niveau européen (le Standard Clariane). Il détaille les exigences du Groupe, en conformité avec la norme ISO 9001. Ces exigences sont reprises dans des manuels qualité pays, où s'ajoutent les exigences réglementaires locales.

Les objectifs d'une telle démarche sont :

- structurer et harmoniser le management de la qualité dans tous les pays et *business units* ;
- 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.

La démarche qualité est définie au niveau européen au sein de la Direction engagements de marque, en lien avec les directions qualité de chaque pays. Ces dernières assurent la mise en œuvre et le respect de la politique qualité et de la gestion des risques opérationnels du Groupe, en tenant compte des éventuelles particularités réglementaires locales.

La démarche qualité inclut notamment le déploiement d'un ensemble de règles, politiques, procédures et bonnes pratiques, regroupées au sein de manuels qualités nationaux accessibles à tous les établissements du Groupe. 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 Assurance et couverture des risques

La politique assurantielle est pilotée au niveau du Groupe avec l'objectif d'assurer une couverture homogène et cohérente des risques (notamment type de risques couverts, niveau des franchises, niveau des plafonds). Elle consiste à ajuster ses limites de couvertures 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. 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, le Groupe a souscrit des polices d'assurance, 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

Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance

3.1 Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise	57	3.5.2 Une politique achats qui porte et élargit les engagements du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur	127
3.1.1 Une feuille de route 2019-2023 structurée autour de 5 axes et 15 engagements	58	3.5.3 Les liens avec le tissu associatif et avec les communautés locales	130
3.1.2 Une gestion rigoureuse des risques extra-financiers	65	3.5.4 Le dialogue au sein des établissements avec les résidents, patients, familles et les communautés locales	130
3.1.3 Une gouvernance RSE structurée et robuste	67	3.5.5 Un employeur local engagé pour l'insertion sociale	131
3.1.4 L'adoption de la qualité de société à mission et notre nouvelle stratégie RSE 2024-2028	68	3.5.6 Les Fondations soutenues par Clariane	131
3.2 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	74	3.5.7 Éthique des affaires	134
3.2.1 L'approche <i>Positive Care</i>	74	3.5.8 Politique fiscale	135
3.2.2 Gestion des principaux risques liés à la prise en soin	76	3.6 Réduire notre empreinte environnementale	137
3.2.3 Accompagner la fin de vie	78	3.6.1 Taxonomie européenne	137
3.2.4 Soutenir les résidents et patients qui souffrent de la maladie d'Alzheimer et leurs proches, renforcer les compétences des équipes	79	3.6.2 S'engager dans une trajectoire bas carbone	145
3.2.5 Adopter une conduite et des pratiques éthiques exemplaires dans nos métiers	79	3.6.3 Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier du Groupe – scopes 1 & 2 du bilan carbone	149
3.2.6 Déployer une culture qualité et un management de la qualité sur tous les établissements	80	3.6.4 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe issue de sa chaîne de valeur – scope 3 du bilan carbone	156
3.2.7 Assurer la sécurité et la continuité des soins	86	3.6.5 La prise en compte de l'impact de l'activité sur les écosystèmes et la biodiversité	159
3.3 Être l'employeur de référence	90	3.7 Plan de vigilance du Groupe	160
3.3.1 La politique de ressources humaines Clariane	90	Gouvernance	160
3.3.2 Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux	92	Méthodologie d'élaboration	160
3.3.3 Attirer et développer les talents pour assurer la qualité des soins	107	Évaluation des tiers	161
3.3.4 Être un acteur social responsable engagé	112	Mécanisme d'alerte	161
3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	115	Les mesures du devoir de vigilance	162
3.4.1 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	115	3.8 Annexes	170
3.4.2 Mettre la technologie au service des grands enjeux du secteur	121	3.8.1 Table de concordance avec le standard <i>Health Care Delivery</i> de SASB	170
3.4.3 Les Conseils des parties prenantes nationaux	123	3.8.2 Articles indexés publiés en 2023	176
3.5 Être un acteur local engagé et responsable	127	3.8.3 Note méthodologique	177
3.5.1 La contribution au développement économique et social des territoires	127	3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant (tierce partie) sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	185



Message de Marion Cardon, directrice engagement, marque & qualité Groupe

Cette année 2023 a été une année essentielle pour Clariane à plusieurs égards.

Elle clôt tout d'abord la feuille de route RSE 2019-2023 dont la majorité des objectifs a été atteinte et qui a permis d'installer des bases solides en termes de management durable et d'appropriation par les différentes fonctions des enjeux RSE essentiels à notre secteur.

Permis par ces premiers engagements, notre passage à la qualité de société à mission voté à plus de 99 % lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2023 a constitué un événement majeur et ouvert la voie à une nouvelle étape d'engagement social et environnemental de notre Groupe, toujours plus exigeante mais aussi inspirante, à la hauteur des attentes et besoins de nos parties prenantes. L'annonce de notre plan de refinancement le 14 novembre 2023 montre indirectement toute l'importance d'avoir sanctuarisé la mission de notre Groupe qui perdure quels que soient les événements financiers ou organisationnels qui peuvent survenir.

Désormais inscrite au cœur de nos statuts, cette mission a directement inspiré notre nouveau projet d'entreprise *À Vos Côtés* et plus particulièrement l'un de ses piliers visant à *Créer un socle de confiance* grâce à la mise en œuvre d'une gouvernance inclusive, plus contributive, et à l'intégration de nos objectifs sociaux et environnementaux dans toutes nos activités, nos pratiques de management et de gouvernance.

Réuni pour la première fois dès le 6 juillet 2023, le Comité de mission a joué pleinement son rôle de challengeur et vérificateur de la bonne mise en œuvre de la mission.

Plusieurs sessions plénières et groupes de travail ont permis aux membres de se connaître, d'installer leur méthodologie de travail et de mener d'ores et déjà une première revue de l'ensemble de nos objectifs et initiatives au cœur de notre modèle de mission. La qualité des échanges et la pertinence de leurs remarques et contributions sont un apport essentiel pour l'ensemble des équipes pilotant la mise en œuvre des actions et nous incitent en permanence à la cohérence et la priorisation. Bien qu'il ne couvre que six mois d'activités, je suis convaincue que leur premier rapport de mission reflétera la richesse et l'importance de ces travaux.

Enfin, cette année a également vu l'affirmation d'une véritable identité de notre communauté, Clariane, représentant toute la diversité de nos expertises, de nos géographies et de chacun de nos collaborateurs, unis autour de notre raison d'être : « prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité ». En tant que directrice de l'engagement, de la marque et de la qualité, j'ai tout particulièrement à cœur que nos marques incarnent pleinement cet engagement, à travers les actions quotidiennes de nos collaborateurs et collaboratrices. Un véritable challenge à l'échelle de notre Groupe européen, comptant plus de 1 300 sites et agences. Mais une responsabilité vis-à-vis de nos patients et résidents qui nous confient ce qu'ils ont de plus précieux et que nous accompagnons sur le chemin de l'autonomie, de la dignité et du maintien de leurs pleines capacités.

3.1 Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise



Message de Olivier Robin,
directeur RSE* Groupe

Je suis heureux d'avoir rejoint le groupe Clariane au cours de cet exercice riche en événements synonymes d'un engagement renforcé et d'une ambition grandissante en matière de développement durable.

Au cours de cette année, nous avons confirmé les progrès constatés depuis 2019 sur les principaux objectifs de notre feuille de route RSE 2019-2023, atteignant voire dépassant la majorité d'entre eux.

Ainsi par exemple, en matière de qualité des soins, la démarche de certification ISO 9001 – management de la qualité a été structurante pour l'amélioration et la sécurisation de nos processus qualité. Avec 100 % de nos sites certifiés sur le périmètre objectif, cet effort significatif pour l'ensemble des établissements a très certainement contribué à l'augmentation du score de recommandation par nos patients/résidents/familles de plus de huit points par rapport à 2022. Déployé dans l'ensemble de nos maisons de retraite, le *Positive Care* est désormais une référence au sein de nos équipes et un socle sur lequel nous allons continuer à construire une approche du soin toujours plus personnalisée et humaine.

Représentative des efforts menés pour l'amélioration du bien-être et le développement de nos collaborateurs et collaboratrices, la certification Top Employer européen obtenue pour la première fois vient reconnaître la maturité de nos politiques de ressources humaines et leur mise en œuvre opérationnelle à travers l'ensemble

de nos activités. Avec plus de 7 100 parcours qualifiants en 2023, Clariane a ainsi, par exemple, permis à près de 12 % de ses collaborateurs et collaboratrices de continuer à développer leurs compétences et renforcer leur employabilité.

Le Groupe a par ailleurs poursuivi les efforts pour limiter sa consommation énergétique avec une réduction de - 13 % par rapport à 2021. Grâce à la mise en œuvre d'un plan de transformation énergétique à l'échelle de tous les pays et activités, cette réduction doit se poursuivre dans les prochaines années pour atteindre - 30 % en 2026 et s'accompagner d'une augmentation significative de la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique du Groupe. Pour mieux encadrer encore ses ambitions et les inscrire sur le long terme, Clariane a également rejoint en 2023 l'initiative *Science-Based Targets* et déposé ses objectifs de réduction d'émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de ses périmètres scopes 1 à 3.

Forts de ces réalisations, nous avons établi en coordination étroite avec les équipes pays la nouvelle stratégie RSE 2024-2028. Structurée autour des cinq objectifs sociaux et environnementaux de notre mission et du principe de gouvernance inclusive, elle permet de mobiliser l'ensemble de l'organisation pour l'accroissement de notre impact sociétal auprès de toutes nos parties prenantes. Faire vivre la mission au cœur de chacun de nos établissements, tel est l'enjeu de cette nouvelle feuille de route.

* RSE: Responsabilité Sociétale des Entreprises.

3.1.1 Une feuille de route 2019-2023 structurée autour de 5 axes et 15 engagements

La mission sociale et sociétale de Clariane lui confère un rôle particulier au sein de la société. Elle repose sur un sens aigu de la responsabilité de tous les acteurs de l'entreprise face aux grands enjeux du vieillissement et des fragilités en Europe.

Une mission au cœur des enjeux de société

La vocation sociétale du Groupe est au centre de sa raison d'être : « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » et de son projet d'entreprise *À Vos Côtés*. Elle est portée par chacun des établissements du Groupe en Europe, ancrés dans leurs territoires, au plus près des réalités sociales et environnementales de leurs pays. Nous sommes fiers de notre mission, au service des plus fragiles et des plus âgés.

Dans le prolongement de ces engagements, et après notre transformation en société européenne au cours de l'année 2022, nous sommes devenus société à mission, selon le mandat conféré par nos actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2023.

Les valeurs



Confiance

Responsabilité

Initiative

LES TROIS VALEURS DE LA CULTURE CLARIANE

Ces valeurs, qui sont au cœur de la culture Clariane, sont indissociables : une relation durable avec nos parties prenantes repose sur **un lien de confiance** permanent, se renouvelle grâce à **l'esprit d'initiative**, et est soutenue par des **décisions responsables**.

Elles s'observent concrètement dans des comportements et attitudes qui reflètent l'ADN du Groupe et guident les décisions de tous pour mener à bien sa mission :

- la **Confiance**, c'est pouvoir se fier aux autres. Nous avons besoin de confiance dans l'ensemble de nos relations. Elle se décline en différentes attitudes que sont la transparence, la bienveillance et l'empathie ;

- la **Responsabilité** suppose d'être soucieux des impacts de nos décisions et de nos actions. Nos responsabilités et nos obligations éthiques sont toujours au cœur de notre travail quotidien. La responsabilité s'exerce en s'appuyant sur l'intégrité, la qualité de nos services et la pérennité de nos actions ;

- l'**Initiative** consiste à proposer des actions ou prendre des décisions sans que l'on nous l'ait demandé, dans le but de mieux satisfaire les besoins des personnes accompagnées/patients, de mieux organiser notre travail ou de soutenir nos collègues. Elle se développe grâce à l'innovation, à l'engagement collectif et au courage.

Le dialogue avec les parties prenantes et la matrice de matérialité

La stratégie RSE de Clariane a été construite en prenant en considération les attentes de ses parties prenantes afin d'identifier les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires. En outre, Clariane a mis à jour sa matrice de matérialité en 2021 pour actualiser et prioriser les attentes de ses parties prenantes, ainsi que les enjeux les plus pertinents au regard de la pandémie de Covid-19.

De par leur mission de prise en charge des personnes âgées ou fragiles, 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 professionnels de santé, les autorités publiques et les collectivités locales. Que ce soit au niveau d'un établissement, d'une région, d'un pays ou du Groupe, Clariane renforce et structure son modèle de dialogue avec les parties prenantes.

Ainsi, des Conseils de parties prenantes sont désormais en place dans cinq des sept pays du Groupe (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Italie). Le Groupe a soutenu, par ailleurs, en France, en Allemagne et en Espagne la constitution de Fondations indépendantes, dont les instances de gouvernance associent des représentants des principales parties prenantes.

UN LARGE ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES

Partie prenante	Définition et périmètre	Modalités de dialogue
Personnes fragiles, proches et aidants	Les résidents, patients, bénéficiaires de services, et notamment les personnes âgées ou fragiles ainsi que leurs familles, proches et aidants	<ul style="list-style-type: none"> • Conseil de vie sociale/Commission des Usagers ou équivalents • Relation familles • Enquêtes de satisfaction • Applications digitales • Services clients • Site internet et réseaux sociaux
Salariés, apprenants et leurs représentants	Les salariés, stagiaires, alternants et toute personne en formation, ainsi que les représentants du personnel ou les organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> • Parcours d'intégration, formations, entretiens annuels • Enquêtes de satisfaction Community Pulse • Communication interne : Intranet, newsletter • Ligne d'écoute, dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>) • Dialogue social avec les partenaires sociaux (ex. : Comités d'entreprise)
Autorités de tutelle, autorités nationales et locales	Autorités nationales, régionales et locales liées aux activités du Groupe, les élus et leurs représentants : par exemple ministère des Solidarités et de la Santé, Agences Régionales de Santé et Conseils départementaux en France	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils de vie sociale • Participation à diverses instances de concertation locales dédiées au développement économique et social des territoires : partenariat Union Nationale des Missions Locales en France, emploi local et insertion, etc.
Régulateurs	Les régulateurs du secteur sanitaire et médico-social : par exemple Haute Autorité de Santé, Agences Régionales de Santé en France	
Société civile, Fondations, associations et ONG	Les Fondations 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	<ul style="list-style-type: none"> • Fondations soutenues par le Groupe : études scientifiques, plateaux, etc. • Conférences thématiques • Relations presse : communiqué, petit-déjeuner, visite d'établissements, etc.
Organismes de recherche, d'innovation et de formation	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats • Études scientifiques • Participation à des colloques, séminaires
Professionnels de santé et leurs instances représentatives	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	<ul style="list-style-type: none"> • Conseils de vie sociale • Conseils des parties prenantes • Commissions médicales d'établissement pour les établissements de santé
Partenaires économiques	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.	<ul style="list-style-type: none"> • Charte des achats responsables fournisseurs • Conventions fournisseurs et salons • Organisations professionnelles (Top AFEP)
Investisseurs et partenaires financiers	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	<ul style="list-style-type: none"> • Assemblée Générale des actionnaires • Journées investisseurs, conférences et rencontres avec les investisseurs et analystes financiers, agences de notation extra-financière • Présentations, rapports financiers annuels et semestriels, communiqués de presse, Documents d'enregistrement universel, etc.

La méthodologie

Cet exercice de matérialité a été mis à jour en 2021, sur la base des retours d'expérience collectés auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe au sein de son réseau en Europe, 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. Dans un deuxième temps, Clariane a procédé à l'analyse et à la classification de ces informations, en y intégrant également la perception des investisseurs et des médias. Puis, des entretiens qualitatifs ont été menés avec les principaux dirigeants du Groupe, à savoir, le Président du Conseil d'Administration, la Directrice

générale, les membres du Comité de direction générale, notamment les dirigeants des pays, ainsi que les principales directions fonctionnelles du Groupe.

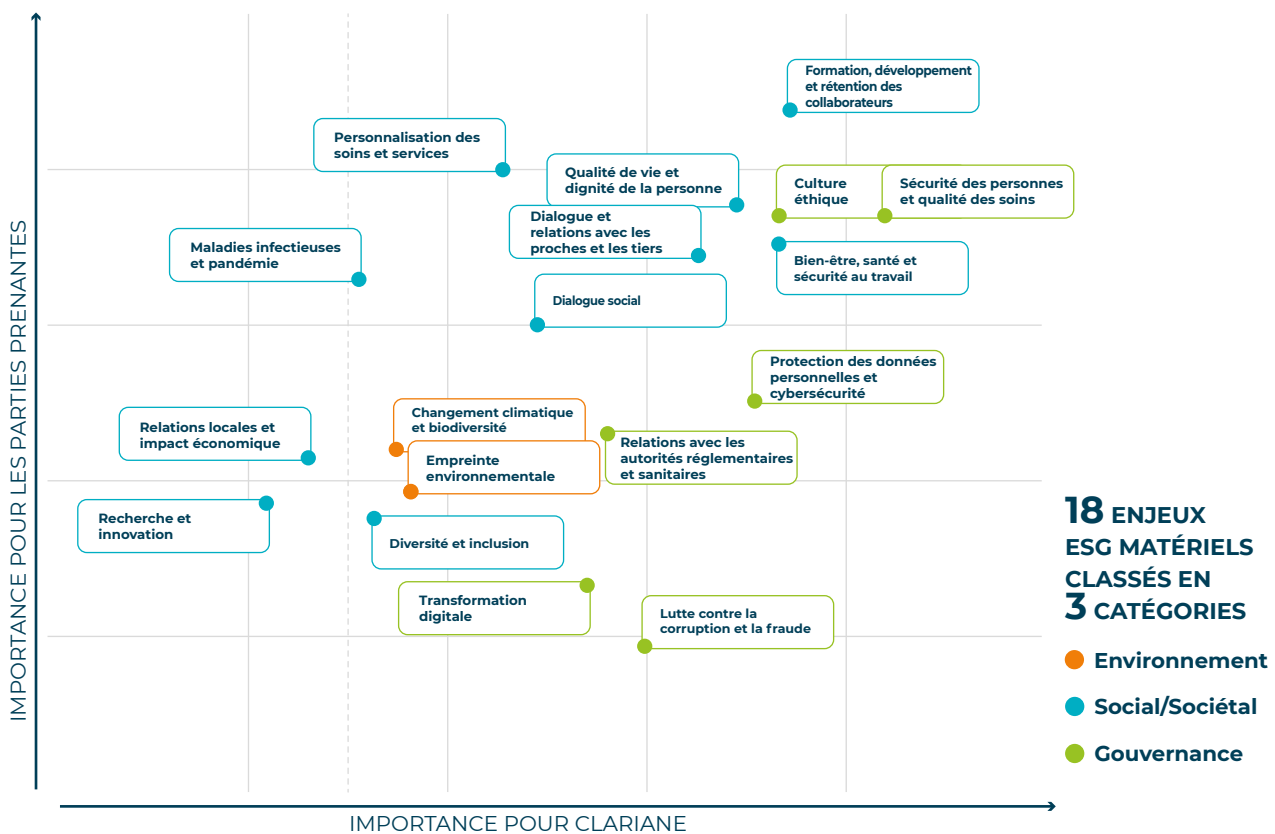
Cette approche a permis d'affiner la cartographie des parties prenantes du Groupe et d'identifier les enjeux prioritaires en fonction de leurs impacts ESG, en lien avec :

- la mission de Clariane ;
- les axes stratégiques ESG ;
- les risques extra-financiers.

Une évaluation pondérée des enjeux prioritaires a ensuite été réalisée présentant à la fois la perception par les parties prenantes et celle de Clariane.

Cette analyse de matérialité converge avec les cinq axes de la stratégie RSE ainsi qu'avec l'analyse des risques extra-financiers (cf. ci-après), pour identifier les domaines d'action prioritaires de Clariane au regard des attentes de ses parties prenantes internes et externes.

La 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, Clariane a également lancé une consultation de ses parties prenantes afin de recueillir leurs avis et attentes 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.

À cela s'est ajoutée la contribution écrite de 14 000 collaborateurs à travers l'Europe, recueillie lors de l'enquête annuelle d'engagement des collaborateurs, qui a été réalisée en novembre 2022.

Cette consultation a permis de souligner l'importance de certains des enjeux ESG présents 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.

NOTRE STRATÉGIE RSE 2019-2023 EN 5 AXES

LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE RSE

1

**ASSURER L'EXCELLENCE DU SOIN
DANS LE RESPECT DE LA DIGNITÉ
ET LE LIBRE CHOIX DE CHACUN**




2

**ÊTRE
L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE**






3

**CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE
SOLUTIONS INNOVANTES POUR
UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE**






4

**ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ
ET RESPONSABLE**





5

**RÉDUIRE NOTRE
EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE**







NOS 18 ENJEUX ESG MATÉRIELS

- Qualité de vie et dignité de la personne
 - Dialogue et relations avec les proches et les tiers
 - Sécurité des personnes et qualité des soins
 - Maladies infectieuses et pandémie
 - Culture éthique
-
- Bien-être, santé et sécurité au travail
 - Dialogue social
 - Diversité et inclusion
 - Formation, développement et rétention des collaborateurs
-
- Transformation digitale
 - Personnalisation des soins et services
 - Recherche et innovation
-
- Relations locales et impact économique
 - Relations avec les autorités réglementaires et sanitaires
 - Lutte contre la corruption et la fraude
 - Protection des données personnelles et cybersécurité
-
- Changement climatique et biodiversité
 - Empreinte environnementale

Une stratégie RSE en 5 axes inscrite dans le cadre des Objectifs de Développement Durable (ODD) et alignée avec les standards internationaux

La stratégie RSE de Clariane vise à améliorer l'impact social et environnemental du Groupe, en opérant dans le respect de ses valeurs et en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes internes et externes.

Le Groupe a défini pour la période 2019-2023 une feuille de route RSE en 5 axes et 15 engagements ESG quantifiés, qui répondent à ses enjeux matériels et s'appuient sur les principaux standards internationaux de reporting extra-financiers (comme ceux du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), de la *Global Reporting Initiative* (GRI) et les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU.

Une table de concordance avec le standard sectoriel *Health Care Delivery* du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) est présentée à la fin du chapitre 3.

NOUS SOUTENONS LE PACTE MONDIAL



Par ailleurs, depuis 2019, Clariane a adhéré au *Global Compact* des Nations Unies s'engageant à soutenir ses dix principes concernant les droits de l'homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

En décembre 2023, Clariane a soumis sa « COP » (*Communication on Progress*) dans son nouveau format pour expliquer, mesurer et démontrer à ses parties prenantes les progrès réalisés au cours de l'année précédente en lien avec les dix principes. Cette COP est consultable sur le site du *UN Global Compact* (<https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/137885-Korian>).

Les 5 axes de la stratégie ESG

1 ASSURER L'EXCELLENCE DU SOIN DANS LE RESPECT DE LA DIGNITÉ ET LE LIBRE CHOIX DE CHACUN



Les cibles des objectifs de développement durable

Bonne santé et bien-être

3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être



Industrie, innovation et infrastructure

9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente

2 ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE



Éducation de qualité

4.4 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



Égalité entre les sexes

5.1 Mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles

5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles



Travail décent et croissance économique

8.8 Promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs



Inégalités réduites

10.2 Favoriser l'intégration sociale et économique de toutes les personnes, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique

10.3 Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière

3 CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE



Bonne santé et bien-être

3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être



Travail décent et croissance économique

8.6 Réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation



Industrie, innovation et infrastructure

9.5 Renforcer la recherche scientifique ainsi que l'innovation publique et privée



Partenariats pour la réalisation des objectifs

17.17 Encourager et promouvoir les partenariats public-privé et les partenariats avec la société civile

4 ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ ET RESPONSABLE



Travail décent et croissance économique

8.3 Favoriser la création d'emplois décents et stimuler la création des petites et moyennes entreprises



Inégalités réduites

10.2 Favoriser l'intégration sociale et économique de toutes les personnes, indépendamment de leur statut économique



Consommation et production responsables

12.6 Encourager les entreprises, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité

5 RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE



Énergie propre et d'un coût abordable

7.2 Accroître nettement la part de l'énergie renouvelable

7.3 Améliorer l'efficacité énergétique



Industrie, innovation et infrastructure

9.4 Moderniser les infrastructures afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement



Villes et communautés durables

11.6 Réduire l'impact environnemental négatif des villes, en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion des déchets



Consommation et production responsables

12.3 Réduire le gaspillage alimentaire

12.4 Instaurer une gestion écologiquement rationnelle des déchets pour réduire les pollutions

12.5 Réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation



Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique

13.2 Intégrer aux politiques et stratégies des mesures relatives au changement climatique

Une feuille de route RSE 2019-2023 soutenue par 15 engagements ESG quantifiables et mesurables

Les indicateurs de la feuille de route RSE 2019-2023 sont présentés ci-dessous. La Direction RSE du Groupe en assure le suivi en relation avec les pays et les directions fonctionnelles afin de mesurer les progrès réalisés en

matière de performance RSE. Ces indicateurs font l'objet d'un reporting lors des revues d'activité mensuelles et trimestrielles.

Ils sont également présentés à la communauté financière lors des présentations de résultats annuels, de conférences ou d'entrevues individuelles avec des investisseurs notamment ISR (1).

RÉSULTATS DE LA FEUILLE DE ROUTE RSE 2019-2023

LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE RSE	NOS 15 ENGAGEMENTS À HORIZON 2023	2021	2022	2023	OBJECTIFS 2023
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	100 % des établissements « Positive Care » en 2023	80 %	97 %	100 %	100 %
	100 % des établissements certifiés ISO en 2023	29 % objectif 15 %	67,7 % objectif 50 %	100 %	100 %
	Un médiateur par pays & définition d'une charte client d'ici 2023	en place en cours	en place en cours	7 pays	7 PAYS
2 Être l'employeur de référence	Maintenir et renforcer l'ancienneté moyenne	7,4 ans	7,3 ans	7,5 ans	≥ 6,7 ans en 2019
	10 % des salariés en formation qualifiante d'ici 2023	9,7 %	11,8 %	11,7 %	10 %
	50 % de femmes dans le Top Management d'ici 2023 (+ 10 %)	47 %	56 %	54 %	50 %
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	1 % du résultat net du Groupe dédié aux actions philanthropiques	1,5 M€	1,8 M€	2,1 M€	1 % résultat net
	Conseil des parties prenantes dans chaque pays d'ici 2023			5 pays	7 PAYS
	5 publications scientifiques par an	40	109	82	> 5
4 Être un acteur local engagé et responsable	70 % des achats réalisés localement et 20 % avec les PME	78 % PME 36 %	80 % PME 43 %	79 % PME 40 %	70 % local / 20 % PME
	100 % des sites engagés dans un projet avec les communautés locales d'ici 2023	99 %	99 %	97 %	100 %
	Comités locaux et de familles dans 100 % des établissements d'ici 2023	89 %	94 %	97 %	100 %
5 Réduire notre empreinte environnementale	Déploiement feuille de route bas carbone	-6,8 % kgCO ₂ /m ²	-25 % kgCO ₂ /m ²	-29 % kgCO ₂ /m ²	-40 % en intensité sur l'énergie des bâtiments à horizon 2030
	Réduction de 5 % de la production de déchets résiduels d'ici 2023	-7,6 % tonnes/lit	-6,1 % tonnes/lit	-16 % tonnes/lit	-5 %
	Tous les nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent	95 %	100 %	100 %	100 %

* Par rapport à 2019.

OBJECTIF ATTEINT

(1) Investissement socialement responsable.

Des engagements ESG 2019-2023 intégrés dans la politique de rémunération variable annuelle et de long terme

Les engagements ESG sont intégrés et adaptés aux objectifs annuels ainsi qu'aux plans d'actions de performance long terme du *Top Management* ⁽¹⁾. Ils sont également déclinés à toute la ligne managériale éligible dans chaque pays et ligne d'activité.

Critères ESG – rémunération variable annuelle 2023 <i>Top Management</i> (30 %)	5 % Satisfaction client mesurée par le NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	10 % % certification ISO 9001	10 % Indicateur composite RH (taux de fréquence des accidents de travail avec arrêt, nombre de parcours qualifiants et ancienneté moyenne)	5 % Réduction de la consommation énergétique vs. 2021	
Critères ESG – plan d'actions de performance à long terme (2023-2025) (50 %)	20 % Indicateur composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres acquises, de contentions passives, projets personnalisés)	15 % Réduction de l'empreinte carbone en intensité liée aux énergies	15 % Taux de féminisation dans les Comités de direction au sein du Groupe et dans les pays		
Critères ESG – rémunération variable annuelle 2023 managers (la part de chaque indicateur est variable selon les fonctions et niveaux) – France	Satisfaction client mesurée par le NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	% certification ISO 9001	Indicateur composite RH (taux de fréquence des accidents de travail, nombre de parcours qualifiants et ancienneté moyenne)	Réduction de la consommation énergétique vs. 2021	Indicateur composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres acquises, de contentions passives, projets personnalisés)
Critères ESG – rémunération variable annuelle 2023 managers – Autres pays	Selon les pays, les critères ESG sont déclinés aux managers éligibles (notamment les directeurs et directrices d'établissement) en les adaptant pour intégrer les spécificités de l'activité concernée et du pays. Ainsi, les critères extra-financiers peuvent représenter de 25 % à 50 % du total des critères pris en compte.				

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

3.1.2 Une gestion rigoureuse des risques extra-financiers

Enjeux et maîtrise des risques extra-financiers

L'identification et l'évaluation des risques du Groupe sont mises à jour chaque année.

La méthodologie d'identification des risques, leur description et les dispositifs de maîtrise associés sont décrits de manière plus détaillée au sein du chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel.

Parmi les risques identifiés et évalués par le groupe Clariane, certains présentent une forte composante environnementale, sociale ou de gouvernance, susceptible

d'impacter le Groupe, son activité, sa performance et ses parties prenantes. Ils correspondent également aux enjeux matériels restitués au sein de la matrice de matérialité du Groupe.

Le tableau ci-après résume les principaux risques extra-financiers identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques du Groupe, les politiques et actions mises en œuvre ainsi que les indicateurs de suivi de la performance (*Key Performance Indicators* ou KPI).

Les axes de la stratégie RSE	Les risques/enjeux extra-financiers identifiés	Les politiques et actions mises en œuvre	Indicateurs clés de performance 2023 (KPI)	Présence dans le chapitre 3
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	• Soins et prise en charge (§ 2.1.2)	<ul style="list-style-type: none"> Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Clariane) Politique Positive Care Suivi des événements indésirables graves (EIG) 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du <i>Positive Care</i> : 100 % du réseau ⁽¹⁾ Fréquence des événements indésirables graves relatifs à la santé, sécurité et sûreté des résidents et patients : Ratio de 0,59 pour 10 000 journées de séjour 	§ 3.2.1 § 3.2.7.2
	• Atteinte à la réputation (§ 2.1.4)	<ul style="list-style-type: none"> Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Clariane) Charte d'accompagnement client Traitement des réclamations clients Médiation Dispositifs de gestion de crise 	<ul style="list-style-type: none"> Pour les maisons de retraite médicalisées, résidences services, cliniques et services à domicile : Note moyenne de satisfaction Groupe : 8,1/10 NPS ⁽²⁾ Groupe : 44 	§ 3.2.6 § 3.2.7.3
	• Sécurité des personnes (§ 2.1.6)	<ul style="list-style-type: none"> Procédures visant à assurer la sécurité alimentaire, la sécurité des bâtiments et le risque de défaillance des dispositifs et équipements biomédicaux inclus dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Clariane) 	<ul style="list-style-type: none"> Audits Qualité 360° : 72 % des établissements certifiés A et B Part des établissements certifiés ISO 9001 : 100 % des établissements certifiés ⁽³⁾ 	§ 3.2.6
	• Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles (§ 2.1.5)	<ul style="list-style-type: none"> Plans d'actions mis en place/renforcés en faveur de la lutte contre la cybersécurité (politique de sécurité...) Référentiel de conformité au règlement général sur la protection des données (RGPD) 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de maturité du contrôle interne RGPD Groupe : maturité 2, sur une échelle d'évaluation qui s'étend de 1 (dispositif très satisfaisant) à 4 (dispositif insuffisant dans sa portée ou sa formalisation) 	§ 3.2.7.1
2 Être l'employeur de référence	• Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> Définition de nouvelles stratégies de recrutement, mesures prises en faveur de la rétention et de la fidélisation des talents 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absentéisme (effectif permanent et non permanent) : 11,4 % Taux de rotation : 22,6 % Ancienneté moyenne : 7,5 ans 	§ 3.3.1 § 3.3.2 § 3.3.2.2
		<ul style="list-style-type: none"> Organismes de formation et programmes de développement des compétences, programmes de formation qualifiante 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation dispensées (en présentiel et à distance) : 804 792 heures Engagement des collaborateurs dans un parcours qualifiant : 11,7 % 	§ 3.3.3.2 § 3.3.3.3

(1) Cet indicateur a pour base les maisons de retraite médicalisées qui sont ouvertes/ont intégré le Groupe depuis au moins deux ans.

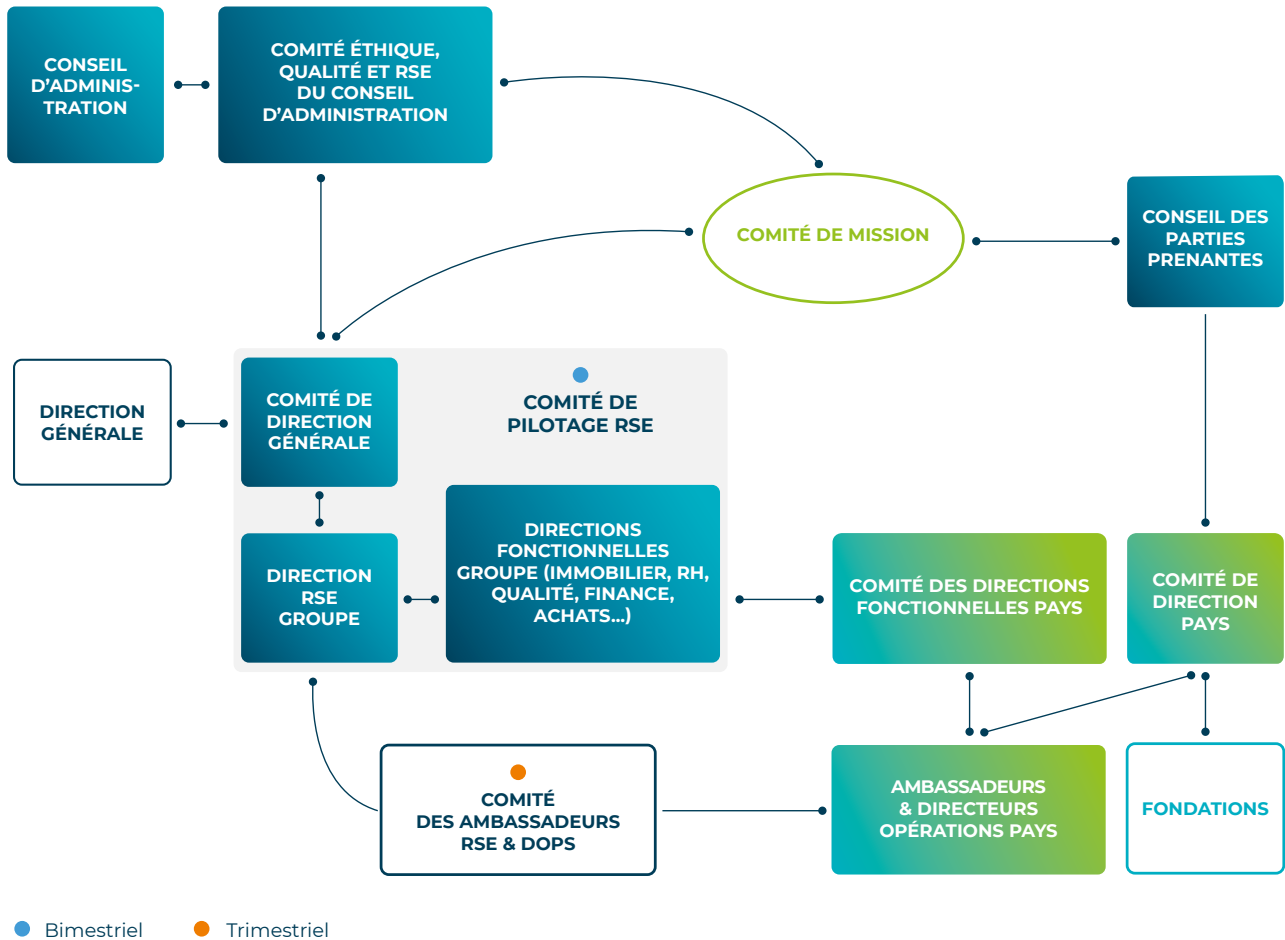
(2) Le calcul du NPS correspond à la part des promoteurs (notes 9 et 10/10) moins le pourcentage des détracteurs (notes de 0 à 6/10).

(3) Périmètre de 836 établissements, retraité de 55 cessions et fusions intervenues entre 2021 et 2023, soit 771 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability-Linked Euro PP.

Les axes de la stratégie RSE	Les risques/enjeux extra-financiers identifiés	Les politiques et actions mises en œuvre	Indicateurs clés de performance 2023 (KPI)	Présence dans le chapitre 3
2 Être l'employeur de référence	<ul style="list-style-type: none"> Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3) 	<ul style="list-style-type: none"> Dialogue social et politique de santé et sécurité au travail au niveau du Groupe et de chaque pays 	<ul style="list-style-type: none"> Comité d'entreprise de la société européenne Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif : 100 % (hors Royaume-Uni) Taux de fréquence : 37 Taux de gravité : 1,36 	§ 3.3.2.5
		<ul style="list-style-type: none"> Développement des politiques d'inclusion et de mixité, Club des Femmes de Clariane, politiques d'emploi des travailleurs en situation de handicap dans le Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de femmes au sein des effectifs : 81 % Taux de femmes dans le <i>Top Management</i> : 54 % 	§ 3.3.2.4
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	<ul style="list-style-type: none"> Enjeux liés à la recherche médicale et aux évolutions sociétales (§ 3.4) 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien et participation à la recherche médicale, notamment <i>via</i> des Fondations Mise en place de Conseils de parties prenantes dans chaque pays – Actions de solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> 82 publications scientifiques 1 Conseil des parties prenantes dans 5 pays 2,1 M€ dédié aux actions philanthropiques 	§ 3.4.1 § 3.4.3
		<ul style="list-style-type: none"> Politique transparente et attractive de rémunérations 		
4 Être un acteur local engagé et responsable	<ul style="list-style-type: none"> Éthique (§ 2.3.3) 	<ul style="list-style-type: none"> Charte éthique, politique anti-corruption, politique Groupe cadeaux et invitations, politique mécénat, Charte des achats responsables, procédure d'évaluation des tiers Dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>) : plateforme externe sécurisée accessible à tout collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement de la Charte éthique dans 100 % des établissements du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs 89,5 % du <i>Top Management</i> ayant suivi une formation anticorruption 	§ 3.2.5 § 3.5.7
		<ul style="list-style-type: none"> Enjeux liés aux achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> Politique achats Charte des achats responsables 	<ul style="list-style-type: none"> % achats locaux : 79 % % achats avec des PME : 40 % % de fournisseurs référencés évalués par EcoVadis : 44 %
5 Réduire notre empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Développement immobilier et construction (§ 2.2.3) Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement (§ 2.3.2) 	<ul style="list-style-type: none"> Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> Part des projets immobiliers validés en 2023 de type HQE ou équivalents : 100 % 	§ 3.6.3
		<ul style="list-style-type: none"> Mesures mises en œuvre pour limiter l'impact environnemental des activités : diminution de l'empreinte carbone, recyclage et réduction des déchets, protection des résidents des événements climatiques majeurs de type canicules 	<ul style="list-style-type: none"> Émissions de CO₂ liées à l'énergie (scopes 1 et 2) : 29,2 kgeqCO₂/m² (- 29 % vs. 2019) Consommation d'eau : 57,4 m³/lit Déchets résiduels : 427 kg/lit (- 16 % vs. 2019) 	§ 3.6.3 § 3.6.4

3.1.3 Une gouvernance RSE structurée et robuste

GOVERNANCE RSE (2023)



Pour définir et mettre en œuvre sa stratégie RSE, le Groupe a mis en place une gouvernance dédiée composée des instances suivantes :

- Conseil d'administration assisté de son Comité Éthique, Qualité et RSE : définition de la stratégie RSE et suivi de son exécution ;
- Comité de direction générale : exécution de la stratégie RSE et suivi des actions menées sur chacun des piliers par la directrice engagement, marque et qualité, avec l'appui d'une Direction RSE dédiée ;
- Direction RSE Groupe : pilotage des actions de développement durable en lien avec les directions fonctionnelles ressources humaines, médicale, immobilière, achats, opérationnelles et relations investisseurs ainsi qu'avec le réseau d'ambassadeurs RSE pays. Animation du Comité de pilotage RSE bimestriel et mobilisation de tous les niveaux du Groupe, notamment les établissements qui entretiennent la relation de proximité avec les parties prenantes locales ;
- réseau d'Ambassadeurs RSE nommés dans chaque pays du Groupe : déploiement de la stratégie RSE et suivi de l'atteinte des objectifs, tout en partageant les bonnes pratiques entre les pays.

Depuis juillet 2023 et son passage à société à mission, Clariane s'est par ailleurs doté d'un Comité de mission dédié au suivi de l'exécution de la mission du Groupe et de ses cinq objectifs sociaux et environnementaux, directement servis par la nouvelle stratégie RSE du Groupe définie pour la période 2024-2028 et décrite en détail au 3.1.4.3.

La stratégie RSE du Groupe est en outre nourrie par les travaux et avis des instances en lien avec ses parties prenantes externes :

- des Conseils des parties prenantes Clariane présents dans les cinq principaux marchés de Clariane et dont quatre des Présidents siègent également au Comité de mission de Clariane ;
- la Fondation Clariane en France (créée en septembre 2017), la Fondation Korian pour le soin et le bien-vieillir en Allemagne (créée en février 2020) ainsi que la Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne.

Le Comité d'audit du Conseil d'administration est par ailleurs en charge du suivi du Plan de Vigilance (paragraphe 3.7 dans le présent Document d'enregistrement universel).

3.1.4 L'adoption de la qualité de société à mission et notre nouvelle stratégie RSE 2024-2028

3.1.4.1 Les objectifs de notre passage à la qualité de société à mission et la formulation de notre mission

Afin de répondre à la croissance des besoins en matière de santé sur les deux prochaines décennies ainsi qu'aux défis du secteur des activités de santé (persistance des effets de la pandémie de Covid-19, crise de confiance, pénurie de professionnels de la santé, fragilisation du modèle économique avec la hausse de l'inflation et des taux d'intérêt), nous avons décidé en 2022 d'accélérer la profonde transformation de notre Groupe et de son projet d'entreprise.

Cette transformation s'est accompagnée de notre passage à la qualité de société à mission avec les objectifs suivants :

- redéfinir une mission commune devenue plus large que son activité historique ;
- sanctuariser, à travers leur inscription dans les statuts de l'entreprise, une raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux qui définissent notre engagement sociétal ;
- et renforcer l'intégration et la participation de toutes nos parties prenantes dans la réalisation de notre mission.

Voté à plus de 99 % lors de l'Assemblée Générale de juin 2023, notre passage à la qualité de société à mission s'est accompagné de l'inscription dans nos statuts renouvelés et déposés au Tribunal de commerce, d'une nouvelle mission composée de notre raison d'être :

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

et de nos 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.

3.1.4.2 Les principales étapes 2023 qui ont mené à l'adoption de la qualité de société à mission

Débuté en mars 2022, la préparation de notre passage à la qualité de société à mission s'est poursuivie lors du premier semestre 2023 à l'issue duquel le Comité de mission a pleinement pris ses fonctions et démarré activement ses travaux. Les principales étapes de cette mise en œuvre ont été les suivantes :

- mars à décembre 2022 : lancement du projet, sensibilisation du *Top Management* et consultation de l'ensemble des parties prenantes ;
- novembre 2022 à février 2023 :
 - formulation de notre raison d'être et de nos objectifs sociaux et environnementaux,
 - identification des objectifs et initiatives opérationnelles en lien avec notre mission,
 - constitution du Comité de mission ;

- février à juin 2023 :
 - préparation d'une première feuille de route détaillant les plans de mise en œuvre et les indicateurs de suivi des initiatives opérationnelles en lien avec nos objectifs sociaux et environnementaux,
 - acculturation du Comité de mission au contexte et enjeux de l'entreprise, préparation du premier Comité ;
- 15 juin 2023 : approbation de l'adoption de la qualité de société à mission en Assemblée Générale ;
- 6 juillet 2023 : 1^{re} séance plénière du Comité de mission, suivie de deux autres séances en septembre et novembre 2023 ;
- cinq groupes de travail des membres du Comité de mission ont par ailleurs été tenus sur chacun des cinq engagements de la mission au cours du second semestre 2023.

L'ensemble des travaux détaillés du Comité de mission lors de cette période de six mois fait l'objet d'un premier rapport publié concomitamment à ce Document d'enregistrement universel et accessible à toute personne souhaitant le consulter, notamment sur le site internet du Groupe.

3.1.4.3 La stratégie RSE 2024-2028 et les objectifs 2024-2026

Une nouvelle stratégie RSE 2024-2028 au service de la mission du Groupe

En cohérence avec l'achèvement de sa feuille de route RSE 2019-2023 et l'adoption de la qualité de société à mission, le Groupe a retravaillé sa stratégie RSE afin de l'aligner pleinement avec les cinq objectifs sociaux et environnementaux de la mission et garantir que chacune des initiatives RSE contribue à leur accomplissement.

STRATÉGIE RSE 2024-2028

5 OBJECTIFS SOCIAUX & ENVIRONNEMENTAUX

CONTRIBUTION AUX PRINCIPAUX ODD



1 PRINCIPE TRANSVERSAL – GOUVERNANCE INCLUSIVE

1

AGIR AVEC **RESPECT ET CONSIDÉRATION** ENVERS TOUTES LES PARTIES PRENANTES

- Qualité des soins
- Santé & sécurité des employés
- Soutien & solidarité
- Diversité & inclusion

2

METTRE EN ŒUVRE UN MODELE D'ACTIVITÉ **DURABLE ET ÉQUILIBRÉ**

- Intégrité
- Employabilité & développement des talents
- Partage de la valeur
- Pouvoir d'agir des femmes

3

ADAPTER NOS COMPORTEMENTS POUR PROTÉGER **L'ENVIRONNEMENT DE VIE DE NOS COMMUNAUTÉS**

- Climat
- Circularité
- Ressources naturelles & biodiversité
- Sensibilisation & engagement

4

CONSTRUIRE DES ÉCOSYSTEMES LOCAUX **DYNAMIQUES ET RÉSILIENTS**

- Économie locale
- Communautés locales








5

AMÉLIORER LES PRATIQUES DE SOIN ET LA QUALITÉ DE VIE À TRAVERS **L'INNOVATION**

- Recherche médicale
- Innovation en soin et santé

FAVORISER **L'ÉCOUTE ET LA CONTRIBUTION** DE TOUTES LES PARTIES PRENANTES DANS LA RÉALISATION DE LA MISSION

Sur la base de cette stratégie, une nouvelle feuille de route RSE a été définie pour la période 2024-2026 avec une sélection de nouveaux indicateurs et cibles ESG qui sont présentés ci-dessous.

OBJECTIFS RSE 2026				
		2023	2024	2026
	Score de considération (/10)	8,3	≥ 8,0	≥ 8,0 au niveau Groupe et dans chaque pays
	NPS patients/résidents/familles (- 100 à + 100)	44	≥ 40	≥ 40
	NPS collaborateurs (- 100 à + 100)	0	0	5
	Turnover	22,6 %	22 %	18 %
	CONSIDÉRATION	Qualité du soin (maisons de retraite médicalisées) ⁽¹⁾		
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Résidents présentant une escarre 	2,7 %	≤ 5 %	≤ 5 %
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisation de contentions physiques (barrières de lit, combinaisons, ceintures...) 	15,2 %	14 %	12 %
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Résidents ayant un projet personnalisé à jour 	87,7 %	97 %	99 %
	Établissements certifiés ISO 9001 ou Qualisap (depuis plus de 3 ans dans le Groupe)			
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maisons de retraite et établissements de santé 	100 % du périmètre 2019	≥ 95 %	≥ 95 %
	<ul style="list-style-type: none"> ■ Autres activités 	NA *	40 %	≥ 95 %
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt	37	34	29
Absentéisme	11,4 %	11,4%	10,8 %	
	ÉQUITÉ			
	Employés engagés dans des parcours de formation qualifiants	7 171	7 000	7 200
	Postes de directeurs d'établissement pourvus en interne	NA *	30 %	75 %
	Femmes dans les comités de direction Groupe et pays	42 %	≥ 30 %	≥ 40 %
Femmes dans le top management (≈ Top 150)	54 %	≥ 50 %	≥ 50 %	
	DURABILITÉ			
	Émissions de CO ₂ liées à l'énergie (par rapport à 2021)	- 14 %	- 17 %	- 27 %
	Déchets triés et recyclés	NA *	1 ^{ère} mesure	30 %
Actions de sensibilisation RSE	NA *	2 par pays	4 par pays	
	PROXIMITÉ			
	Achats d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés	79 %	≥ 75 %	≥ 75 %
	INNOVATION			
	Communications recherche médicale et innovation en santé	82	56	80
	GOUVERNANCE INCLUSIVE			
	Établissements ayant une instance active de dialogue avec leurs parties prenantes	NA *	1 ^{ère} mesure	≥ 95 %
	Conseils de parties prenantes nationaux actifs	5	5	Tous les pays
Directeurs d'établissement formés au dialogue social	NA *	40 %	≥ 95 %	

(1) voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique * Nouveaux indicateurs au niveau Groupe.

En lien avec les évolutions des réglementations, notamment la CSRD, ainsi que les recommandations du Comité de mission, le Groupe ambitionne de développer sur certains sujets de nouveaux indicateurs d'ici 2026, permettant de mesurer plus précisément l'impact de ses actions en matière sociale, sociétale et environnementale.

L'intégration des nouveaux objectifs extra-financiers dans les objectifs annuels 2024

En 2024, les critères extra-financiers dans la rémunération variable à court et long terme sont mis à jour en cohérence avec la nouvelle feuille de route RSE tout en maintenant une continuité avec les précédents critères.

Critères ESG – rémunération variable 2024 <i>Top Management</i> ⁽¹⁾ (30 %)	10 %	12 %	4 %	4 %
	Satisfaction client mesurée par le NPS (<i>Net Promoter Score</i>)	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 vs. 2021
Critères ESG – plan d'actions de performance à long terme (2024-2026) (40 %)	10 %	10 %	10 %	10 %
	Score de considération	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies	Taux d'engagement des employés	Taux de féminisation dans les Comités de direction pays et Groupe
Critères ESG – rémunération variable 2024 managers (la part de chaque indicateur est variable selon les fonctions et niveaux) – France				
	Indice composite qualité des soins maisons de retraite (taux d'escarres, de contentions, projets personnalisés)	Réduction de l'empreinte carbone liée aux énergies	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.

3.1.4.4 Des financements étroitement liés aux critères extra-financiers

Depuis 2020, Clariane a mis en œuvre des financements adossés à des critères extra-financiers, contribuant ainsi à lier plus étroitement encore performances financière, sociale et environnementale.

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€	<ul style="list-style-type: none"> Placement privé structuré autour de trois des quinze principaux engagements ESG du Groupe à horizon 2023 : <ul style="list-style-type: none"> 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 CO₂. 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 KPI	Objectifs 2023	Atteinte	Résultats et commentaires
Certifications ISO 9001	100 % d'établissements certifiés ISO (sur la base d'un périmètre de 836 établissements en mesure d'obtenir une certification au 31 décembre 2019).	√	À la fin de l'année 2023, le Groupe affiche un taux de certification ISO 9001 de 100 % du réseau européen considéré dans le cadre du financement, contre 67,7 % en 2022, 29 % en 2021, 11 % en 2020 et 8 % en 2019. Le nombre d'établissements en mesure d'être certifiés au 31 décembre 2019, soit 836 établissements, a été retraité de 55 établissements cédés, fusionnés ou fermés en 2021, 2022 et 2023.
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 2023, 7 171 personnes, soit 11,7 % des effectifs (ETP), étaient engagées dans un parcours de formation qualifiant.
Réduction d'émission de CO ₂	En vertu de la communication faite aux investisseurs par notice Euroclear du 24 décembre 2021, l'objectif retenu pour l'année 2023 est d'obtenir - 5,2 % 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 2023 le Groupe affiche un niveau d'émission de CO ₂ de 29,2 kgeqCO ₂ /m ² représentant - 29 % de réduction d'émission de CO ₂ par rapport au niveau d'émission de 2019.
15 juin 2021 → perpétuelle	Obligation hybride verte non convertible	200 M€	<ul style="list-style-type: none"> 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 <i>Finance Durable</i> (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€	<ul style="list-style-type: none"> 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 <i>Finance Durable</i> (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.

AXE N° 1
DE LA STRATÉGIE RSE

Assurer l'excellence du soin dans le respect
de la dignité et le libre choix de chacun

ENGAGEMENT

1

Déploiement du Positive Care dans 100 % des maisons de retraite dans le Groupe depuis plus de 2 ans d'ici à 2023

2

100 % des établissements du périmètre 2019 certifiés ISO 9001 d'ici à 2023

3

Un médiateur par pays et une charte d'accompagnement client déployée dans tous les établissements d'ici à 2023

RÉSULTATS 2023

100 %
vs. 97 % en 2022

100 %
vs. 67,7 % en 2022

Des dispositifs de médiation activables dans l'ensemble des pays du Groupe

Charte d'accompagnement client définie au niveau Groupe et déployée

RAPPEL DU MANIFESTE ESG CLARIANE – NOTRE OFFRE POUR NOS RÉSIDENTS ET PATIENTS

« Notre responsabilité première est d'assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix des personnes fragiles et de leurs proches, tout en favorisant le renforcement ou le maintien de l'autonomie. Cela passe par une philosophie du soin construite à partir de la personne et de ses besoins, respectueuse de ses attentes. C'est le sens de la démarche *Positive Care* :

- nous guidons les aidés et les aidants vers la solution de prise en charge qui leur convient ;
- nous développons progressivement dans les bassins de vie une gamme diversifiée de services et d'accompagnement ;
- nous déployons dans notre réseau une Charte d'accompagnement client, qui formalise les valeurs, la mission et les engagements du Groupe envers ses résidents et ses patients ;
- l'autonomie de nos résidents et patients est soutenue par notre approche *Positive Care*. Elle valorise les capacités et les envies des résidents et patients, et inclut une gamme de thérapies non

médicamenteuses. À fin 2023, les équipements d'interventions non médicamenteuses et les formations associées sont déployés dans 100 % des maisons de retraite dans le Groupe depuis plus de deux ans ;

- la qualité de tous nos sites sera garantie par la norme de qualité ISO 9001 : objectif de 100 % des établissements du périmètre 2019 certifiés en 2023. La vision « qualité 360° » sera complétée par l'intégration des démarches et mesures qualité résidents/patients, familles et collaborateurs dans une approche commune garantissant l'excellence opérationnelle ;
- nous visons à ce que soient proposés des dispositifs de médiation dans chacun de nos pays d'implantation en complément des dispositifs d'identification et de traitement des réclamations, pour régler les différends susceptibles de survenir dans nos établissements avec les personnes accueillies, de manière éthique et en privilégiant le dialogue et l'écoute. »

3.2 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun

La qualité des soins et des services est au cœur de notre projet d'entreprise, « Le Soins à Cœur. À Vos Côtés », qui met l'accent sur le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés au sein de nos établissements.

3.2.1 L'approche *Positive Care*

Traduction de la raison d'être 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.

L'incarnation opérationnelle du *Positive Care* pour nos résidents et patients, repose sur trois dimensions :

- le respect de l'environnement sensoriel et social des personnes dans une démarche éthique ;

- l'accompagnement individuel *via* un plan de soins personnalisé ;
- le recours privilégié aux interventions non médicamenteuses (INM) pour notamment limiter l'impact de certains médicaments.

Initialement centrée autour des thérapies 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 redéfinition vise également à étendre l'approche *Positive Care* à l'ensemble des activités du Groupe.

3.2.1.1 L'éthique du soin à la base du *Positive Care*

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, les habitudes ou tout simplement des points de vue différents. Par exemple :

- Comment impliquer activement les membres de la famille dans le processus de soins, tout en respectant la confidentialité du patient ou résident ?
- Comment se comporter envers un patient ou résident 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'un patient ou d'un résident qui reçoit des « visites » d'autres patients ou résidents ?

Développer l'éthique dans les maisons de retraite et les cliniques est d'autant plus nécessaire aujourd'hui que les personnes accueillies dans nos établissements sont de plus en plus dépendantes et vulnérables. Ceci génère des situations complexes dans l'accompagnement des personnes au quotidien, et donc implique qu'on ait une réflexion éthique qui aide à faire face ensemble aux incertitudes, à la culpabilité, à l'indignation, et à la souffrance des patients/résidents, des professionnels et/ou des familles. Le professionnel faisant face à 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 questionnements éthiques fréquemment rencontrés ou encore événements permettant d'apporter l'éclairage d'experts externes.

Plus spécifiquement sur l'éthique du soin, en 2023, un guide *Positive Care* « Donner du sens aux soins, repères sur le questionnement éthique » a été élaboré par un groupe de travail regroupant les différents pays, et sera diffusé en 2024. Ce guide destiné aux équipes 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 la pluralité des regards (des différents professionnels, des patients ou résidents et de leurs proches) et d'un cadre neutre, confidentiel et bienveillant pour mener à bien ces réflexions.

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. En France par exemple, en mars 2023, une nouvelle campagne de sensibilisation à la bientraitance a été déployée. Elle vise à rappeler les engagements pris dans la Charte éthique du Groupe et à les illustrer au travers de formations et d'affichages dans les établissements.

Plus largement, différents outils décrits au paragraphe 3.2.5 ont été mis en place tels que la Charte éthique, le jeu de cartes « Parlons Valeurs » et la plateforme en ligne « Eval' Ethics » à destination des managers.

(1) Charte éthique et accompagnement du grand âge (2021), dont la rédaction, confiée à Fabrice Gzil – philosophe et Directeur adjoint de l'Espace de réflexion Éthique d'Ile-de-France, membre du Comité consultatif national d'éthique – par la ministre déléguée en charge de l'Autonomie, s'est appuyée sur les témoignages de plus de 4 000 personnes (personnes âgées, aidants familiaux et proches aidants, professionnels du secteur, bénévoles et citoyens).

3.2.1.2 Le respect de l'environnement sensoriel et social 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 entre autres :

- 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 familiales ;
- 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.

Les recommandations issues du groupe de travail ont été rassemblées dans un guide, *Adapter l'environnement en maison de retraite médicalisée*, qui sera diffusé dans tous les pays en 2024. 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.

3.2.1.3 La personnalisation de l'accompagnement

Le projet personnalisé de vie 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 importants pour 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.

À fin 2023, 87,7 % des projets personnalisés des résidents étaient à jour dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe ⁽¹⁾.

L'élaboration et la mise à jour du projet personnalisé présentent des spécificités dans chaque pays liées à la réglementation locale.

3.2.1.4 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 :

1. préserver ou améliorer le bien-être de la personne et sa qualité de vie ;
2. maintenir les capacités cognitives, motrices et sensorielles ;
3. solliciter les aptitudes sociales ;
4. 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 2023, un guide *Positive Care* « Promouvoir les interventions non médicamenteuses en maison de retraite » à destination des soignants a été élaboré et sera diffusé en 2024 dans tous les pays. Il présente à travers des fiches pratiques 16 INM courantes dans le réseau, les indications associées, des méthodes pour évaluer leur efficacité, et des retours d'expérience du terrain.

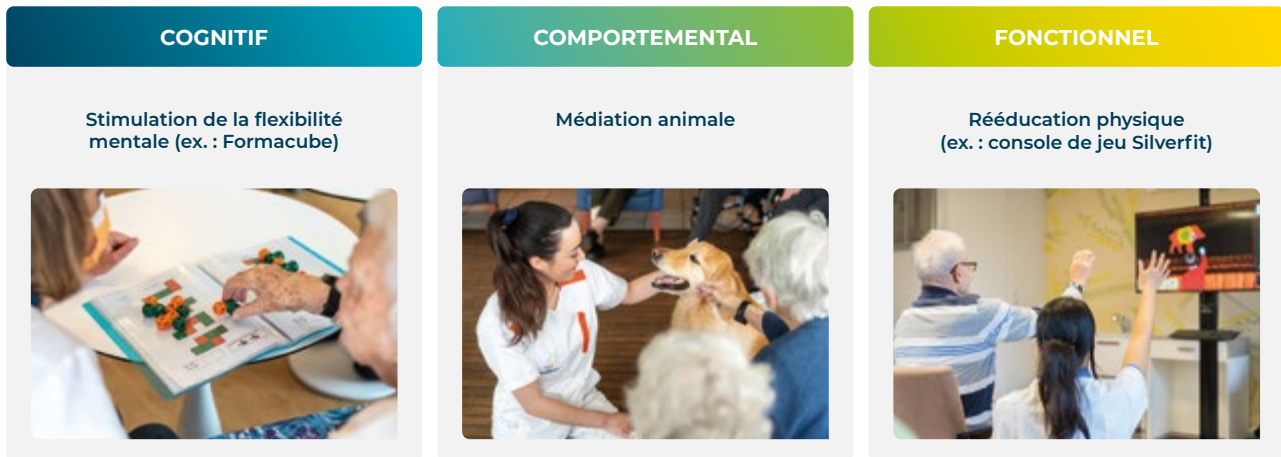
(1) Voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique.

Exemples d'INM utilisées 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 : elle permet de créer un lien familial entre les participants et améliore les troubles de l'humeur. Elle peut être réalisée par un collaborateur préalablement formé ou un prestataire extérieur. L'animal est également formé et entraîné à cette thérapie.



À fin 2023, les équipements d'interventions non médicamenteuses à finalité fonctionnelle, cognitive et comportementale et les formations associées sont déployés dans 100 % des maisons de retraite dans le Groupe depuis plus de deux ans.

3.2.2 Gestion des principaux risques liés à la prise en soin

3.2.2.1 La prévention des chutes

Les chutes sont les principaux facteurs d'hospitalisation et de décès chez la personne âgée. Chez Clariane, la prévention des chutes est une priorité qui se matérialise par le repérage des facteurs de risque et la mise en place d'actions préventives telles que le maintien de l'activité physique, la lutte contre les contentions même « légères » telles que les barrières de lit, la sensibilisation aux effets indésirables des médicaments psychotropes, 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 vie 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 des 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 interventions non médicamenteuses comme le Silverfit (système interactif de stimulation cognitive et motrice) ou les plateformes d'équilibre. En Allemagne, une application de prévention des chutes est utilisée pour évaluer le risque de chute chez le résident sur la base

d'un enregistrement vidéo 3D de ses mouvements et des réponses à un questionnaire couvrant les principaux facteurs psychosociaux de chute. L'application génère ensuite des recommandations personnalisées de mesures préventives.

Des dispositifs de détection des chutes sont également installés dans les chambres de certains résidents. À la suite d'une expérimentation concluante en 2021, le déploiement d'un dispositif de détection, d'analyse et de prévention des chutes a commencé en 2022 et s'est poursuivi tout au long de l'année 2023 en France et en Belgique. Cette technologie non intrusive car sans image reconstitue le relief de la chambre sous forme d'un nuage de points et alerte le personnel soignant en cas de chute ou de sortie de lit anormalement longue pour le résident concerné, pouvant signaler un risque de chute. À fin 2023, le dispositif couvrait 800 lits en France et en Belgique, avec des bénéfices observés au niveau de la satisfaction du personnel soignant et de la réduction du nombre de chutes en établissement.

En complément des outils proposés, un travail de fond est mené sur la sensibilisation des équipes aux risques de chute à travers différents formats pédagogiques (affichages en établissement, bandes dessinées, webinaire...) et des mises en pratique comme la « Chambre des erreurs », un atelier au cours duquel les participants doivent identifier des facteurs de chute volontairement glissés dans une chambre.

Par exemple, en France entre avril et mai 2023, une campagne K'ulture sécurité sur la « prévention des risques de chute » a été réalisée.

3.2.2.2 Nutrition

L'approche *Positive Care* comprend également un volet nutrition car un grand nombre de résidents présentent un risque de dénutrition du fait de leur pathologie et/ou de leur âge.

La dénutrition est une maladie. Elle se définit par 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.

De manière physiologique, avec l'avancée dans l'âge, l'appétit baisse. Par conséquent, cela peut être un facteur de risque de dénutrition. La dénutrition est également l'une des principales complications des maladies neurodégénératives (au premier plan desquelles la maladie d'Alzheimer), qui concernent jusqu'à 80 % des résidents dans certains de nos établissements.

La dénutrition peut avoir de nombreuses conséquences dont le risque de chute, d'infections, de surmortalité, c'est pourquoi tout est mis en œuvre pour la repérer et intervenir le plus précocement possible.

Dès l'admission d'un résident, 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. Les allergies, aversions, goûts, habitudes alimentaires, convictions religieuses et l'avis du patient ou de son entourage sont pris en compte.

La lutte contre la dénutrition fait l'objet de campagnes de sensibilisation et de formation régulières.

En novembre 2023, en France, la Direction de la qualité et de la gestion des risques, la Direction médicale et la Direction hôtellerie et restauration ont organisé une campagne K'ulture sécurité sur la nutrition pour sensibiliser les résidents, les soignants et les familles sur les risques de dénutrition.

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 menus privilégient les produits et recettes locaux pour être au plus près des habitudes alimentaires des résidents.

De nombreuses animations sont mises en place pour créer des moments de plaisir et de convivialité autour des repas : repas régionaux mettant en valeur les terroirs locaux, repas à thème pour découvrir des traditions culinaires d'autres régions ou pays, goûters gourmands comme le partage de la galette des rois, les après-midi crêpes... Des ateliers cuisine sont aussi organisés avec les résidents et les patients pour partager des recettes et travailler la mémoire. Enfin les résidents qui avaient l'habitude de cuisiner sont invités à participer à l'épluchage des légumes ou de certaines préparations.

Les proches peuvent bien évidemment venir partager des repas avec les résidents et les patients. Tous les moments de convivialité et de sociabilisation sont valorisés.

3.2.2.3 Réduire la prévalence des escarres

L'escarre est une lésion de la peau liée à une immobilisation prolongée et favorisée par la dénutrition. Cette lésion, courante chez les personnes alitées, est extrêmement douloureuse et lorsqu'elle n'est pas soignée peut engager le pronostic vital. Cette lésion apparaît plus fréquemment chez les personnes âgées dépendantes qui ressentent moins la sensation des points de pression sur leur peau, auront de la difficulté pour changer seules de position ou améliorer leur assise lorsqu'elles sont sur un fauteuil.

Le changement de position, l'activité physique adaptée aux capacités préservées des résidents et le suivi nutritionnel sont essentiels pour prévenir l'apparition des escarres. En complément les équipes utilisent également des matelas et des coussins adaptés pour limiter les points d'appui prolongés.

Dès l'apparition d'une escarre, le protocole de soin évolue en fonction. En sus des mesures de fond, présentées ci-dessus, les personnels soignants peuvent utiliser des pansements, du plus simple au plus complexe, pour une cicatrisation efficace.

Une semaine de sensibilisation sur la prévention des escarres a eu lieu en février 2023 dans le cadre de la campagne de rappel annuelle sur cette thématique.

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.

À fin 2023, le taux d'escarres acquises au sein des maisons de retraite médicalisées était de 2,7 % ⁽¹⁾. 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 de plus en plus important. Le maintien de cet indicateur en dessous de 5 % nécessite donc une amélioration continue de la prévention et du traitement des escarres.

3.2.2.4 Diminuer les contentions physiques

La contention physique se caractérise par l'utilisation de tous les dispositifs qui entravent la liberté de mouvement du résident ou l'accès à une partie de son corps (barrières de lits, combinaisons, ceintures). Elles sont mises en place pour la sécurité des résidents, notamment pour ceux

qui présentent un risque de chute du lit ou du fauteuil, toujours en fonction d'une évaluation bénéfices/risques. En effet, leur usage excessif peut avoir l'effet inverse à savoir la désadaptation à la marche et la majoration des chutes. Lorsque le risque de chute est limité, on privilégie les lits bas

(1) Voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique.

et les matelas au sol. Dans tous les cas, la contention (même de « simples » barrières de lit) ne peut être que ponctuelle, s'inscrire dans un cadre réglementaire strict, et dans une prise en soins plus globale.

La contention est donc utilisée de manière 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 bénéfique/risques et de la prise en compte du point de vue du résident et de sa famille.

Dans certains pays, comme par exemple en Allemagne, la prescription d'une contention doit être validée par un juge avant de pouvoir être mise en place. À l'inverse, dans d'autres pays comme par exemple en Italie, le recours aux contentions est une pratique plus courante. Les échanges

3.2.2.5 Gestion de la douleur

La prise en soin préventive et curative de la douleur est une priorité dans les établissements Clariane, inscrite dans les grands objectifs de notre politique médicale et de soins. Des protocoles d'évaluation et de traitement existent dans chaque pays.

En France, la Direction médicale, au sein du CLUD national (Comité de lutte contre la douleur) et avec un groupe de travail composé de professionnels médecins et soignants, a rédigé un guide pratique « anticiper, repérer, suivre et traiter la douleur en établissement Korian ». Afin d'accompagner et d'aider les équipes dans la lutte contre la douleur, cet outil constitue un guide de recommandations de bonnes pratiques professionnelles sur l'évaluation et la prise en

de bonnes pratiques par notre communauté de soignants permettent, pour chaque thématique, de faire bénéficier au réseau des expertises les plus avancées en Europe.

Le recours aux contentions physiques fait partie de l'indicateur composite qualité des soins suivi au niveau Groupe. À fin 2023, le taux de contention au sein des maisons de retraite médicalisées Clariane était de 15,2 % ⁽¹⁾. Dans la recherche d'un équilibre entre le respect de l'autonomie et de la liberté du résident, ses désirs, ceux de sa famille et sa sécurité, le groupe Clariane s'est fixé comme objectif de réduire le taux de contention physique à 12 % d'ici 2026. Un groupe de travail avec les Directions médicales est organisé pour comprendre finement les bonnes pratiques des pays ayant un faible recours aux contentions et comment les transposer dans les autres pays.

3.2.3 Accompagner 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 ;
- améliorer les pratiques dans nos établissements et à domicile.

Dans la continuité de sa mission « Aimer Soigner », la Fondation Clariane a organisé un cycle à partir de septembre 2023 de cafés digitaux mensuels destinés à tous les collaborateurs du Groupe et ouverts 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 est également mis à disposition des établissements afin de constituer un support pédagogique et de dialogue avec les équipes et les familles.

Enfin, 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 édité en 2023 et sera diffusé en 2024 dans tous les pays du Groupe.

soin de la douleur. Il décrit les outils d'évaluation de la douleur et les interventions non médicamenteuses et médicamenteuses pour éviter ou diminuer 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 qui souffre exprime elle-même son niveau de douleur sur une échelle ;
- d'hétéroévaluation : 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 (voir la section 3.2.1.4 sur les INM pour plus détails) sont mis en place.

Ce guide aborde les thématiques suivantes :

- Quelles sont les notions à connaître ?
- Directives anticipées : pour que le patient ou le résident fixe les limites à ne pas dépasser.
- Notions importantes sur la sédation.
- Ce que dit la loi locale.
- Tout faire pour soulager les douleurs du patient ou résident.
- Tout faire pour apaiser les peurs du patient ou résident.
- Accompagner et respecter la volonté du patient ou du résident.
- Quelles sont les situations qui relèvent de la médecine palliative ?
- Construire une alliance thérapeutique entre patient ou résident, soignants et familles.
- L'importance de l'information pour que le patient ou résident reste sujet de soin.
- Comment alimenter et hydrater le patient ou le résident pour rester dans le juste soin ?
- L'importance du travail en équipe.
- Personne référente et personne de confiance.

Chaque pays s'est emparé du sujet et a élaboré en 2024 un plan d'action tenant compte de son contexte réglementaire, de sa culture et des pratiques existantes.

(1) Voir définitions en section 3.8.3 Note méthodologique.

3.2.4 Soutenir les résidents et patients 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 de type Alzheimer. Leur entourage est très 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 2023, en collaboration avec le professeur Bruno Dubois, neurologue de renommée internationale, Clariane a conçu onze vidéos pédagogiques de cinq à huit minutes à destination des familles et deux vidéos à destination des équipes. Elles sont traduites dans toutes les langues, disponibles sur le site clariane.com et mises à disposition des pays.

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 – 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 réalisé pour expliquer le processus d'entrée en maison de retraite et comment communiquer avec son proche ayant des troubles cognitifs.

Chaque pays dispose également d'un plan de formation pour renforcer les connaissances et compétences pour accompagner les personnes vivant avec la maladie d'Alzheimer.

3.2.5 Adopter une conduite et des pratiques éthiques exemplaires dans nos métiers

Notre mission, au service de personnes âgées ou fragiles, impose d'être à la hauteur au quotidien des attentes des personnes qui nous confient leur santé et leur bien-être. Quel que soit le métier de nos collaborateurs, leur conduite professionnelle doit donc se traduire par des actions menées avec éthique, intégrité et transparence, qui incarnent le projet et la culture d'entreprise.

Notre Charte éthique présente nos trois valeurs – confiance, responsabilité et initiative – et les décline à la fois en attitudes attendues et souhaitées au sein du Groupe, et en attitudes à proscrire.

La Charte fait également le lien avec les procédures internes et chartes thématiques spécifiques du Groupe (notamment Charte des achats responsables, Charte informatique). Elle est consultable sur les sites internet institutionnels du Groupe et de ses filiales ainsi que sur les réseaux internes du Groupe.

Afin d'en assurer le déploiement opérationnel au sein de l'ensemble du réseau, un Comité des ambassadeurs des valeurs est animé au niveau du Groupe. Chaque année ce Comité organise un « mois des valeurs », qui est un temps fort de l'entreprise.

En parallèle, un certain nombre d'outils et de supports dédiés ont été créés.

À destination des nouveaux arrivants :

- la Charte éthique est mentionnée dans les contrats de travail des collaborateurs. Tout nouvel arrivant reçoit un document récapitulatif « Nos Valeurs et engagements éthiques », dans lequel figurent également les différents canaux d'alerte. Ce document est co-signé par le nouvel entrant et son *manager* ;

- une présentation de nos valeurs est utilisée pendant les intégrations.

À destination des équipes :

- 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.

À destination des *managers* :

- la plateforme « Eval Ethics » a été lancée en 2023, pour permettre aux *managers* de s'auto-évaluer sur l'éthique et de se confronter à des cas pratiques, qui seront régulièrement mis à jour ;
- un *e-learning* sur nos valeurs et notre Charte éthique a également été déployé en 2022.

Pour l'ensemble des collaborateurs :

- des vidéos et une identité graphique spécifique ont été créées. Tous les contenus sont mis à disposition de chaque pays sur leur Intranet et de chaque établissement *via* des affiches et un QR code.

L'éthique bénéficie d'une gouvernance dédiée qui s'organise de la manière suivante :

Au niveau Groupe :

- Conseil d'administration assisté du Comité éthique, qualité et RSE : définition de la stratégie éthique et suivi de son exécution ;
- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois : exécution de la stratégie éthique et suivi des actions menées par la Direction médicale, éthique et innovation en santé ;
- Comité mensuel de pilotage valeurs avec les ambassadeurs des pays : animation du réseau des ambassadeurs des valeurs du Groupe.

3.2.6 Déployer une culture qualité et un management de la qualité sur tous les établissements

Clariane vise un objectif d'excellence opérationnelle combinant satisfaction des personnes qu'elle accompagne et qualité de service.

La stratégie Qualité de l'entreprise est menée par la Direction qualité Groupe, au sein de la Direction engagement, marque et qualité, et est animée par la communauté qualité Europe de Clariane.

Le système de management de la qualité (SMQ) du Groupe s'illustre par une approche systémique et rigoureuse de la qualité, en s'appuyant sur les attentions humaines et quotidiennes qui font la différence. Il s'assure que les besoins des personnes accompagnées et de leurs proches 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. Les quatre piliers du SMQ sont 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.

La mise en place du système de management de la qualité se décline à trois niveaux pour un ancrage fort :

- établissement : avec un accompagnement très 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 mesure la mise en conformité et l'alignement des pratiques aux exigences Clariane, incluant notamment :

- les auto-contrôles ;
- les audits 360° (voir ci-après) ;
- les audits de certification ISO 9001 ;
- la mesure de la satisfaction client *via* le baromètre de satisfaction CSatisfaction ainsi que les analyses transactionnelles CWelcome, qui se déroule à l'issue des six premières semaines en maison de retraite médicalisée (voir 3.2.6.2 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le département Audit interne du Groupe contrôle la conformité et vérifie la performance du système.

En parallèle, les autorités de tutelle audient régulièrement les établissements du Groupe. Clariane s'assure donc continuellement que les évaluations réalisées en interne sont alignées avec les attentes des autorités de tutelle.

Conformément à la norme ISO 9001, la revue de direction est animée par la Direction qualité Groupe, afin notamment de définir les priorités de travail et les éventuelles adaptations à intégrer dans le SMQ, d'accompagner l'élaboration des plans d'actions et de 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.

3.2.6.1 Être le 1^{er} réseau européen de soins 100 % certifié ISO 9001 d'ici 2023

Le contexte de forte croissance et de diversification des activités, couplé à une ouverture accélérée à l'international, dans un secteur très réglementé variant selon les pays et parfois les régions, a accru le besoin de partager les bonnes pratiques, d'harmoniser, et d'adopter un langage commun au sein du Groupe.

Depuis 2019, la Direction qualité Groupe a engagé un projet de certification ISO 9001 pour structurer, renforcer et valoriser la qualité comme marqueur identitaire du Groupe. Clariane s'est fixé comme objectif la certification ISO 9001 de toutes ses maisons de retraite médicalisées et établissements de santé présents en 2019, à l'horizon 2023, étendant ainsi une dynamique déjà existante en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas. Cet objectif a bien été atteint en 2023. Clariane est la première entreprise du secteur à avoir entrepris cette démarche, intégrée à ses objectifs ESG, pour l'ensemble de ses activités.

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 : prendre en compte les attentes clients ;
- définir clairement les périmètres d'action de chacun ;
- impliquer l'ensemble du personnel ;
- mettre en place une approche par processus avec une animation dynamique, pour s'adapter aux évolutions et rester en phase avec les besoins ;
- animer la continuité d'amélioration, c'est-à-dire continuellement identifier les opportunités et faire vivre les plans d'actions ;
- se reposer sur une analyse de constats factuels, fondée sur une forte traçabilité et des éléments de preuve ;
- prendre en compte toutes les parties intéressées : les collectivités locales, le voisinage des établissements, les fournisseurs.

Un travail de définition, d'harmonisation et de formalisation des processus a été mené par la Direction qualité Groupe. Ce travail a permis de rédiger le Standard Clariane, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 adaptées aux activités et à l'organisation de Clariane, auxquelles s'ajoutent les exigences spécifiques du Groupe. Le Standard Clariane se compose d'une partie commune à toute l'entreprise et d'une partie dédiée à chaque activité. Son application est obligatoire. Les processus Clariane concernent notamment le soin, la restauration, la gestion des ressources humaines. Ainsi, lorsque Clariane diversifie ses activités, des ateliers de travail multidisciplinaires sont animés par la Direction qualité pour recenser les pratiques et définir les exigences internes avec chaque responsable de processus. Les processus concernés par ces évolutions sont ensuite modélisés et des indicateurs de performance sont développés avec un reporting automatisé, pour permettre leur suivi.

De plus, chaque nouvelle acquisition doit être intégrée au réseau Clariane. Une étude comparative des deux modèles d'organisation (de la nouvelle entité et de Clariane) est menée pour construire un plan d'intégration personnalisé. L'accompagnement au changement se déroule à quatre niveaux : les personnes, les outils, la comitologie et la gouvernance.

Ensuite, et seulement après avoir défini le référentiel et intégré l'entité dans le réseau, la préparation à la certification ISO 9001 peut commencer : campagne de sensibilisation, analyse des écarts, mise en œuvre d'un plan d'actions adapté à chaque entité concernée, déploiement du QMS puis audit qualité 360 (voir ci-dessous).

Au 31 décembre 2023, l'objectif était atteint : 100 % des établissements du Groupe ⁽¹⁾ étaient certifiés ISO 9001. Cette certification est délivrée par des organismes indépendants de certification sur la base d'audits externes. Pour l'ensemble des pays du groupe, les audits de certification ISO 9001 ont représenté plus de 289 jours-hommes d'audit par les organismes certificateurs en 2023.

a) 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 2023, 612 audits 360° ont été réalisés dans les sept pays du Groupe.

Au 31 décembre 2023, 72 % des établissements du Groupe audités étaient au niveau A ou B.

Pour les établissements qui ont été classés C ou D, le Groupe impose un audit de suivi, 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.

b) Les contrôles spécifiques externalisés

Clariane sous-traite certains contrôles spécifiques à des organismes externes, par exemple sur la sécurité alimentaire.

c) 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 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, par exemple *Care Inspectorate* en Flandres ;
- au Royaume-Uni : par la CQC (*Care Quality Commission*) ;
- en Italie : par l'ASL (*Azienda Sanitaria Locale*) ;
- aux Pays-Bas : par l'IGJ (*Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd*) ;
- en Espagne : par les services sociaux et de santé gouvernementaux locaux.

En 2023, 88 % des audits d'autorité effectués dans tous les pays du Groupe sont classés A ou B.

(1) Périmètre de 836 établissements, retraité de 55 cessions et fusions intervenues entre 2021 et 2023, soit 771 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability-Linked Euro PP.

3.2.6.2 Être à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches

Clariane mesure régulièrement la satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches sur les prestations délivrées. Pour l'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.

Pour le 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.

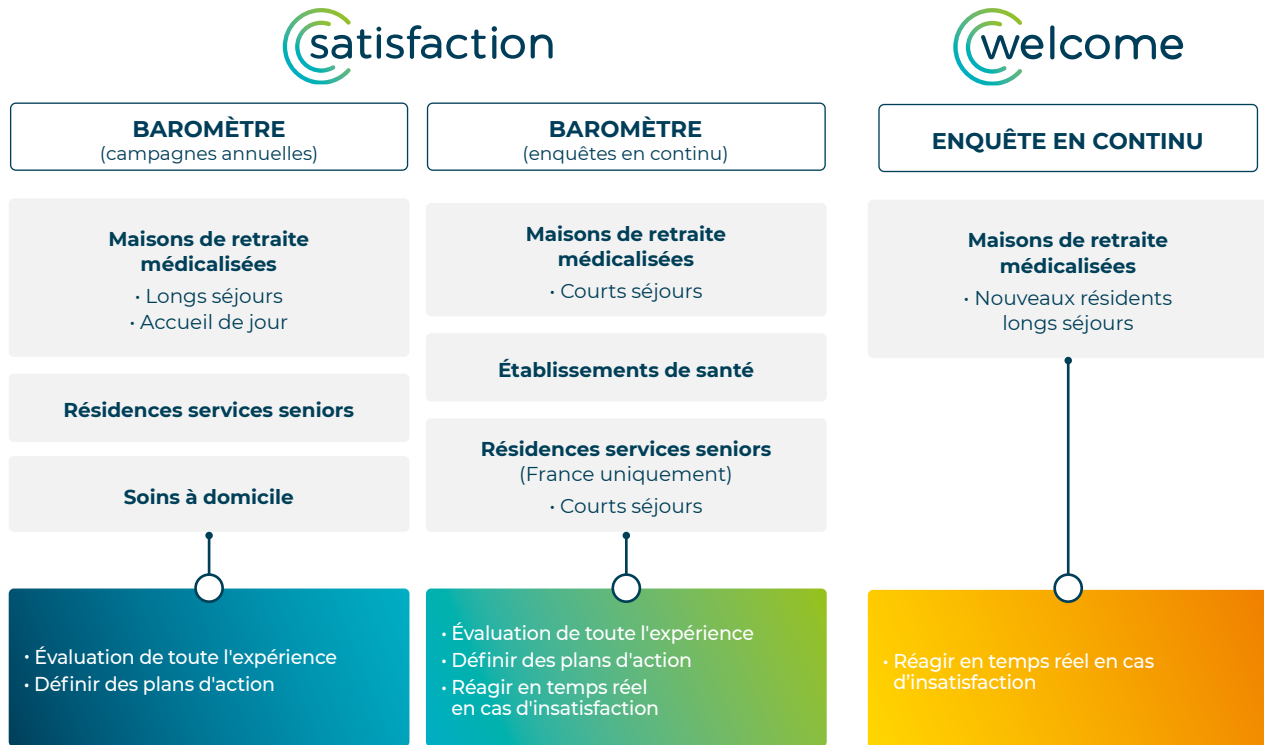
L'analyse et la prise en compte des résultats contribuent à une culture de l'amélioration continue.

Un dispositif de mesure de la satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches, baptisé « CSatisfaction » a été déployé dans chacun des pays d'implantation du Groupe.

Des baromètres adaptés à chaque activité, au contexte local et au profil de résidents et patients, ont été développés, 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⁾). Le Groupe dispose également d'un outil de reporting en ligne et d'analyse sémantique. Cet outil permet à chaque établissement, région et pays de piloter sa performance sur son périmètre.

En 2023, l'activité de soins à domicile (pilote 2022) a intégré le dispositif barométrique.

Les différents dispositifs de mesure de la satisfaction client chez Clariane



L'enquête 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.

Les enquêtes pour les courts séjours en maisons de retraite médicalisées et en résidences services seniors, sont réalisées en continu, tout au long de l'année, à la fin du séjour du résident. Pour les établissements de santé, les enquêtes sont également réalisées en continu, à la fin de la prestation pour le 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 sujets traités par les baromètres sont les suivants, selon le type de séjour et la prestation :

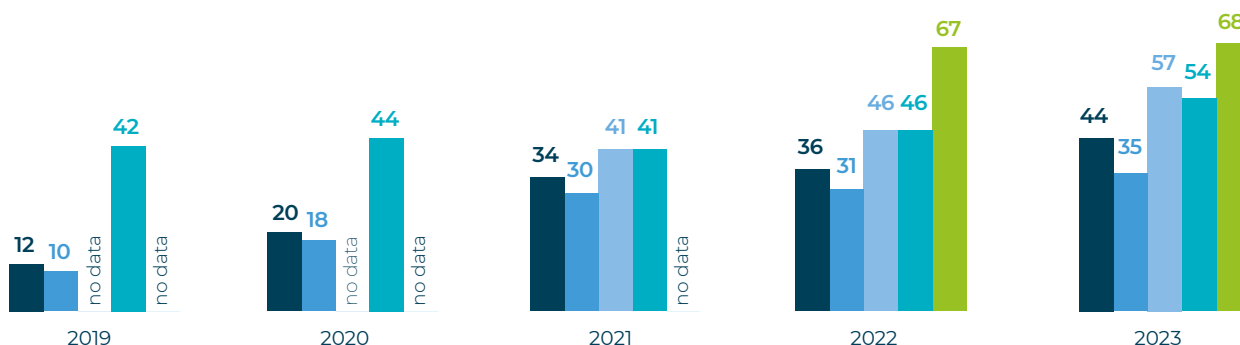
- l'accueil et la communication ;
- l'hébergement ;
- l'environnement de l'établissement ;
- la restauration ;
- l'accompagnement et le suivi médical ;
- le cadre de vie et la vie sociale ;
- la mise en place du service et la ponctualité pour les prestations à domicile.

(1) Correspond à la réponse sur une échelle de 0 à 10 à la question « Dans quelle mesure avez-vous le sentiment que vous/votre parent(e) est bien considéré(e) et respecté(e) ? ».

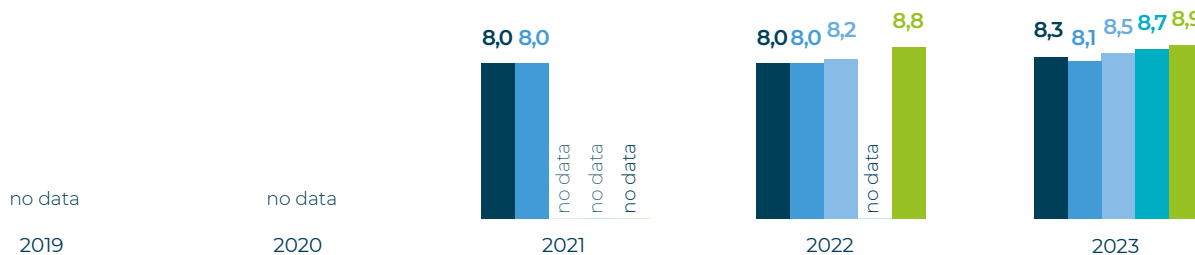
(2) Le calcul du NPS correspond à la part des promoteurs (notes 9 et 10/10) moins le pourcentage des détracteurs (notes de 0 à 6/10), en réponse à la question « Recommanderiez-vous cet établissement à un(e) ami(e), un proche ou un membre de votre famille ? ».

En 2023, plus de 93 000 personnes ont répondu aux enquêtes de satisfaction du Groupe : 33 % sont des proches et 67 % des résidents et patients.

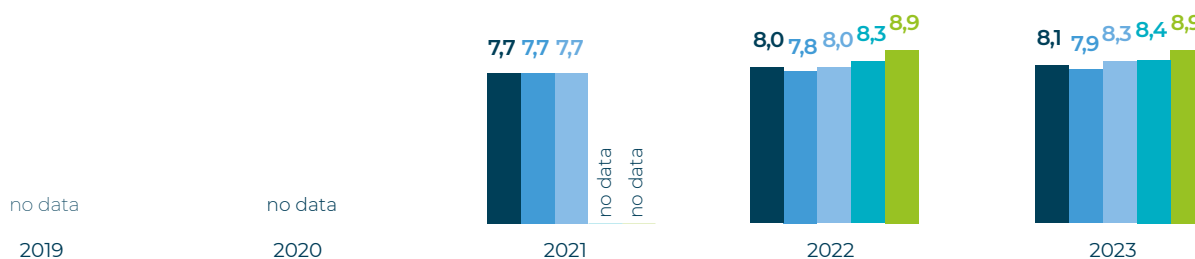
NET PROMOTER SCORE (NPS) (Nombre de répondants 2023 : 93 361)



NOTE MOYENNE DE CONSIDÉRATION (Nombre de répondants 2023 : 85 755)



NOTE MOYENNE DE SATISFACTION (Nombre de répondants 2023 : 93 361)



À noter qu'il n'y a pas de pondération appliquée lors du calcul des résultats et que chaque réponse a le même poids. Les résultats sont en progrès sur toutes les activités sur les trois KPI.

Le NPS (*Net Promoter Score*) du Groupe pour ces mêmes activités est de 44 en 2023. Par rapport à 2022, le NPS a augmenté dans tous les pays, hormis aux Pays-Bas.

La note moyenne de satisfaction du Groupe est de 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.

Les plus fortes progressions ont été enregistrées sur les prestations de soins, vie sociale et restauration des résidences services seniors. Les points d'amélioration mis en avant par les répondants sont la disponibilité du personnel et la restauration.

La restauration est d'ailleurs le seul point qui enregistre une légère baisse par rapport à 2022, tandis que l'on note une stabilisation ou légère hausse sur tous les autres thèmes.

La considération est évaluée 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 l'accompagnement humain. 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. Concernant les maisons de retraite médicalisées (55 % des répondants), les résultats ont progressé pour tous les pays sauf les Pays-Bas. Le NPS est de 35 en 2023 *versus* 31 en 2022. Les notes moyennes par thèmes sont stables voire ont progressé de 0,1 point. Les axes de progrès soulignés l'année dernière concernaient essentiellement la restauration (qualité et variété des menus, saveurs et gestion des préférences). Ces items sont en progrès de 0,3 point pour les résidents et stables pour les proches.

Le Groupe maintient son enquête dédiée à l'analyse de la satisfaction liée à l'accueil de nos résidents à leur arrivée sur l'établissement, qui constitue une étape clé du parcours résident. Cette étude, nommée CWelcome, se déroule en continu pour les familles et résidents, à l'issue des

six premières semaines en maison de retraite médicalisée. L'enquête est associée à un système automatisé de gestion des alertes (pilote en cours), afin de pouvoir adresser très rapidement les motifs d'insatisfaction. CWelcome est en train d'être étendue plus largement à tous les pays.

Proposer une restauration de qualité

La restauration étant un critère majeur de satisfaction, elle représente une attente très forte des résidents et des patients. Servant près de 80 millions de repas par an en Europe, Clariane a fait de la restauration de qualité une priorité. Les menus sont validés par des diététiciens diplômés, dans le respect des apports nutritionnels recommandés. Les nouvelles recettes sont testées auprès des résidents et l'élaboration des menus tient compte de leurs retours. Le Groupe est attentif au fait que les repas soient appréciés, car cela permet une meilleure nutrition.

En Italie, un outil est déployé permettant aux résidents et à leurs proches de choisir leurs plats et de passer les commandes d'ingrédients en fonction. Ce système permet de personnaliser les menus et de s'assurer que les bonnes proportions sont commandées et cuisinées, ce qui permet également de réduire le gaspillage alimentaire.



3.2.6.3 Mettre en place une Charte d'accompagnement client

La Charte d'accompagnement client du Groupe (*Customer Care Charter*) a été définie en 2021 au cours d'ateliers de travail européens et d'échanges avec chaque pays. Elle reflète les valeurs, la mission et les engagements du Groupe envers ses résidents et ses patients – notamment en lien avec la communication, le respect de chaque personne, et

une attention particulière adressée à ses choix de vie et à la préservation de son autonomie – ainsi que les attentes du Groupe envers les visiteurs de ses établissements. La Charte d'accompagnement client a été traduite et déployée au sein de chaque établissement en 2022.

3.2.6.4 Gérer les réclamations clients

Clariane a mis en place dans chaque pays une organisation permettant de détecter, traiter, et répondre aux réclamations. Pour cela, un cadre commun européen, formalisé par une procédure Groupe, a été défini sur la base d'ateliers de travail visant à :

- identifier toutes les réclamations ;
- s'assurer que toutes les réclamations font l'objet d'un suivi et d'une réponse ;
- favoriser la mise en place de plans d'actions pour réduire le nombre de réclamations et améliorer la satisfaction client.

Le reporting a également été harmonisé pour :

- optimiser le pilotage ;
- accompagner l'analyse à tous les niveaux de l'entreprise ;
- identifier les axes de travail au niveau Groupe.

En 2023 la fréquence globale des réclamations était de 1,73 pour 10 000 journées facturées, 1,79 pour l'activité Seniors, 1,58 pour l'activité de Santé.

À méthodologie égale, la fréquence globale était de 1,28 en 2022, 1,25 pour l'activité Seniors, 1,65 pour l'activité de Santé.

Les trois premiers motifs d'insatisfaction sont les soins du quotidien, les soins infirmiers, et l'attitude du personnel.

3.2.6.5 Proposer des dispositifs de médiation

En complément, le Groupe s'est fixé comme objectif ESG d'offrir un mode amiable de règlement des différends (MARD) à tous ses clients européens, d'ici fin 2023. Cet objectif s'inscrit dans un contexte croissant de recours 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 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.

En application, le Groupe instaure des dispositifs de médiation pour régler les différends susceptibles de survenir dans ses établissements avec les personnes

accueillies, de manière éthique et en privilégiant le dialogue et l'écoute, en cohérence avec son projet d'entreprise. La médiation est 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.

Des 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 effet, la France a ouvert une Unité de Médiation. L'Espagne a contractualisé avec une entreprise sous-traitante experte de la médiation pour le traitement des saisines de médiation. De même, l'Allemagne, l'Italie et la Belgique font appel à un médiateur indépendant si besoin. Les Pays-Bas et le Royaume-Uni utilisent *l'ombudsman*. 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.

Le dispositif de médiation chez Clariane en France

FRANCE

En décembre 2020, le Groupe a mis en place un dispositif de médiation en France. La médiation repose sur quatre piliers : Indépendance, Impartialité, Confidentialité et Neutralité.

À ce titre, un Médiateur a été désigné en septembre 2021 par un collège constitué paritairement par des associations de défense de consommateurs agréées ainsi que des représentants de Clariane et ce, après avis du Conseil des parties prenantes.

Une Charte de la médiation a été rédigée, pour fixer les modalités d'application du processus de médiation mises en œuvre par le Médiateur. Cette charte est publique et toute personne peut y accéder.

Par ailleurs, un site internet dédié a été mis en place pour permettre directement la saisine du Médiateur, donner accès à toutes les informations relatives au processus de médiation. Le rapport annuel d'activité est aussi présent. Ce rapport contient notamment les recommandations que le Médiateur fait à l'entreprise chaque année : <https://mediation.clariane.com/>

Concernant les clients, en 2023, 32 saisines recevables ont été effectuées à 65 % par les résidents ou patients, ou leurs proches (contre 43 % en 2022), et à 35 % par les collaborateurs Clariane. 55 % des demandes

provenaient de maisons de retraite médicalisées Korian, 42 % d'établissements de santé Inicéa et 3 % des résidences services seniors Les Essentielles. Le motif principal de saisine est d'ordre relationnel (58 % contre 49 % l'année dernière). Les autres motifs de saisine se répartissent équitablement entre, des sujets de biens de la personne, relatifs aux soins, ou relatifs à l'organisation de la structure. Sur les médiations effectivement réalisées, le taux d'accord a été de 86 %. Toute médiation acceptée donne lieu à des séances plénières où le dialogue est renoué. Le rôle de la médiation est de fournir un cadre confidentiel, constructif et amiable pour que les parties puissent échanger librement. Dans le cas des 16 % sans accord, ce cadre n'a pas permis aux parties de se mettre d'accord sur des intentions de faire. Le traitement du fond du désaccord appartient aux parties et est suivi par les opérationnels. Un suivi post-clôture à + 2 mois et + 6 mois est organisé par la cellule Médiation France. Les réponses sont facultatives. Aucun justificatif ou reporting n'est exigé pour respecter les principes de confidentialité et de liberté. Certains expriment leur souhait de ne pas prendre d'engagement car le dialogue renoué leur suffit. D'autres souhaitent ouvrir un dossier auprès du service juridique. Durant l'année, de nombreuses initiatives ont été lancées ou poursuivies et sont détaillées dans le rapport annuel.

3.2.7 Assurer la sécurité et la continuité des soins

3.2.7.1 La stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel et de cybersécurité

Protection des données personnelles

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).

En France, Clariane adhère au programme Ségur du numérique en santé qui représente un « accélérateur pour mettre le numérique au service de la Santé » ⁽¹⁾. L'objectif commun vise le partage fluide et sécurisé des données de santé entre professionnels et usagers pour mieux prévenir, mieux soigner et mieux accompagner. En interne, le programme Ségur du numérique en santé a nécessité la mise en place d'un groupe de travail pluridisciplinaire (DSI, Direction médicale, Direction de la performance...) afin de satisfaire les prérequis dans l'ensemble du réseau. Le Délégué à la Protection des Données (DPD) France est sollicité pour fournir annuellement son rapport d'activité ainsi que le registre des traitements à jour sur le périmètre visé. Cette démarche perpétue une dynamique d'amélioration continue concernant les données personnelles, les données de santé et leurs usages.

Dès 2017, des audits ont été réalisés dans chaque pays afin d'évaluer la maturité du programme de conformité préexistant vis-à-vis de la nouvelle réglementation RGPD, afin de définir des plans d'actions prioritaires. Ces plans d'actions ont abouti au programme de conformité décrit ci-dessous.

Le programme de conformité dédié se compose de *guidelines* 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 (DPD, audit et contrôle interne, juridique, sécurité informatique, systèmes d'information).

Les thématiques couvertes sont les suivantes :

- nomination, rôle et responsabilités du DPD ;
- modalités d'élaboration du registre des traitements ;
- notices d'information et de consentement ;
- règles relatives aux durées de conservation des données ;
- mesures de sécurité ;
- réalisation d'analyses d'impact ;
- clauses contractuelles types ;
- procédures pour répondre aux requêtes sur les données personnelles ;
- procédures à suivre en cas de violation de données.

Ces *guidelines* 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 Korian, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 adaptées à nos activités et à notre organisation, auxquelles s'ajoutent les exigences du Groupe.

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 DPD de chaque pays est animé par le DPD Groupe pour échanger sur les projets impliquant le traitement des données personnelles tels que les enquêtes de satisfaction, les outils RH Groupe, ou les formations, et sur des sujets transversaux, comme les durées de conservation, pour en assurer la conformité ;
- au sein de chaque pays, le DPD pays 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 ;
- la revue des risques inhérents au RGPD est réalisée dans le cadre des Comités dédiés au sein de chaque pays, ainsi qu'au niveau Groupe de manière bimestrielle.

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, des audits sont menés régulièrement par le DPD 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 de la loi sur la protection des données personnelles dite RGPD. En effet, l'évaluation couvre notamment les points de conformité suivants :

- le respect du RGPD, en particulier la sécurité des données sensibles, incluant les données de santé ;
- la mise en œuvre au niveau national du cadre général de protection des données – conforme à la loi RGPD – qui a été défini au niveau Groupe ;
- la nomination effective dans chacun des pays d'implantation du Groupe d'un Délégué à la Protection des Données (DPD) et son implication avant tout nouveau traitement de données ;
- la réalisation d'une étude d'impact sur la vie privée pour tout traitement de données susceptible de présenter un risque pour les droits et libertés des personnes ;
- la vérification de la présence de clauses RGPD dans les contrats fournisseurs en cas de traitement de données personnelles.

(1) Le Ségur du numérique en santé | Agence du Numérique en Santé (esante.gouv.fr).

Ces points de contrôle sont évalués dans le cadre d'un dispositif d'auto-évaluation qui est piloté et dont le contenu est revu et contrôlé par le département de l'Audit et du Contrôle interne du Groupe – rattaché à la Directrice générale – ainsi que par le Délégué à la Protection des Données du groupe Clariane.

L'échelle d'évaluation s'étend de 1 (dispositif très satisfaisant) à 4 (dispositif insuffisant dans sa portée ou sa formalisation). Les résultats issus de la campagne 2023/2024 pour les pays du Groupe vont d'une maturité 1 à 3 selon les pays, une maturité 3 signifiant que les contrôles sont bien réalisés, mais nécessitent d'être formalisés et d'être plus fréquents. Le Groupe lui-même est évalué au niveau de maturité 2.

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 le département Audit et Contrôle interne du Groupe.

La cybersécurité

Dans un contexte international de démultiplication des cyber-attaques, notamment envers le secteur de la santé, le Groupe est particulièrement vigilant aux risques cyber. En complément des actions menées dans le cadre de la conformité au RGPD, la priorisation est donnée au renforcement de la sécurité des systèmes Clariane.

Plusieurs actions ont été menées par le CISO Group Office (équipe du *Chief Information Security Officer*) dans le cadre de la stratégie informatique du groupe Clariane, incluant :

- la mise en place d'une politique de *Multi-Factor Authenticator* et l'implémentation technique de cette politique à l'échelle du Groupe ;
- plusieurs campagnes de sensibilisation sur des sujets cyber phares de l'année ;
- une campagne d'audit et de *pentest* a été conduite par le CISO Office à l'échelle du groupe Clariane dans le cadre de l'analyse continue des systèmes d'informations et infrastructures informatiques. Cette campagne a été confiée à un prestataire externe spécialisé.

Ces actions ont impliqué l'ensemble du Groupe dans un travail de coopération constante entre le CISO Office et les équipes des pays. Pour limiter l'impact des risques cyber, le Groupe s'appuie sur des ressources identifiées au sein des Directions des systèmes d'information de chaque pays. Ces responsables de la sécurité des systèmes d'information sont chargés de gérer les risques et de sécuriser les systèmes d'information afin de prévenir toute défaillance et pour assurer la continuité de l'activité. Les travaux de ces directions locales sont coordonnés au niveau Groupe.

Au sein de la Direction des systèmes d'information Groupe, un bureau de la sécurité des systèmes d'information anime le réseau des responsables locaux de la sécurité des systèmes d'information, définit le référentiel commun de cybersécurité et pilote les actions et projets conduits à l'échelle du Groupe pour assurer un niveau de sécurité satisfaisant dans chaque pays.

Pour renforcer davantage sa capacité de défense cyber, le Groupe a engagé fin 2023, un projet de fusion de l'ensemble des compétences cyber internes présentes dans différents services au niveau du Groupe et de la France, au sein d'une nouvelle organisation cyber pour l'ensemble du groupe sous le nom « Opérateur Cyber Groupe ».

Le CISO Group Office a également eu recours à un certain nombre d'outils pour recueillir les différents incidents qui peuvent se produire tout au long de l'année au sein du Groupe. Ces outils incluent un reporting mensuel des incidents remontés directement par les pays au CISO Office, dont :

- le type d'incident ;
- un résumé des événements ;
- si cela a fait l'objet ou non d'un dépôt de plainte auprès des autorités compétentes du pays où l'incident s'est produit.

Ce reporting permet au CISO Office de faire un premier constat des cyber-attaques subies par le Groupe. En 2023, aucun de ces incidents n'a eu d'impact opérationnel.

Le Groupe a aussi recours à l'utilisation d'une plateforme de surveillance de la surface d'attaque externe de Clariane afin de scanner les potentielles vulnérabilités sur Internet ainsi que sur le *Dark Web*. Le CISO Office et les équipes pays ont accès à cette plateforme et les pays gèrent les alertes qui les concernent tandis que le CISO Office réalise une gestion plus globale et une veille régulière sur les alertes reportées.

Enfin, des campagnes de sensibilisation régulières sont menées à l'échelle du Groupe et des pays afin d'avertir les collaborateurs des risques et menaces mais aussi les prévenir des éventuelles évolutions des politiques et pratiques en matière de cybersécurité.

Le processus cyber-sécurité est également intégré à :

- l'exercice d'auto-évaluation du contrôle interne au sein du Groupe, avec une évaluation annuelle sur la base de contrôles clés présents dans le *framework* de contrôle interne de Clariane, menée par les Directions IT pays et Groupe ;
- l'évaluation des risques menée dans le cadre de la mise à jour annuelle de la cartographie des risques du Groupe.

3.2.7.2 Le suivi et l'analyse des événements indésirables graves

Un événement indésirable grave (EIG) se définit comme un fait (accident, incident ou dysfonctionnement) ou une situation dont les conséquences auraient pu être, sont, ou pourraient être de façon prévisible significativement dommageables pour les clients, les professionnels, les visiteurs, les biens meubles ou immeubles, la réputation ou pour tout autre actif ou intérêt du Groupe.

Lorsqu'un événement indésirable grave 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).

Les EIG 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.

En 2023, la fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients était de 0,59 (46 % Santé, 32 % Sécurité, 22 % Sûreté) pour 10 000 journées facturées. Par secteur d'activité, cette fréquence était de :

- 0,54 pour l'activité Seniors (46 % Santé, 28 % Sécurité, 26 % Sûreté) ;

3.2.7.3 Les procédures de gestion de crise

La direction de la Sûreté, de l'Éthique et des Crises est en charge de la gestion de crise. La culture de gestion de crise du Groupe repose d'abord sur une solide pratique de la gestion des incidents, quelle qu'en soit la gravité (cf. § 3.2.7.2). Une chaîne fluide de remontée d'information, ainsi que l'habitude d'aborder le traitement des incidents sous l'angle pluridisciplinaire ont fait la preuve de leur efficacité, tant pour la coordination de la réponse opérationnelle que pour l'analyse des causes racines et la mise en œuvre des mesures de sensibilisation, de prévention et de protection qui apparaîtraient nécessaires.

- 0,28 pour l'activité de Santé (49 % Santé, 35 % Sécurité, 16 % Sûreté) ;
- 2,55 pour l'activité de Santé mentale (42 % Santé, 51 % Sécurité, 7 % Sûreté).

À méthodologie égale, la fréquence globale était de 0,47 pour 2022, 0,47 pour l'activité Seniors, 0,30 pour l'activité de Santé, et 1,23 pour l'activité de Santé mentale. À noter que l'activité Santé mentale s'est fortement développée en 2023, principalement en Espagne, avec l'intégration de prises en charge complexes.

Au niveau national, la collecte de l'ensemble de ces événements fait l'objet d'une revue régulière dans des Comités incidents. Ces Comités ont pour but de suivre les dossiers sensibles, définir et valider des plans d'action adaptés et coordonner les actions entre les départements.

Un point de situation est régulièrement partagé entre les pays et le Groupe sur les situations et les événements les plus sensibles. Cet échange vise aussi à analyser les grandes tendances et prendre en compte des phénomènes globaux.

Dans le but de prévenir la survenue de ces événements indésirables, des campagnes de sensibilisation et de prévention se déploient, sous l'impulsion du Groupe, autour de plusieurs thèmes majeurs comme le bon usage du médicament, la sécurité du patient, l'hygiène, la prévention du risque infectieux ou la bientraitance. Ces campagnes sont déployées et au besoin complétées par chacun des pays.

De plus, la plupart des cadres du Groupe ont vécu les crises Covid de 2020-2021 et des *Fossoyeurs* en 2022, ce qui a contribué à familiariser les équipes de direction avec le fonctionnement à adopter par l'organisation pour gérer les crises.

Cette résilience se travaille aussi par l'anticipation. Après la prise en compte du risque de délestage électrique en France pendant l'hiver 2022-2023, Clariane France, avec le soutien du Groupe, a mis sur pied en septembre 2023 une cellule d'anticipation des risques liés aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

AXE N° 2
DE LA STRATÉGIE RSE

Être l'employeur de référence

ENGAGEMENT

4

Maintenir et renforcer l'ancienneté moyenne

5

10 % des collaborateurs engagés dans un programme de formation qualifiante d'ici à 2023

6

50 % de femmes dans le Top Management d'ici à 2023 (+ 10 %)

RÉSULTATS 2023

7,5 ans
vs. 7,3 ans en 2022

11,7 %
vs. 11,8 % en 2022

54 %
vs. 56 % en 2022

RAPPEL DU MANIFESTE ESG CLARIANE – ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

« Être l'employeur de référence » est un objectif prioritaire pour Clariane. Conscient de notre responsabilité et contribution sociétale, nous veillons constamment à la santé physique et mentale, au bien-être et au développement professionnel des 63 392 ⁽¹⁾ collaboratrices et collaborateurs du Groupe en 2023 (81 % de femmes, 61 % dans les métiers du soin). Prendre soin de nos équipes est un engagement managérial et un gage de qualité pour les services que nous assurons au quotidien.

À cet effet, le Groupe a bâti un socle social ambitieux et responsable, basé sur la confiance, l'initiative et la responsabilité, qui sont les valeurs qui nous animent.

Via un dialogue constructif, régulier et suivi grâce à des outils d'écoute interne et des enquêtes d'engagement, ce socle social vise à :

- contribuer à une amélioration continue de l'expérience collaborateur ;
- établir un cadre de travail sûr et sain propice à la qualité des soins ; et
- à l'épanouissement professionnel et l'évolution de carrière pour toutes et tous.

Ce socle permet de décliner de manière cohérente les engagements concrets suivants :

- engagement 4 : le maintien *a minima*, voir l'accroissement de l'ancienneté moyenne des salariés ;
- engagement 5 : l'investissement dans la formation qualifiante pour permettre à 10 % des salariés d'intégrer un parcours qualifiant ;
- engagement 6 : l'augmentation du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants pour atteindre un ratio de 50 %.

(1) Contrats permanents incluant, par convention, les contrats non permanents allemands, assimilés à des CDI, du fait de leur longue durée.

3.3 Être l'employeur de référence

3.3.1 La politique de ressources humaines Clariane

La politique de ressources humaines de Clariane, fondée sur les valeurs de l'entreprise – la confiance, la responsabilité et l'initiative – est au cœur du projet d'entreprise, dans un secteur de service aux personnes âgées ou fragiles pour lesquelles la qualité des soins et de l'accompagnement prodigués est essentielle.

La croissance des activités de Clariane nécessite d'attirer et de développer de nombreux profils, sur ses principaux métiers d'aide-soignant, d'infirmier, de médecin, de cuisinier, mais aussi sur les métiers liés aux activités de services à la personne (auxiliaires de vie pour les services aux personnes âgées à domicile, responsables de maison, agents de réception, etc.).

Tous les pays dans lesquels le Groupe opère sont confrontés à une pénurie des personnels soignants, aggravée par la pandémie de Covid-19. Selon l'OCDE et diverses autres sources statistiques européennes, la pénurie de soignants est évaluée à des centaines de milliers de soignants par an d'ici à 2030.

Le développement de l'attractivité et de la valorisation des métiers liés au Grand Âge et aux fragilités constitue donc une priorité essentielle pour Clariane, pour être en mesure de garantir l'excellence et la continuité des soins au service des résidents et des patients.

Cette attractivité et cette valorisation passent par :

- la mise en place d'un socle social ambitieux pour les candidats et pour les salariés qui occupent ou vont occuper ces métiers, qu'il s'agisse des conditions de travail, de la santé au travail, ou de la qualité de vie

au travail, mais aussi d'opportunités de se former, de développer ses compétences et d'évoluer vers des postes plus qualifiés et mieux rémunérés.

Ce socle social est rendu possible et accompagné par une culture managériale de qualité garante des valeurs du Groupe et repose sur un modèle managérial porté par nos directeurs d'établissement et leurs équipes, pierres angulaires du réseau ;

- l'anticipation des besoins de recrutement et de développement des compétences, pour nos activités. Cela passe par des innovations sociales qui permettent de garantir et d'élargir notre base de talents externes et internes ;
- une organisation permettant à chacun et à chacune d'avoir une vraie capacité d'action auprès des résidents et des patients, mais aussi auprès des communautés et des parties prenantes locales, afin d'accompagner la croissance des activités dans tous ses territoires d'implantation.

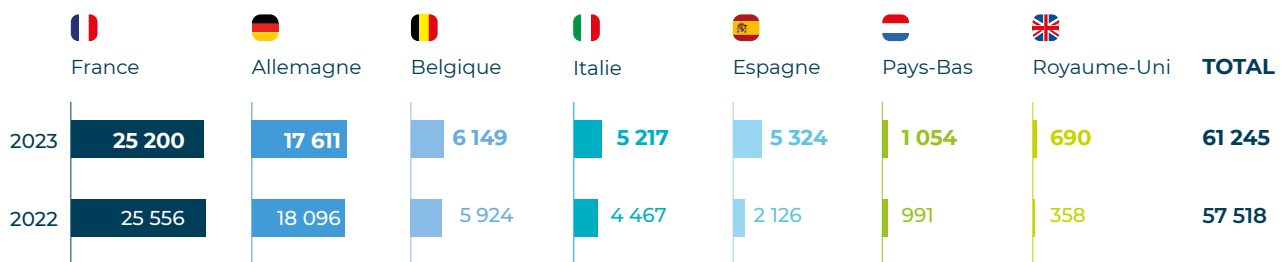
Pour répondre à ces différents enjeux dans un contexte de forte croissance, de pénurie et de volatilité des ressources, la politique ressources humaines de Clariane s'organise autour de trois axes stratégiques prioritaires :

1. engager les salariés Clariane autour d'un socle social ambitieux ;
2. développer les compétences et les talents pour assurer la qualité des soins ;
3. être un acteur social responsable engagé.

Données sociales 2023 sur les effectifs du Groupe

L'effectif total du Groupe sur l'année 2023 est de 61 245 collaborateurs en équivalent temps plein (« ETP ») contre 57 518 en 2022. Le nombre total de collaborateurs présents au 31 décembre 2023 sous contrat permanent s'élève à 63 392 ⁽¹⁾.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS (ETP 2023)

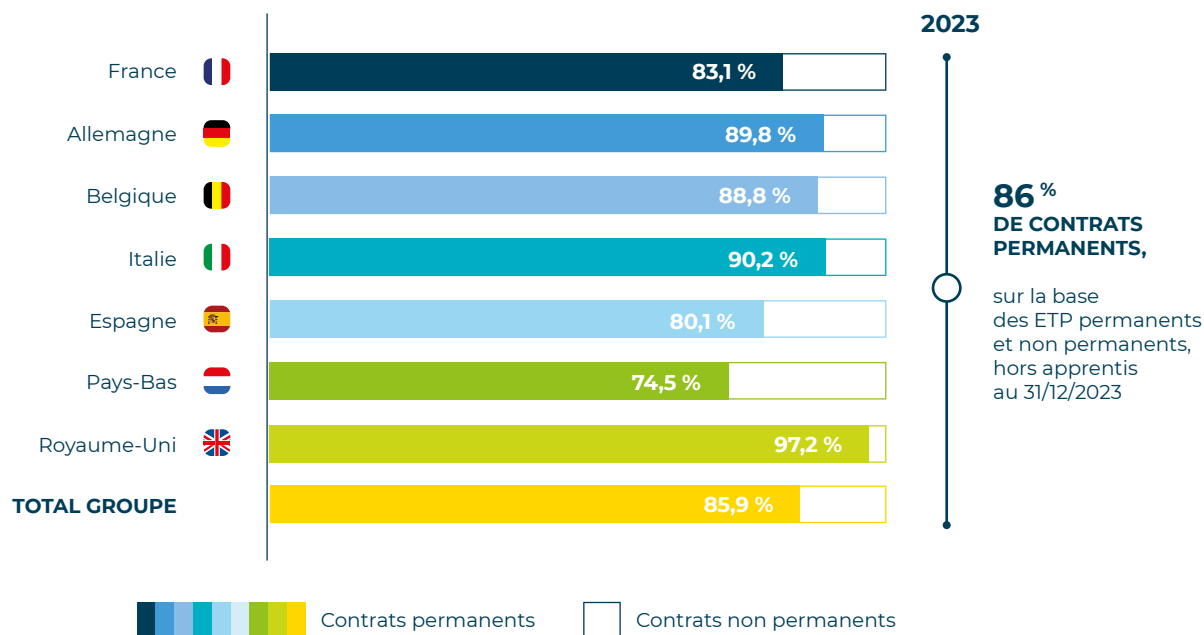


(1) Contrats permanents incluant, par convention, les contrats non permanents allemands, assimilés à des CDI, du fait de leur longue durée. Au sein du chapitre 3, les indicateurs dont le calcul est fondé sur les contrats permanents excluent cependant ces 4 504 contrats longs non permanents allemands, par souci de transparence, et sont donc fondés sur 58 898 contrats permanents.

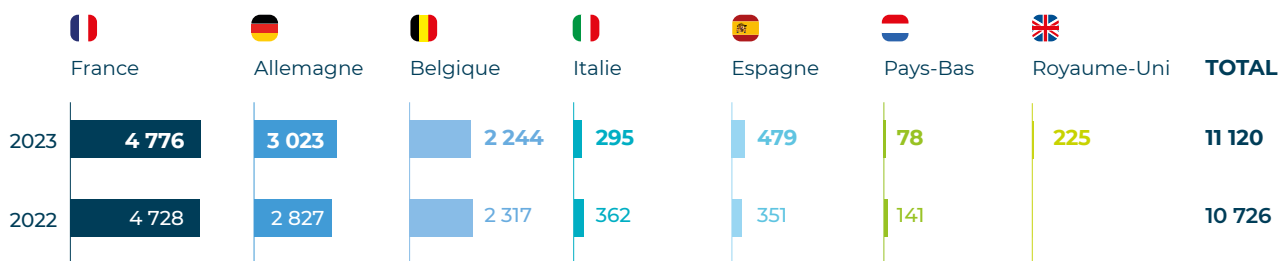
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT, PAR PAYS

(Effectif au 31 décembre 2023, permanent et non permanent)

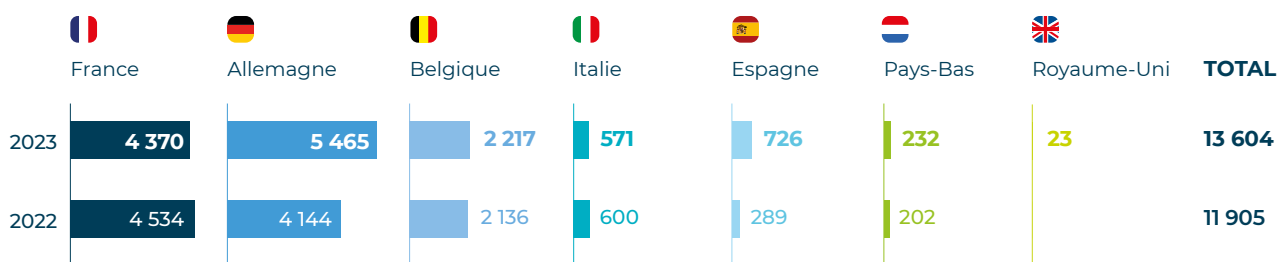
Ci-dessous le pourcentage de contrats permanents par pays :



NOMBRE DE RECRUTEMENTS (CONTRATS PERMANENTS) 2023



NOMBRE DE DÉPARTS (CONTRATS PERMANENTS) 2023



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR GENRE PAR TRANCHE D'ÂGE



3.3.2 Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux

3.3.2.1 Les valeurs de Clariane ancrées dans la politique ressources humaines

Les valeurs de confiance, responsabilité et initiative, forment un socle fédérateur et sont l'essence de notre culture d'entreprise.

Pour ancrer ces valeurs dans le tissu social de l'entreprise et les actions au quotidien, elles sont intégrées dans l'ensemble des processus RH du Groupe. Les entretiens annuels d'évaluation et de développement professionnel pour les cadres intègrent le prisme des valeurs dans l'évaluation des objectifs atteints et des situations vécues au cours de l'année. En parallèle, la Charte éthique du Groupe, fondée sur les valeurs, est intégrée dans le processus d'embauche : chaque nouvel arrivant doit signer les engagements éthiques de Clariane. Pour favoriser le suivi et garantir la conformité de l'ensemble des établissements à ces engagements, ils ont été intégrés dans le Standard Clariane (manuel qualité), et font partie de ce titre de la certification ISO 9001.

Une promesse employeur centrée sur la symétrie des attentions

La promesse employeur de Clariane, « Chez Clariane, vous avez toute votre place pour faire la différence », a été redéfinie en 2023 à la suite d'une série d'ateliers collectifs menés avec les équipes du terrain. Accompagner et soigner les autres, c'est aussi prendre soin de nos collaborateurs et les accompagner pour qu'ils puissent :

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

Au même titre que nos collaborateurs s'investissent au quotidien pour chacun de leurs patients et résidents, Clariane s'investit à leurs côtés pour faciliter l'exercice de leur mission. Créer les conditions pour que chacun puisse s'épanouir au travail, ainsi que grandir dans son métier et bâtir son parcours professionnel personnalisé, est au cœur de la politique RH.

Clariane – certifié Top Employer Europe en 2023

Suite aux audits effectués par le Top Employers Institut en 2023, le Groupe a reçu la distinction Top Employer Europe. L'obtention de cette distinction est une première pour un Groupe du secteur de la santé et du médico-social. Cinq des sept pays d'implantation du Groupe sont distingués : l'Allemagne pour la quatrième année consécutive, la France pour la troisième année consécutive, la Belgique et l'Italie pour la deuxième fois et le Royaume-Uni pour la première fois. Ces pays regroupent 88 % des effectifs du Groupe. Cette distinction est obtenue suite aux audits effectués par le Top Employers Institut, 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 Top Employer.

En Allemagne, où Clariane est distingué pour la quatrième année consécutive, le score global a augmenté pour atteindre 79,6 %, contre 75,5 % l'année précédente, soit une augmentation de 4,16 %. Les domaines en augmentation sont la formation, l'environnement de travail, l'écoute des collaborateurs et la marque employeur. En France, Clariane est labellisé pour la troisième année consécutive, avec une note globale de 75 %, comme l'année précédente. Les domaines avec les notes les plus élevées sont la formation, la marque employeur, et la mission et les valeurs d'entreprise. En Belgique, où Clariane est labellisé pour la deuxième année consécutive, la note globale de 73,8 % est en hausse par rapport à un score de 66,2 % l'année précédente. Les domaines en augmentation sont la mission et les valeurs d'entreprise, l'environnement du travail et le leadership.

En Italie, où Clariane est aussi labellisé pour la deuxième année consécutive, la note globale s'élève à 78,4 %, contre 69,4 % en 2022. Les domaines en augmentation sont l'environnement du travail, la performance et la durabilité.

Au Royaume-Uni, Clariane est certifié pour la première fois, avec une note globale de 80,1 %. Les domaines avec les notes les plus élevées sont la mission et les valeurs d'entreprise, l'éthique et l'intégrité, l'écoute des salariés et le leadership.



3.3.2.2 Un engagement continu pour la prévention, la santé et la sécurité au travail

Une politique exigeante impulsée et incarnée par la Direction générale du Groupe

À l'instar d'une politique de soin de haute qualité pour ses résidents et patients, Clariane fait de la préservation de l'intégrité physique et psychologique de chaque collaborateur une priorité. Cela est d'autant plus stratégique que le secteur médico-social et sanitaire connaît généralement une accidentologie élevée en Europe. Le Groupe s'est engagé à réduire le nombre d'accidents du travail en s'appuyant sur des politiques de qualité et d'amélioration continue. Il s'agit non seulement de travailler sur la prévention des accidents et des maladies professionnelles, mais aussi d'instaurer dans chaque pays une véritable culture de la santé et sécurité au travail.

Cet engagement est résumé dans une Charte de la santé et sécurité au travail signée en 2019 par le Comité de direction générale du Groupe, qui se décline dans l'ensemble des pays, et vise à diffuser au sein du Groupe une culture de la santé et de la sécurité au travail. Cette charte a été renforcée en 2023 par la diffusion d'une politique Groupe de santé et prévention, applicable dans l'ensemble des pays, basée sur cinq axes stratégiques :

- travailler avec les partenaires sociaux ;
- impliquer la ligne managériale ;
- identifier les risques et mettre la prévention en place ;
- analyser les données d'accidentologie ;
- ancrer une approche d'amélioration continue.

Une gouvernance engageante et partagée à tous les niveaux de l'organisation

Considérée comme un véritable indicateur de performance et de responsabilité sociale, la politique de prévention, santé et sécurité au travail est pleinement intégrée dans la politique des ressources humaines et déployée auprès de la ligne opérationnelle et managériale.

Pour garantir sa mise en place homogène dans tous les établissements de Clariane en Europe, la politique de la prévention, santé et sécurité au travail est intégrée au Standard Clariane de management de la qualité et fait partie de la certification ISO 9001.

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 salariés, la médecine du travail, les équipes de maintenance et de sécurité. Tous les pays du Groupe disposent d'outils et de commissions dédiés au suivi et à l'analyse des motifs d'accidents du travail, afin de mettre en place des dispositifs de prévention. La politique du Groupe en matière de santé et sécurité au travail est animée de manière coordonnée

avec tous les pays pour mettre en place les meilleures pratiques de suivi et d'analyse et assurer la mise en œuvre effective de la politique du Groupe. Chaque pays a un objectif de réduction du taux de fréquence des accidents du travail. Ces taux de fréquence et l'analyse des types d'accident du travail figurent désormais dans les *business reviews* mensuelles de chaque pays et font l'objet d'une revue à cette occasion.

Résultats et objectifs en matière de santé et sécurité

Le tableau ci-après présente le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Nous observons une diminution du taux de fréquence ⁽¹⁾ du Groupe qui s'élève à **37 en 2023 contre 41 en 2022**. Parallèlement

à cette diminution 2023 du taux de fréquence, le taux de gravité ⁽²⁾ s'est également amélioré pour atteindre 1,36 en 2023 à l'échelle du Groupe (contre 1,54 en 2022).

En France, la baisse du taux de fréquence est due principalement aux actions prises suite à 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.

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*, au sein de l'indicateur composite RH.

TAUX DE FRÉQUENCE ET DE GRAVITÉ DES ACCIDENTS DU TRAVAIL PAR PAYS

Taux de fréquence	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
2023	56	16	33	18	40	5	1	37
2022	62	17	30	18	46	1		41
2021	72	24	30	26	55	-		48

Taux de gravité	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
2023	3,06	0,10	0,66	0,38	0,82	0,03	0,0	1,36
2022	3,29	0,14	0,76	0,36	0,91	-		1,54
2021	3,89	0,69	0,83	0,55	0,93	-		1,97

Compte tenu des délais de publication, les taux de fréquence présentés n'incluent pas les accidents du travail qui ne sont pas déclarés en direct à l'employeur et n'excluent pas les accidents du travail ayant fait l'objet d'un rejet de la part des organismes de sécurité sociale des différents pays. Le Groupe a entamé en 2023 une analyse visant à affiner le suivi de son taux de fréquence, qui a ainsi permis de retraiter les cas de rechutes en France, qui pouvaient donner lieu les années précédentes à une comptabilisation multiple.

Signature d'accords engageants sur la santé et sécurité avec les partenaires sociaux

Dans la logique de l'amélioration continue des conditions de santé et sécurité pour ses salariés, la direction de Clariane et les membres du Comité d'entreprise européen (CEE) ont

adopté en novembre 2021, pour une durée de trois ans, un protocole européen sur la santé et sécurité au travail, visant à réduire le risque d'accidents du travail. C'est la première fois qu'un tel protocole est signé dans le secteur.

Le protocole regroupe 25 mesures destinées à élever les standards du Groupe dans l'ensemble des pays. Chacune des mesures fait référence à une bonne pratique existante dans un pays, qui a fait l'objet d'une présentation détaillée lors des réunions du groupe de travail Santé Sécurité du CEE.

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.

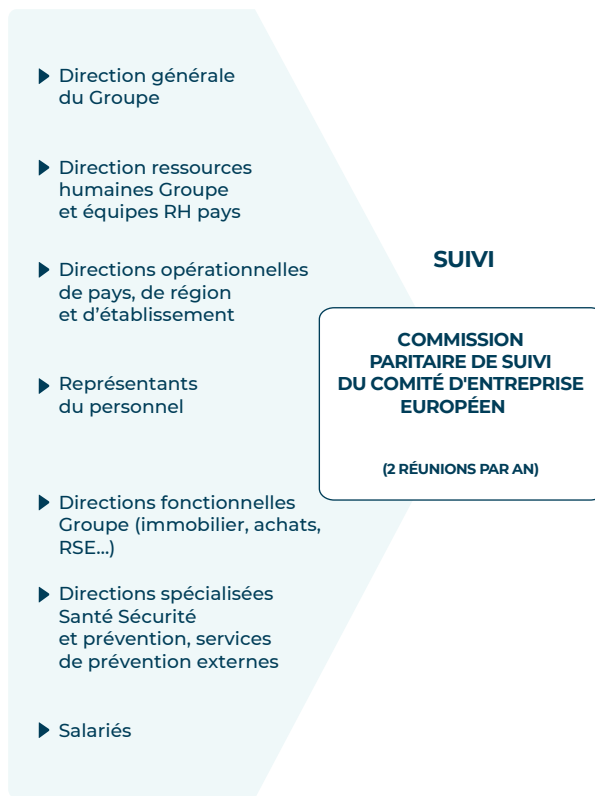
(1) Nombre d'accidents de travail avec arrêt multiplié par 1 000 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

(2) Nombre total de jours ouvrés de travail perdus en raison des accidents de travail multiplié par 1 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

**LE PROTOCOLE SANTÉ SÉCURITÉ
DU COMITÉ D'ENTREPRISE EUROPÉEN**



LES ACTEURS



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 : un déploiement méthodique d'une politique santé au travail en concertation avec les équipes du terrain

Afin que les directeurs d'établissement s'approprient les termes de cet accord novateur, et compte tenu des enjeux liés à la mise en place d'un véritable management de la prévention des risques, Clariane a souhaité adopter une méthode engageante pour le management local et régional, qui s'est poursuivie en 2023, et permettant d'amener chacun à être acteur du changement. Une feuille

de route opérationnelle permettant le déploiement de l'accord sur le terrain a été conçue par les opérationnels et les professionnels concernés.

Cette feuille de route est déclinée auprès de tous les établissements depuis décembre 2021 et fait l'objet d'un suivi établissement par établissement dans une application web dédiée permettant de rendre visible les actions concrètes réalisées.

Cette démarche, nommée *5 steps*, facilite la coordination et l'animation par les directions régionales, les Directions des opérations et le Comité de direction France.

Parmi les points principaux de l'accord :

- Clariane s'engage à ce que soient organisés par le Comité de direction de chaque établissement régulièrement des échanges avec les représentants de proximité appelés Comité de pilotage Santé Sécurité au Travail (Copil SST) afin d'aborder les problématiques d'accidentologie et les indicateurs associés, participer à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), et enfin élaborer des plans d'action opérationnels ;
- par ailleurs, des « référents santé au travail » sont nommés dans les établissements afin d'accroître la visibilité de la politique Santé Sécurité au travail. Leur mission est de sensibiliser et conseiller les salariés sur la prévention des risques professionnels. Pour cela, ils doivent suivre la formation dédiée SMS (Sanitaire Médico-Social, ex-HAPA), certifiée par l'Institut national de recherche et sécurité (INRS) et délivrée par l'Université Clariane ;

- pour réduire les risques liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS), 100 % des référents santé des établissements sont formés SMS HAPA. Outre la certification des Référents santé, ils disposent d'un *vademecum*, composé de fiches réflexes visant à sensibiliser les salariés aux situations de travail récurrentes pouvant générer des TMS ;
- en partenariat avec la Direction des achats et le service santé au travail, un référencement du matériel réduisant les risques d'accidents a été réalisé.

La prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles

Clariane porte une attention particulière à l'évaluation des risques professionnels et à la prévention des risques psychosociaux dans tous les pays où il est présent. Ce sujet est d'autant plus important dans les métiers du soin où la charge mentale sur des missions relevant de l'accompagnement de seniors peut s'avérer élevée. La prévention des risques psychosociaux fait partie des engagements de Clariane, dans la « Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme » qui a été négociée et adoptée avec le Comité d'entreprise européen en novembre 2022. L'engagement est pris de conduire dans tous les pays des diagnostics sur les risques psychosociaux. Par exemple, en Allemagne, la démarche d'évaluation des risques psychosociaux a été déployée sur 90 % des sites à fin 2023. Les représentants de la direction et représentants du personnel participent à ces analyses.

En France, un axe de l'accord sur la santé sécurité signé avec les partenaires sociaux en 2021 est consacré à la prévention des risques psychosociaux. Ainsi, un diagnostic a été lancé auprès d'un échantillon de 22 établissements du réseau et du siège. Les restitutions ont été réalisées sur le second semestre 2023 et des groupes de travail transverses ont été mis en place afin de proposer en 2024 des plans d'action

concrets. En parallèle, une Charte de la déconnexion a été éditée et partagée à l'automne 2023 afin de renforcer l'équilibre entre vies professionnelle et personnelle.

Dans la continuité de la réflexion menée au niveau européen avec les partenaires sociaux sur l'accompagnement social et psychologique, un standard pays de soutien social et psychologique aux employés a été élaboré et adopté au niveau Groupe en juin 2023. Ce standard a été communiqué auprès des instances dirigeantes du Groupe et auprès des membres du Comité européen.

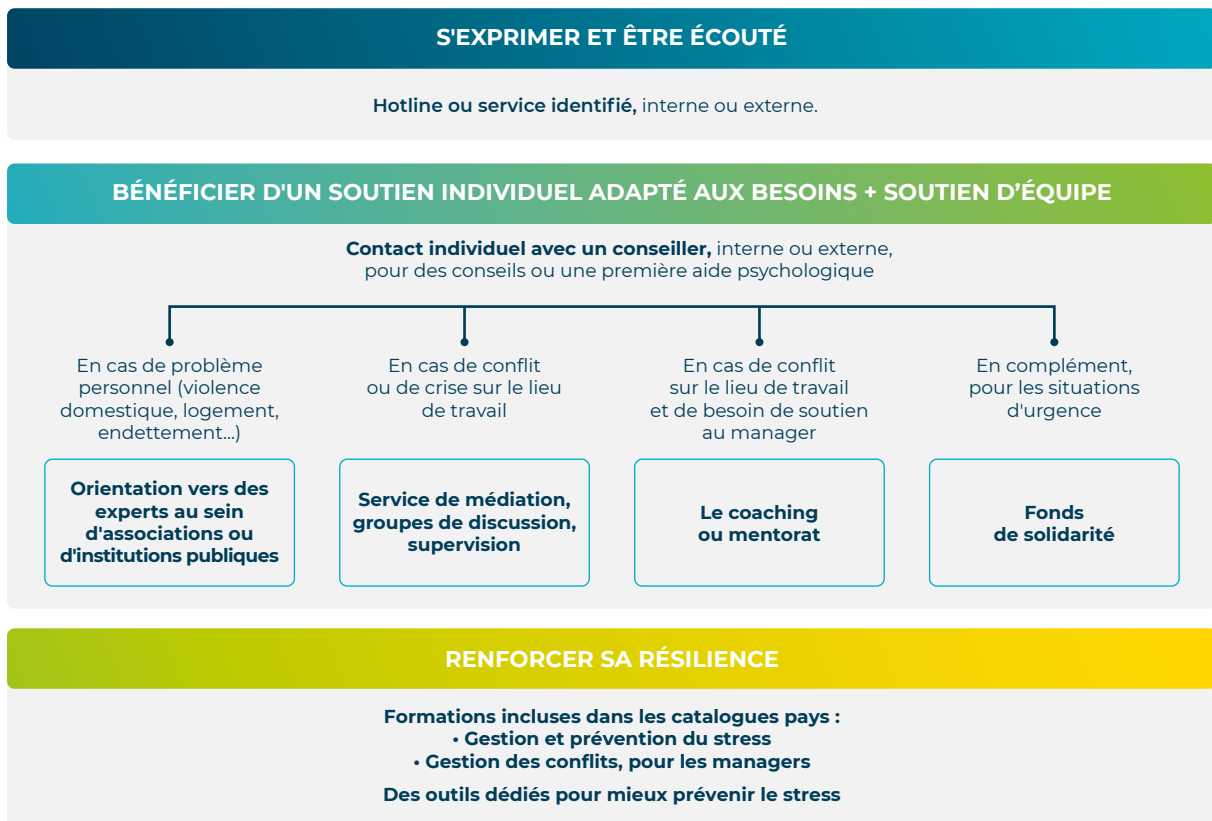
Le standard est divisé en trois grands piliers et repose sur la mise en place d'outils dans tous les pays, permettant aux salariés de :

- 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 ;
- bénéficier de services de soutien social et psychologique, qu'ils soient déployés en interne ou en partenariat avec des associations externes ;
- avoir la possibilité de mieux gérer leur propre 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 déploiement du standard dans tous les pays fait 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 niveau de connaissance des salariés concernant le standard est évalué dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction Community Pulse : en 2023, 71 % des salariés pensent que l'entreprise offre la possibilité d'être accompagné sur le plan social et psychologique.

SOUTIEN SOCIAL ET PSYCHOLOGIQUE DES EMPLOYÉS



À fin 2023, le déploiement du standard est marqué par plusieurs réalisations :

- en Italie, il a été décidé en octobre 2023 de mettre en place 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 ont été conduites en 2023 des négociations avec les organisations syndicales des différentes activités, afin de signer un Plan Égalité. Le plan Égalité pour l'entité Grupo 5 a été signé le 4 janvier 2024 et prévoit 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 salariés, qui y trouvent des conseils sur la résilience et la gestion du stress. Par ailleurs, l'Université Clariane (plateforme de formations du Groupe), propose à ses salariés 15 modules de formation pour une meilleure gestion du stress : management du stress, prévention du *burn-out*, journée d'essai en kinesthésie, ressources et résilience, connaître et mettre en pratique des comportements pour réduire le stress ;
- en Belgique, il a été décidé de nommer des « personnes de confiance » dans tous les établissements. 40 étaient nommées à fin 2023. Comme le prévoit la législation belge, ces personnes sont à l'écoute des problèmes rencontrés par les salariés 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 salariés 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 2023, le service social de Clariane France a effectué 2 387 prises de contact et 362 suivis sur le long terme, soit 57 % de plus que l'an passé.

En octobre 2023, Clariane France s'est doté d'un fonds de solidarité spécifique destiné à accompagner les situations d'urgence rencontrées par les salariés. 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 salariés 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.

Sur les trois premiers mois de lancement en 2023, 56 salariés ont ainsi pu être accompagnés par ce nouveau dispositif.

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 salariés 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 salariés au quotidien.

Réduire l'absentéisme – une priorité managériale

TAUX D'ABSENTÉISME PAR PAYS (effectif permanent)

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
2023	9,8 %	17,3 %	22,9 %	4,5 %	8,0 %	10,6 %	0,4 %	12,8 %
2022	11,2 %	18,3 %	22,2 %	5,9 %	6,7 %	11,8 %		14,2 %
2021	11,6 %	17,1 %	19,9 %	5 %	7,1 %	11,1 %		13,9 %

L'absentéisme 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 multifformes.

En 2023, le taux d'absentéisme reste globalement stable, mais à un niveau élevé. Ce taux peut avoir un effet déstabilisant pour l'organisation du travail et les services de soin au quotidien dans les établissements.

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.

Signature de la Déclaration commune du Comité européen et Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme

En tant qu'entreprise socialement responsable, qui se préoccupe du bien-être physique, mental et social de ses équipes, et conformément aux valeurs du Groupe, Clariane a souhaité associer les partenaires sociaux du Comité européen à la réflexion pour réduire l'absentéisme.

3.3.2.3 La promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Clariane

Offrir une opportunité d'évolution de carrière aux collaborateurs du Groupe permet de conserver le savoir-faire en interne. Proposer de nouvelles perspectives à des collaborateurs désireux de donner une nouvelle orientation à leur carrière fait aussi partie de notre responsabilité sociale. Favoriser la promotion interne est donc un contrat gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties prenantes.

L'évolution de carrière par la voie de la formation qualifiante et des parcours de développement professionnel pour tous

La formation est un maillon essentiel de la promesse employeur de Clariane. Elle facilite la transition professionnelle *via* des parcours de formation spécifiques et qualifiants, et contribue à l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle. Elle permet aussi d'intégrer les futurs salariés du Groupe à travers la formation initiale.

Portée par notre organisme de formation, l'Université Clariane, lancée en 2023, et son réseau d'académies à travers l'Europe, la formation qualifiante est un tremplin pour celles et ceux qui souhaitent évoluer sur le plan professionnel. C'est aussi une des clés pour répondre aux enjeux de recrutement par la mobilité interne. En 2023, plus d'un collaborateur Clariane sur dix était engagé dans un parcours de développement professionnel qualifiant.

L'entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel

Tous les collaborateurs de Clariane en Europe réalisent un entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel chaque année, soit *via* la plateforme

Ainsi, dans le cadre du groupe de travail social mis en place dès 2020, a été négocié et signé un texte engageant le Groupe à intensifier ses actions pour améliorer dans tous les pays la qualité du management et l'ambiance de travail, à initier dans chaque pays des réflexions sur l'organisation du travail dans le cadre du dialogue social, et à déployer des actions de détection des risques psychosociaux et de soutien des salariés par la mise en place d'une offre complète de services et formation en cas de situation de stress.

Dans la continuité de son travail sur la réduction des accidents du travail et la signature en novembre 2021 du Protocole santé sécurité, la direction et le Comité d'entreprise européen ont signé en novembre 2022, la « Déclaration commune sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme ». Un suivi des données de l'absentéisme et des plans d'action est organisé dans le cadre de la commission paritaire de suivi du Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE), laquelle se réunit deux fois par an.

« C-Talents », soit en format papier. Ces entretiens constituent un moment privilégié de dialogue, qui permet un échange ouvert et constructif à propos des missions et de la réalisation des objectifs individuels. C'est aussi un canal majeur de l'évolution professionnelle, par la prise en compte des attentes et des aspirations professionnelles de chacun, en permettant à chaque salarié de discuter de ses souhaits de formation et de développement professionnel, ainsi que de ses souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne, que ce soit fonctionnel ou géographique. En 2023, ce sont près de 8 000 personnes qui ont réalisé leur entretien annuel dans l'outil digital commun.

Une gestion des talents structurée à travers tous les pays

La gestion des talents est mise en place *via* des Comités carrière permettant d'identifier de manière exhaustive les hauts potentiels et les talents naissants du Groupe. Les Comités carrière permettent également de proposer des plans de développement pour les potentiels, afin de les préparer à leurs prochains postes grâce à des parcours qualifiants définis et personnalisés.

Chaque année, les Comités de carrière sont organisés de manière structurée en concertation avec tous les pays du Groupe. Ce processus *bottom-up*, mené par la fonction ressources humaines, commence par des revues locales par pays suivies par une consolidation au niveau du Groupe, qui permet de préparer des plans de remplacement et de succession pour anticiper les principaux mouvements sur les postes clés de l'entreprise.



3.3.2.4 Un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail

Les métiers de Clariane ne sont pas des métiers comme les autres. Ce sont des métiers exigeants, profondément humains, empreints de valeurs fortes qui reposent sur un sens très fort de l'engagement. Clariane porte une attention particulière à la sécurité et santé des équipes et en a fait une de ses principales initiatives à impact en réponse à l'objectif de Considération intégré dans ses statuts en sa qualité de société à mission.

Le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'égalité professionnelle et le respect de la diversité, tant en matière de rémunération que

d'organisation du travail : tous ces dispositifs font partie du « contrat social Clariane » et contribuent à instaurer une ambiance saine et agréable de travail favorisant l'épanouissement et l'engagement des équipes.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est un enjeu de santé et de bien-être de nos collaborateurs, et aussi de l'attractivité de nos métiers. C'est d'autant plus important au vu de la dimension humaine des métiers du soin.

Garantir l'égalité professionnelle – Une forte ambition affirmée et portée par le Groupe

Garantir l'égalité professionnelle au sein du Groupe fait partie intégrante de la feuille de route RSE du groupe Clariane. 81 % des effectifs de Clariane sont des femmes. À fin 2023, 54 % du *Top Management* de Clariane sont des femmes ; l'objectif d'atteindre la parité d'ici 2023 était déjà dépassé fin 2022.

Pour la nouvelle feuille de route 2024-2028, dont les indicateurs et cibles ont été approuvés par le Conseil d'administration du 28 février 2024 sur recommandation du Comité éthique, qualité et RSE, il a été fixé comme ambition d'atteindre 40 % 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. Pour réaliser cet objectif, toutes les listes de candidats aux postes stratégiques et aux postes de cadres dirigeants doivent comporter au moins une femme.

La Direction des ressources humaines porte une attention particulière à l'identification des femmes talentueuses pendant les revues de talents. Des programmes de *coaching* sont mis en place pour les accompagner dans leur évolution de carrière. En 2023 a été lancé en Belgique un programme de *mentoring* pour les femmes, à l'initiative du *Clariane Women's Club*. L'expérimentation a porté sur dix binômes et sera suivie en 2024 d'une expérimentation similaire en France.

Par ailleurs, le Groupe s'engage aux côtés du Pacte mondial des Nations Unies et d'ONU Femmes France pour que les femmes puissent être pleinement reconnues pour leur contribution et leurs talents dans le monde du travail et dans la société. C'est à ce titre que Clariane a signé en novembre 2020 les principes d'autonomisation des femmes WEP (*Women's Empowerment Principles*) en faveur des droits des femmes en pleine cohérence avec notre démarche sociale à l'échelle européenne.

Certification pour l'égalité des sexes en Italie

Clariane en Italie s'est engagé dans un processus de certification pour l'égalité des sexes durant l'année 2023. Cette certification Afnor (norme UNI/PdR 125:2022) couvre 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. À l'issue de la démarche incluant des audits par l'organisme Bureau Veritas, 53 entités juridiques ont été certifiées en 2023, regroupant l'ensemble des sites et le siège en Italie.

Négociations d'un plan égalité en Espagne

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. Un premier plan a été signé par la direction et les partenaires sociaux le 4 janvier 2024, pour l'entité « Grupo 5 ».

Index de l'égalité femmes-hommes en France en 2023

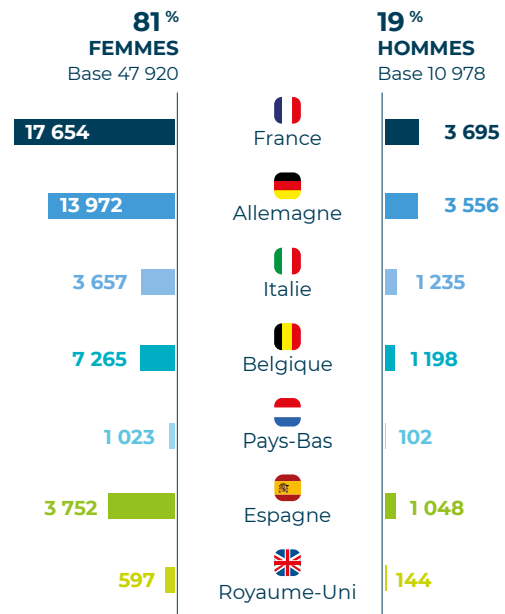
L'index de l'égalité femmes-hommes sur l'année 2022 au niveau de l'UES Clariane France a été publié au 1^{er} mars 2024, conformément à la loi. Cet index, prévu par la loi n° 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018, et applicable aux entreprises en France de plus de 50 salariés, repose sur l'évaluation de cinq indicateurs permettant de mesurer où l'entreprise en est sur le plan de l'égalité professionnelle.

Les résultats obtenus par indicateurs sont les suivants :

1. suppression des écarts de salaire entre les femmes et les hommes : 38 points ;
2. même chance d'avoir une augmentation pour les femmes que pour les hommes : 20 points ;
3. même chance d'obtenir une promotion pour les femmes que pour les hommes : 15 points ;
4. toutes les salariées augmentées à leur retour de congé maternité : 15 points ;
5. parité femmes-hommes parmi les dix plus hautes rémunérations : 5 points.

Sur 100 points au total, Clariane France a obtenu la même note que l'année précédente à savoir 93 points sur 100. Même s'il s'agit d'un excellent résultat, Clariane continue ses actions pour améliorer ce score, qui est réévalué chaque année.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE ET PAR PAYS EFFECTIFS PERMANENTS AU 31/12/2023



Part de femmes dans le management du Groupe

Comité de direction générale	25%
Clariane Top Management	54%
Directeurs d'établissement	71%

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.

Le *Clariane Women's Club* est présidé par M^{me} 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. Par exemple, le Club des Femmes de Clariane Italie a œuvré pour que soient mis à disposition des logements d'urgence à Brescia pour les femmes victimes de violence. 245 managers italiens ont également été formés en 2023 sur la thématique des violences conjugales, grâce au partenariat avec l'association D.I.R.E. Le réseau regroupe à date plus de 100 femmes dirigeantes et managers, sur la base du volontariat, et est ouvert aux hommes depuis 2022.

Après avoir lancé en 2021 une enquête sur les freins à la mixité au sein du Groupe auprès des cadres dirigeants puis auprès de l'ensemble des managers, le *Clariane Women's Club* anime depuis 2022 des groupes de travail par pays par thématique sur les questions d'équilibre de vie professionnelle et de vie privée, les stéréotypes de genre, le leadership des femmes et l'autocensure.

Ainsi, en 2023, a été lancée une campagne de communication sur les stéréotypes afin d'alerter de manière récurrente sur ce que sont les stéréotypes, leur manifestation et comment les éviter lorsqu'ils conduisent à des comportements limitants tel que le sexisme.

Quatre brochures ont été créées : les stéréotypes envers les personnes LGBT, envers les hommes dans les métiers du soin, envers les femmes victimes de violence domestiques et envers les femmes dans le *Top Management*.

En Belgique, le *Clariane Women's Club* a lancé un parcours de développement personnel pour dix collaboratrices, par le biais d'un programme de mentoring d'une durée d'un an.

En 2023, le *Clariane Women's Club* a souhaité aller plus loin dans la lutte contre le sexisme ; ainsi Sophie Boissard, Directrice générale du Groupe et soutien du *Clariane Women's Club*, a signé le 25 janvier 2024 la Charte #StOpE sexisme engageant le Groupe à poursuivre ses actions, aux côtés de 270 organisations, pour sensibiliser, former, identifier et alerter en cas de situation de sexisme.

Pour la troisième année consécutive, le *Clariane Women's Club* a également lancé et animé la campagne *Orange The World* au sein du Groupe, en partenariat avec le collectif *OneInThreeWomen* (Fondation Agir contre l'exclusion) et les associations partenaires dans les pays telle que D.I.R.E en Italie, ou la Maison des Femmes en France.

À cette occasion, en Italie, un service de soutien et d'accompagnement des femmes victimes de violence a été mis en place, en partenariat avec la Fondation ONDA. Des brochures d'information sur les différents types de violence et les contacts utiles ont été diffusées, un concours « Art in gender » a été organisé afin d'inciter les personnes victimes à partager leur souffrance et demander de l'aide. Tous les salariés étaient invités à porter un masque orange.

L'ensemble de ces actions portées en Italie par le *Clariane Women's Club* lors de la campagne *Orange the World*, et tout au long de l'année, ont permis à Clariane Italie de recevoir le 29 novembre le prix « Standout Woman award » lors d'une cérémonie au Parlement italien.

En France, plusieurs conférences ont été organisées, en présentiel au siège de Clariane et en ligne pour une plus grande participation des équipes des établissements, notamment un webinaire à destination de tous les managers en Europe en partenariat avec la Maison des Femmes, et un webinaire dédié aux managers en France en partenariat avec le Centre d'Information des Droits des Femmes.

Plusieurs outils de communication ont été créés afin de sensibiliser et informer les collaborateurs. En France, le service social a créé une carte de visite spécifique, avec les numéros d'urgence à joindre en cas de violence, et un QR Code permettant d'accéder à de plus amples informations

sur les ressources existantes au sein de l'entreprise et sur les services de proximité en fonction de la localisation ; d'autres outils tels que le violentomètre⁽¹⁾, qui avait déjà été diffusé l'an dernier, et un guide pratique sur les violences conjugales et le rôle du service social ont été diffusés. En Allemagne ont été créés et diffusés des bracelets orange « Korian – we care », un symbole de connexion. Un concours entre établissements a également été organisé afin de récompenser les initiatives les plus marquantes pour sensibiliser sur cette problématique.

S'engager en faveur de la diversité et l'inclusion

La diversité des équipes, de leurs parcours et de leurs expériences constitue la richesse sociale et humaine de Clariane. En 2023, Clariane a choisi d'interroger les salariés dans le cadre de l'enquête annuelle de satisfaction Community Pulse afin de mieux évaluer leur ressenti sur cette thématique. 87 % des salariés indiquent qu'il n'existe pas selon eux de discrimination liée aux origines, âge, genre, culture ou orientation sexuelle au sein du Groupe.

Le Groupe s'engage à donner l'exemple en matière d'inclusion et à favoriser un environnement de travail inclusif qui permet aux collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel.

Afin de renforcer ses actions dans ce domaine, Clariane a constitué en 2023 un groupe de travail RH Europe afin d'organiser le partage des bonnes pratiques existantes, puis de déterminer ses axes de travail prioritaires communs. Cela donnera lieu en 2024 à la mise en place de plans d'actions Diversité et Inclusion dans tous les pays, conformément aux engagements pris dans le cadre de la feuille de route RSE du Groupe.

Dans tous les pays, des formations et campagnes de sensibilisation auprès des managers et des équipes sont en place. Clariane Allemagne est signataire depuis 2019 d'une Charte de la diversité. En Belgique, Clariane a lancé début 2020 un programme spécifique dédié à la diversité dans la région de Bruxelles, en partenariat avec l'organisme régional Actiris en charge de la politique de l'emploi. Ce programme a consisté notamment en la mise en place de formations de management de la diversité pour les directeurs d'établissements et une analyse des processus de recrutement au sein de groupes de travail composés de responsables ressources humaines, responsables opérationnels et représentants syndicaux. Clariane s'est vu remettre le Label Diversité pour ses initiatives conduites durant ces deux années.

Un nouveau plan d'action a été élaboré de manière paritaire et est déployé sur la période 2023-2025. Il porte sur quatre domaines : sélection et recrutement, gestion du personnel, sensibilisation et communication interne, positionnement externe.

En Italie, des journées de formation à l'italien ont été organisées en 2023 pour les employés étrangers, à Milan, Gênes et Turin pour déconstruire et tenter d'éliminer les préjugés inconscients qui entravent l'inclusion, afin d'avoir une approche empathique, respectueuse et bienveillante de chaque personne. Ces cours sont organisés en collaboration avec la « Palestra della scrittura ».

(1) Outil d'auto-évaluation visuel avec 23 questions à se poser permettant de repérer la présence ou menace de violences sexistes et sexuelles au sein d'un couple.

En France, Clariane fait partie des entreprises signataires de la Charte de l'autre cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ (lesbienne, gay, bisexuel, transgenre+) depuis 2018. En 2023, Clariane a résigné la charte aux côtés d'autres grands groupes, afin de réaffirmer son engagement et d'intensifier ses actions. Un module de formation *e-learning* a été créé et diffusé auprès de tous. Une communication sur les stéréotypes a été organisée et diffusée auprès du réseau et des sièges en France à l'occasion de la journée de lutte contre l'homophobie le 17 mai.

Clariane promeut le Bien vivre ensemble au travers de ses formations et la diffusion d'un guide dédié à ce sujet. Clariane dispose en interne d'un référent neutralité en charge d'accompagner au besoin sur les sujets liés au communautarisme et à la gestion du fait religieux. Un module *e-learning* a également été conçu pour accompagner les managers sur le principe de neutralité en entreprise.

Au Royaume-Uni, un projet sur la neurodiversité a été lancé en 2022 avec l'aide d'un cabinet externe, dans le but de devenir une organisation neuro-inclusive, en capacité d'attirer, recruter et fidéliser des talents neurodivers. Cette initiative vise à développer un environnement de travail inclusif et de qualité pour des employés ayant tout type de capacités. Certaines formes connues de neurodiversité sont par exemple l'autisme, la dyslexie, un trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité, la dyscalculie, etc.

Durant la première phase du projet, l'ensemble des politiques RH a été audité, tout comme les pratiques et les manières de travailler ; un questionnaire a également été diffusé auprès des salariés et plus de 100 entretiens individuels ont été menés avec les employés. Cette première étape a permis d'établir que 10 % des employés étaient diagnostiqués avec une forme de neurodiversité et que par ailleurs, 20 % s'identifient comme neurodivers. 40 % des employés ont également un membre de leur famille qui est neurodivers. Ces résultats démontrent que la neurodiversité est un sujet majeur dans le quotidien des employés, justifiant ainsi l'importance pour Clariane de devenir une entreprise neuroinclusive.

L'emploi et l'insertion des personnes en situation de handicap

Fin 2023, le Groupe comptait 2 485 salariés en situation de handicap, soit 4 % sur la base des effectifs ETP permanents du Groupe. Intégrer des personnes en situation de handicap ne se réduit pas au recrutement uniquement. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre global de

l'insertion professionnelle, du développement professionnel et du maintien dans l'emploi. Ainsi, Clariane France se distingue par la proportion importante (53 %) de personnes handicapées au sein des apprentis Clariane du « centre de formation des apprentis (CFA) des chefs » monté en 2020 en coopération avec les groupes Accor, Accor Invest, Sodexo et The Adecco Group.

Mission handicap

En 2020, Clariane a renouvelé, avec ses partenaires sociaux, son accord sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap en France sur la période 2021-2023.

Plusieurs engagements avaient été pris dans le cadre de cet accord, notamment autour d'un plan d'embauche de 300 personnes sur les trois ans, dont un plan spécifique de recrutement d'une soixantaine d'alternants mais aussi l'accompagnement de 200 salariés dans le cadre du maintien dans l'emploi.

Le bilan de l'accord à fin 2023 permet de décompter des résultats supérieurs aux objectifs en question. En effet, sur les trois ans de l'accord, ce sont 320 salariés qui ont été recrutés. Le plan spécifique alternance a également été tenu puisque 109 apprentis en situation de handicap ont rejoint les effectifs. Enfin, ce sont 487 nouvelles situations de handicap qui ont pu être accompagnées par le service interne de Clariane France, la mission handicap. Des négociations avec les partenaires sociaux ont été engagées fin 2023 pour poursuivre cette dynamique autour d'un nouvel accord collectif.

En 2023, des actions spécifiques ont été menées parmi lesquelles :

- la mise en place d'un audit d'accessibilité numérique (RGAA) sur les sites corporate ainsi que la formation à l'accessibilité des contenus éditoriaux pour les équipes contributrices ;
- une grande campagne de sensibilisation autour du handicap pendant la Semaine européenne de l'emploi des personnes handicapées, accompagnée par trois athlètes paralympiques dans la perspective des JO de Paris 2024.

Par ailleurs, en Italie, il existe des accords régionaux concernant l'emploi des travailleurs en situation de handicap. Depuis 2022, un projet vise à intégrer des personnes atteintes de troubles psychiques dans les régions de Turin, Rivoli, Lanzo Torines, en collaboration avec la région du Piémont. En Espagne, au moins 2 % de nos employés sont des employés en situation de handicap, conformément à la législation applicable.

COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP (ETP)



Pas de données collectées pour les Pays-Bas, où il n'existe pas d'obligation de reporting réglementaire.

Un dispositif de rémunération attractif, équitable et confortant le contrat social Clariane

Le dispositif de rémunération de Clariane est un élément clé dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il répond à plusieurs enjeux :

1. attirer et retenir les talents ;
2. les associer aux fruits de la croissance de l'entreprise ;
3. garantir des niveaux de rémunérations compétitifs ;
4. garantir une rétribution équitable.

Les politiques de rémunération visent à valoriser l'engagement individuel et la performance collective. Les priorités de ce dispositif de rémunération sont de proposer aux collaborateurs une rémunération globale attractive, qui reconnaît les compétences et l'engagement professionnel, notamment dans un contexte concurrentiel élevé et de pénurie des effectifs de soins.

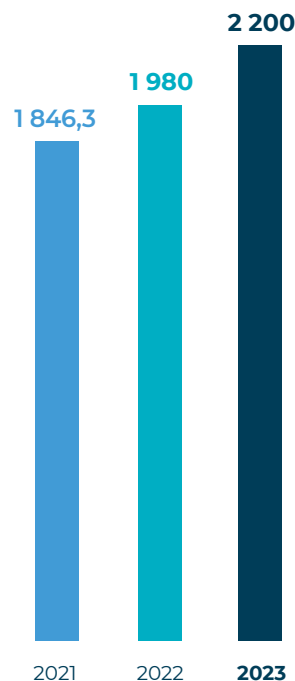
Le dispositif de rémunération est ainsi porté par les engagements pris vis-à-vis des collaborateurs et le contrat social de l'entreprise (prime de cooptation, prime de tutorat, grilles de rémunération en accord ou au-dessus du marché local). Il s'inscrit dans une approche globale de transparence et de reconnaissance des salariés, prenant en compte les éléments de rémunération et les avantages sociaux.

Le dispositif de rémunération dans chaque pays se compose d'un salaire de base, qui est fixé en fonction du marché local et des grilles conventionnelles propres à chaque pays, d'une rémunération variable pour certaines catégories de cadres (modalités variables selon les pays et les fonctions), et d'avantages sociaux conformes aux législations et aux pratiques nationales.

Dans tous les pays où le Groupe est implanté, les dispositifs et objectifs d'égalité professionnelle femmes-hommes sont appliqués.

Clariane s'assure que les augmentations de salaire et les rémunérations liées à une promotion sont équitablement réparties en proportion des femmes et des hommes de l'entreprise. Les « ratios d'équité », c'est-à-dire l'écart entre la rémunération moyenne ou médiane des collaborateurs et celle de la Directrice générale et du Président du Conseil d'administration, sont également communiqués dans le cadre du rapport de rémunération au paragraphe 4.2.2.3 dans le présent Document d'enregistrement universel.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GROUPE EN MASSE SALARIALE EN M€ (EXCL. IFRS 16)*



* Salaires, bonus et répartition des bénéfices, hors charges sociales et hors activité de résidences service en France

Dans tous les pays, le dispositif de rémunération est adapté aux situations locales (tension sur l'emploi, ou encore réglementations locales de refinancement des dépenses de santé). Il est régulièrement revu en concertation avec les partenaires sociaux.

En France, le dispositif de rémunération est complété par un dispositif d'épargne salariale associant les équipes à certains objectifs du Groupe.

En 2022, Clariane a proposé à ses collaborateurs de l'UES France, et de tous les pays dans lesquels Clariane est présent, un plan d'actionnariat réservé aux salariés.

Ce plan d'actionnariat salarié, appelé KORUS 2022, a permis aux collaborateurs de devenir indirectement actionnaires du Groupe avec des conditions préférentielles, un abondement de la part de Clariane correspondant à 100 % du montant

investi, dans la limite de 200 euros bruts, et la garantie de la protection de l'investissement initial. En renforçant la part des salariés dans son capital, Clariane a souhaité les associer plus étroitement aux résultats des projets de transformation et d'innovation portés par le Groupe sur le long terme. Près de 15 % des collaborateurs éligibles ont participé à l'offre, soit plus de 9 250 collaborateurs. En France et en Italie, l'opération a remporté une forte

adhésion, avec une souscription de près de 25 % dans chacun des pays. À fin 2023, la part d'actionnariat salarié était de 2,75 %.

Chez Clariane, chaque salarié est reconnu en tant qu'acteur du projet d'entreprise, et ce dispositif contribue à valoriser leur engagement au service des personnes âgées et fragiles, et à renforcer leur sentiment d'appartenance.

3.3.2.5 Un dialogue social présent dans le quotidien des équipes et intégré dans la gouvernance

Le Groupe place le dialogue social au cœur de ses dispositifs de ressources humaines. La diversité des équipes, l'implantation des établissements au sein de différents territoires, la nature et les conditions d'exercice de nos métiers nous conduisent à entretenir un dialogue social continu de qualité qui se fonde sur :

- les valeurs du Groupe ;
- l'écoute et l'accompagnement des équipes ;
- un respect mutuel ;
- la recherche de solutions pragmatiques au plus près du terrain.

Le dialogue social s'effectue sur quatre niveaux au sein de notre Groupe : à l'échelon européen, national, régional et local.

À l'échelon européen, Clariane a poursuivi en 2023 un dialogue social nourri, conformément et au-delà des termes de l'accord de constitution du Comité d'entreprise européen signé en 2019 puis de l'accord sur l'implication des salariés dans la société européenne (CE-SE) négocié et signé en 2022.

Les membres titulaires et suppléants du Bureau ont été formés en 2023 par un binôme composé d'une experte du cabinet Newbridges et d'un ancien Secrétaire CEE du groupe Solvay, afin de mieux comprendre les enjeux de l'accord CE-SE et leur rôle en tant que membre élu au Bureau.

Les informations sur la situation économique, sociale et financière sont régulièrement délivrées au cours de réunions plénières du CE-SE et du Bureau, avec la participation systématique des directeurs du Groupe et notamment de sa Directrice générale.

En complément, un dialogue social européen est conduit depuis trois ans :

- sur la problématique de l'absentéisme et l'amélioration du contrat social Clariane grâce aux réunions du groupe de travail social :
 - 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 (cf. section Réduire l'absentéisme – une priorité managériale),
 - sur la santé sécurité au travail : la tenue de plusieurs réunions du groupe de travail dédié Santé sécurité, regroupant des délégués de tous pays et de toutes les organisations syndicales avait permis d'aboutir en 2021 à l'adoption du protocole européen sur la santé sécurité ;

- en 2023 a également été créé un groupe de travail sur la RSE et la formation, en lien avec les engagements de la société à mission. Ce groupe se réunit deux fois par an, avec la participation du directeur RSE du Groupe et du directeur de la formation, afin de permettre des échanges sur l'Université Clariane au sein des pays et suivre l'avancement des initiatives répondant aux objectifs de notre qualité de société à mission. La représentante du CE-SE au Comité de mission participe également à ce groupe de travail.

En 2023, Clariane a décidé d'engager avec son Comité d'entreprise de la société européenne (CE-SE) une négociation sur la Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue social, afin de définir les principes d'action et de négociation communs à tous les pays, tout en tenant compte des spécificités liées à la législation et à la situation sociale du pays.

Pour cela, une série d'interviews a été conduite par un prestataire externe auprès des DRH, directeurs opérationnels et représentants du personnel de chaque pays, afin d'identifier les enjeux, points forts et points d'amélioration du dialogue social, et d'aborder la négociation de la Charte européenne à l'aune d'un diagnostic exhaustif et objectif.

Un groupe de négociation a ensuite été constitué, avec les membres du Bureau CE-SE, des représentants syndicaux non présents au Bureau et un représentant de l'EPSU (Fédération des employés et employés des services publics). À l'issue d'une période de négociation d'une durée de neuf mois, la charte a été soumise au vote du CE-SE puis signée de manière tripartite par Sophie Boissard, Directrice générale Clariane, Bonaventure Muhigana, Secrétaire du CE-SE au nom du CE-SE et Jan Willem Goudriaan, Secrétaire général de l'EPSU.

Le développement du dialogue social à tous les niveaux, local, national, l'expression et information des salariés, les moyens et la reconnaissance des représentants du personnel, le rôle essentiel des managers constituent des points majeurs de la charte.

Pour accompagner les managers, un focus est apporté sur la formation au dialogue social. La formation des directeurs de site au dialogue social est également un des engagements de la feuille de route RSE du Groupe. 100 % devront être formés à horizon 2026.

D'une durée de quatre ans, la charte doit faire l'objet de discussions avec les partenaires sociaux au niveau local afin d'être adaptée et transposée dans le pays, dans les six mois après sa signature.

Des indicateurs de suivi ont été définis et seront suivis par le CE-SE.

CHARTRE CLARIANE DES PRINCIPES FONDAMENTAUX DU DIALOGUE SOCIAL



Au niveau sectoriel européen, Clariane poursuit les échanges avec les acteurs du dialogue social européen, tels que la fédération syndicale UNI Care et plus particulièrement l'EPSU, qui est l'expert désigné auprès du CE-SE, afin de rechercher ensemble les réponses aux défis du secteur du soin en Europe, grâce à un dialogue continu et renforcé.

Depuis 2020, Clariane est engagé au sein de l'initiative internationale *Global Deal*, co-pilotée par l'OCDE et l'OIT et soutenue en France par le ministère du Travail, qui regroupe des grandes entreprises, des fédérations syndicales et des institutions, avec pour objectif de promouvoir le dialogue social international. La Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social a été présentée dans ce cadre.

Dans tous les pays où il opère, le Groupe favorise un dialogue social ouvert et de qualité, porté par le management et respectueux des instances représentatives du personnel à tous les niveaux de l'entreprise. Par ailleurs, il est rappelé que 100 % des salariés sont couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif (hors Royaume-Uni).

En Allemagne, une instance de dialogue national a été installée « Forumbetriebsrat » qui regroupe 20 représentants des Comités d'entreprise locaux. Cette instance se réunit tous les mois et permet des échanges sur les projets de

Clariane en Allemagne impactant l'ensemble du territoire. Des accords d'entreprise signés au niveau européen et dans les différents pays du Groupe couvrent les salariés de Clariane sur les thématiques telles que la rémunération, la santé et sécurité, la participation et l'intéressement (en France), et les conditions de travail.

En France, le dialogue social dépasse largement les exigences légales et réglementaires. L'accord sur le dialogue social signé en 2019 a été renégocié et signé le 12 mai 2023, avant la tenue des élections professionnelles qui se sont déroulées en novembre.

Dans le cadre de ce nouvel accord, les parties ont convenu de maintenir les niveaux de mise en place des instances, dans un souci de continuité et de stabilité du dialogue social. Plusieurs Comités sociaux économiques d'établissement (CSEE) sont mis en place, couvrant chacun plusieurs établissements : quatre CSEE pour l'activité Senior, quatre CSEE pour l'activité Santé, un CSEE pour les fonctions support et directeurs d'établissement. Il est convenu que les CSEE se réunissent au moins onze fois dans l'année lors de réunions ordinaires. Chaque membre bénéficie de 24 à 27 heures de délégation par mois. Un Comité social économique central (CSEC) est constitué, avec des membres élus par chaque CSEE.

Chaque organisation syndicale représentative peut désigner un représentant syndical au CSEE et au CSEC. Cinq commissions sont constituées au sein du CSEC : santé, sécurité et conditions de travail, économique, formation, égalité professionnelle, aide au logement. Des délégués syndicaux sont nommés par les organisations syndicales représentatives sur chaque périmètre du CSE, lesquels bénéficient de 20 heures de délégation par mois.

Il est convenu que chaque organisation syndicale puisse désigner jusqu'à trois délégués syndicaux centraux, pour lesquels le crédit d'heures est porté à 60.

Pour chaque CSEE est mise en place une Commission santé sécurité conditions de travail (CSSCT). Chaque membre bénéficie de 20 heures de délégation par mois.

Un référent chargé d'informer et d'orienter les salariés en matière de lutte contre le harcèlement et les agissements sexistes est désigné par le CSEE parmi ses membres.

Même si le cadre légal n'impose pas la mise en place de représentants de proximité, les parties ont maintenu cette disposition dans ce nouvel accord. Deux représentants de proximité par site sont désignés, bénéficiant de 10 à 20 heures de délégation selon les effectifs du site.

En complément, la direction France organise chaque année un séminaire national sur le dialogue social réunissant les directeurs régionaux, les Responsables ressources humaines et les délégués syndicaux des organisations syndicales représentatives. La thématique de la prévention des accidents du travail était à l'ordre du jour de ces deux jours de séminaire en 2023.

Organisation du dialogue social par pays



	ESPAGNE	ITALIE	PAYS-BAS	BELGIQUE	ALLEMAGNE	FRANCE	ROYAUME-UNI	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	Non	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 relatif au dialogue social Protocole d'accord préélectoral Accord collectif sur la mobilité interne dans le cadre de la relocalisation de Clariane Les Palmiers Avenant à l'accord relatif à la durée à l'organisation du travail au sein de Petits-Fils		Charte européenne sur les principes fondamentaux du dialogue social Déclaration commune CE-SE sur le plan de refinancement du Groupe

3.3.2.6 C-Pulse : le baromètre social interne de Clariane

L'enquête de satisfaction des salariés du Groupe, nommée *C-Pulse* a lieu tous les ans depuis 2021 et concerne tous les salariés Clariane. Des questions récurrentes sont posées pour mesurer la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation et le taux de recommandation des salariés à des personnes qui recherchent un emploi ou un service pour une personne âgée ou fragile de leur entourage (*Net Promoter Score*).

La participation a été de 65 % en 2023, permettant d'analyser plus de 40 000 réponses dont 75 % en provenance de non-managers.

Réalisée en novembre 2023 en partenariat avec Ipsos, l'enquête *C-Pulse* a révélé un taux d'engagement toujours élevé des salariés, en progression continue chaque année, à 79 % (vs 78 % en 2022). Les salariés sont satisfaits à 85 % de leur travail, ce qui représente dix points de plus que le *benchmark* établi par Ipsos.

Ces 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 d'amélioration. Les résultats sont communiqués à tous les directeurs de département et de région, puis aux directeurs d'établissement, qui partagent les résultats avec leurs équipes.

Les attentes exprimées en 2023 concernent la visibilité sur les parcours de développement professionnel et sur un accompagnement psychologique en cas de situation de stress. En réponse à des attentes exprimées sur la formation dans les enquêtes précédentes, un vaste chantier de refonte de l'offre de formation a été lancé visant à simplifier l'accès

aux formations et aux parcours qualifiants, mais aussi à donner plus de visibilité et d'opportunité aux salariés qui souhaitent évoluer dans l'entreprise. Ainsi en 2023, la formation est citée parmi les thématiques sur lesquelles des progrès notables ont été réalisés, tout en étant également citée comme un axe d'amélioration. Les travaux en cours au sein des pays dans le cadre du projet de l'Université Clariane répondent à ces attentes. Les points concernant la formation, la connaissance de sa rémunération et ses avantages sociaux, l'équilibre de vie personnelle/professionnelle et le soutien du management sont en progression depuis l'an dernier. Le sentiment de reconnaissance au travail est quant à lui en légère régression et nécessite une attention particulière, s'inscrivant dans l'objectif de Considération de l'entreprise, intégré à ses statuts, en sa qualité de société à mission.

L'analyse des résultats quantitatifs et des verbatims par chaque directeur d'établissement permet à chacun de mettre en place des initiatives adaptées aux attentes, avec parfois un effet immédiat sur l'ambiance de travail, telles que le réaménagement de la salle de pause, ou la mise en place de moments informels de célébration et d'échange (célébration des anniversaires, réunion informelle autour du café ou du goûter par exemple).

L'enquête *C-Pulse* 2023, en continuité avec les résultats 2022, révèle le besoin de travailler sur l'image employeur, dans un contexte où le secteur des services aux personnes âgées a été très affecté. Courant 2023, un travail a ainsi été réalisé sur la marque employeur, pour être déployé en 2024.

3.3.3 Attirer et développer les talents pour assurer la qualité des soins

3.3.3.1 Anticiper les besoins massifs de personnel dans les années à venir

Le secteur du soin connaît en Europe des besoins massifs de personnel. Ces besoins sont liés à l'évolution démographique des sociétés, à la tension sur le marché du travail – aggravée par le contexte de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 – et au fait que ces métiers sont subordonnés à l'acquisition de diplômes d'État, dont le nombre peut être réglementé. Les instituts de formation, soumis à l'approbation des autorités, n'attirent pas assez de candidats localement pour former le nombre de personnes requis à moyen terme et/ou subissent des quotas du fait de la réglementation nationale/régionale.

Selon l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), le nombre de recrutements d'infirmiers et d'aides-soignants nécessaire en Europe de

l'Ouest est estimé à 1,2 million d'ici 2025 : 720 000 postes sont à pourvoir dans le cas d'un remplacement et 480 000 nouveaux postes seront à créer, pour répondre à la hausse des demandes de soin, compte tenu du vieillissement de la population. Or, les systèmes de formation existants permettraient de couvrir uniquement 60 % des besoins, soit un déficit d'environ 100 000 soignants par an d'ici 2025. Ce bilan ne comprend pas les besoins nouveaux des soins à domicile. Le déséquilibre est d'autant plus préoccupant que la croissance prévue dans le secteur des services des soins et de l'accompagnement des personnes âgées ou fragiles sera sans aucun doute forte dans les années qui viennent.

3.3.3.2 S'appuyer sur une direction des compétences pour développer les talents

À l'aune de ce constat, Clariane anticipe cette évolution du secteur en s'appuyant sur ses communautés métiers pour développer les compétences requises pour ses activités d'aujourd'hui, et aussi pour anticiper et développer les compétences liées à ses nouvelles activités.

Le Groupe a mis en place des filières et des communautés-métier dans chaque pays où il opère.

Chaque filière-métier 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 salariés 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 et Académies 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	Connaissances
	Compétences méthodologiques	Savoir-faire
Soft Skills	Se connaître et prendre soin de soi	
	Compétences relationnelles	
	Leadership	Savoir-être

La formation, comme vecteur d'attractivité, de développement et de fidélisation de ses salariés et futurs salariés, est une des priorités stratégiques du Groupe.

Elle est fondamentale pour assurer la qualité du soin et être en mesure de répondre aux besoins évolutifs des activités. Chez Clariane, elle est axée sur les objectifs :

- d'attirer et de former des publics externes pour rejoindre Clariane ;
- de former les salariés de Clariane pour faire évoluer leur carrière au sein de l'entreprise.

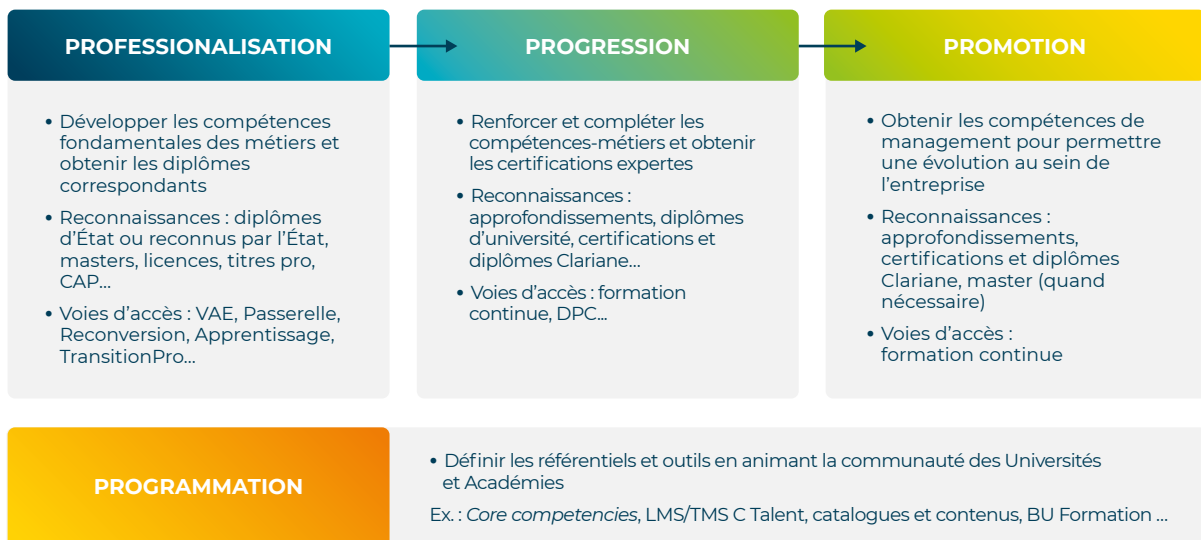
À cet effet, le Groupe a mis en place une politique de formation, portée par les Universités et Académies Clariane, qui mobilisent les salariés et les futurs salariés de Clariane selon quatre voies :

- la voie de 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 voie de 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 voie de la validation des acquis de l'expérience : pour permettre aux salariés de suivre un parcours de développement qualifiant, tout en restant salarié ;
- la voie de la reconversion professionnelle : pour diversifier les canaux de recrutement du Groupe, en se centrant sur l'innovation sociale et en recrutant différemment.

Ainsi, en 2023, pour accélérer et élargir ces initiatives, le Groupe a créé la Direction des compétences dont les axes prioritaires sont la professionnalisation, la progression et la promotion.

MISSIONS DE LA NOUVELLE DIRECTION CLARIANE COMPÉTENCES

Contribuer par le développement des compétences à la ...



3.3.3.3 Accélérer la promotion et le développement des programmes qualifiants pour les salariés et les publics externes



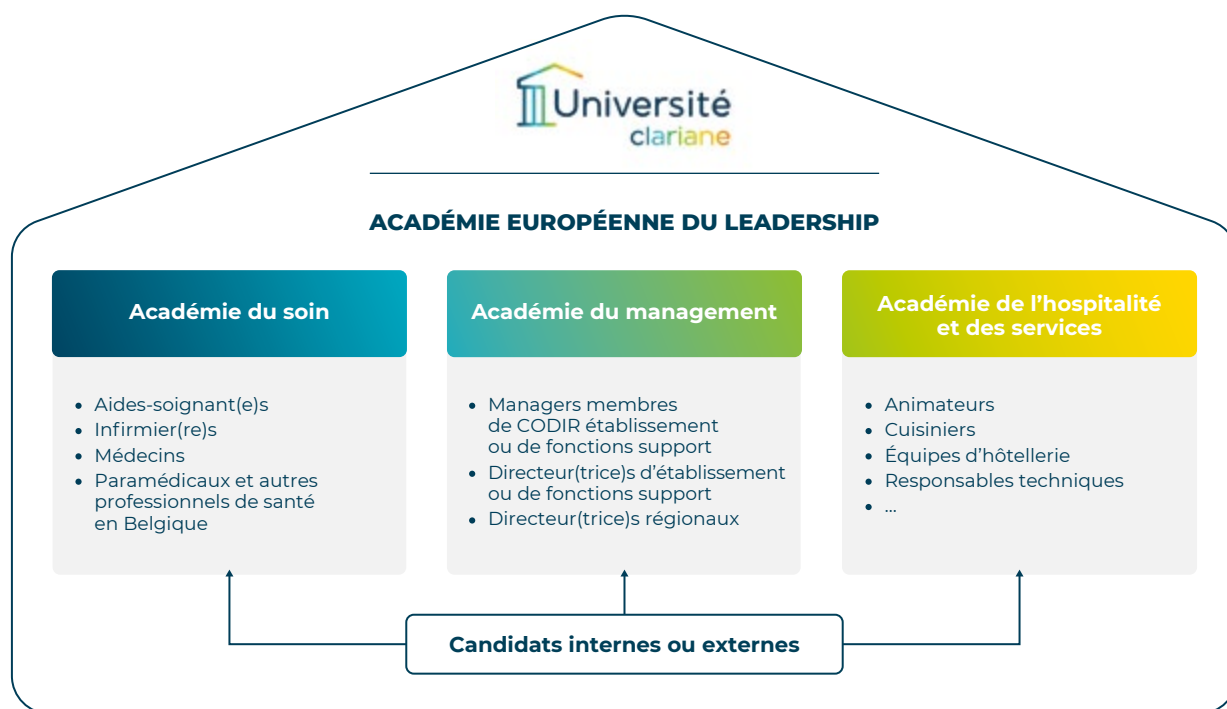
En 2023, dans le cadre du passage à la qualité de société à mission, et pour renforcer l'offre de programmes qualifiants et en assurer la visibilité, le Groupe a lancé l'Université Clariane pour :

- structurer son offre 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 de ses salariés et du public externe dans un objectif de recrutement ;
- développer l'offre de programmes diplômants et certifiants à travers chacun des Comités pédagogiques.

À titre d'exemple, le site internet de l'Université Clariane France a été lancé avec succès en juillet 2023 (<https://www.universite.clariane.com>) ainsi que le site de l'Université Clariane Italie en fin d'année (<https://gruppo.korian.it/corporate-university/>).

Clariane est mobilisé sur la formation pour attirer, faire évoluer et fidéliser ses salariés et futurs salariés. Le but est de développer et accroître le nombre de formations qualifiantes proposées par notre université d'entreprise afin de permettre à nos employés de développer leurs qualifications, améliorer leur employabilité et faire évoluer leur carrière.



Chaque pays du Groupe est amené à déployer ce dispositif dans son propre environnement et contexte.

Ainsi l'Université Clariane France a été inaugurée le 5 décembre en présence de plusieurs centaines de collaborateurs et des Directions générales Groupe et France, à l'occasion de la remise des diplômes 2023 aux salariés.

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 2023, 40 542 salariés ont complété au minimum une formation dans l'année et 804 792 heures de formation ont été réalisées.

Les rôles des Universités

Leurs principales missions sont les suivantes :

- 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 salariés ;
- définition, suivi et maintenance des parcours qualifiants au sein de chaque métier ;
- production de contenus pédagogiques innovants sur les fondamentaux de l'offre de soin et de qualité Clariane ;

- gestion des partenariats avec des écoles et des institutions pédagogiques ;
- organisation de l'intégration de tous les nouveaux collaborateurs ;
- mise en place, à la demande, de *coaching* et de support psychologique.

En complément, les Universités jouent un véritable rôle dans l'animation de la formation *via* des réseaux de formateurs internes. Ces formateurs internes, qui sont des experts dans leurs domaines, partagent leur savoir-faire et leur expertise avec les équipes, grâce aux formations obligatoires et aux programmes de développement professionnel.

3.3.3.4 Proposer une offre de formation contribuant aux engagements RSE du Groupe

La formation qualifiante est un des piliers de l'engagement RSE de Clariane, avec une cible rehaussée à 10 % des effectifs engagés dans un parcours qualifiant en 2023. Cela permet de répondre aux enjeux de recrutement par la mobilité et la promotion sociale internes, tout en répondant aux exigences croissantes de qualité des soins et de satisfaction des résidents et des familles.

En 2023, 7 171 collaborateurs Clariane en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit 11,7 % des ETP, marquant une confirmation de l'évolution significative par rapport à 2021 (9,7 %) et presque trois fois supérieure à 2019 (4 %).

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.

Le Groupe a engagé une révision de ses modalités de suivi de l'ensemble des parcours qualifiants : dès début 2024, le suivi des parcours sera aussi analysé par métier, à l'échelle européenne.

Une offre de formation renouvelée et alignée à l'échelle européenne

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 :

- programmes d'intégration ;
- formations Clariane obligatoires ;
- formations animées sur site ;
- développement des parcours qualifiants.

Parmi les formations obligatoires Clariane, 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.

L'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Clariane a également fait le choix de former *via* l'apprentissage sur ses principaux métiers, avec un focus sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers. Fin 2023, 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 5 % des ETP à fin décembre 2023.

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. 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.

L'apprentissage en Allemagne

En Allemagne – où l'apprentissage était déjà fortement développé – un nouveau système d'apprentissage appelé « Generalistik » est entré en vigueur en 2020. Il a réformé en profondeur la formation des apprentis en imposant notamment un tuteur obligatoire pour dix apprentis. Dans un contexte concurrentiel accru sur les mêmes postes, le programme Generalistik permet non seulement de nouer des partenariats renforcés avec les écoles et universités de soin proches de nos établissements, mais surtout de renforcer la qualité de la relation et de la formation avec les apprentis, afin d'améliorer le taux de transformation des apprentis en CDI, par un prérecrutement et une meilleure fidélisation des jeunes en formation.

L'apprentissage en France : le premier centre de formation d'apprentis dans les métiers du soin

Après la création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) des chefs avec quatre autres entreprises en 2019, Clariane a été le premier Groupe en France à lancer son propre centre de formation d'entreprise pour la formation d'apprentis des métiers du soin, porté par l'Université Clariane France.

Le CFA des métiers du soin dispense la formation au diplôme d'État d'aide-soignant par la voie de l'apprentissage, classique pour une durée de 18 mois environ mais également accéléré en près de 11 mois avec des parcours « partiels » prenant en compte les dispenses sur ce diplôme. La formation intègre des temps d'enseignement théorique avec une formation sur le terrain, dont la moitié effectuée dans une maison de retraite médicalisée Korian ou une clinique Inicea. À l'issue de leur formation et à l'obtention de leur diplôme, ils pourront se voir offrir un poste d'aide-soignant au sein du réseau d'établissements Clariane.

Le Groupe propose également à ses salariés en CDI, qui répondent au critère d'âge et qui sont désireux de suivre une formation d'aide-soignant, de suspendre leur CDI le temps de la formation et de passer en contrat d'apprentissage CDI. Ce statut leur garantit un maintien de salaire, de pouvoir devenir aide-soignant une fois le diplôme obtenu, et, en cas d'échec, de pouvoir retrouver leur poste initial.

Lancé avec une première promotion en 2021, le CFA des métiers du soin compte désormais 300 apprentis aides-soignants, sur un volume total de 600 apprentis aides-soignants au sein du groupe. Le CFA des métiers du soin a également mis en place une filière dédiée au métier d'infirmier, et accueille ses apprentis en deuxième et troisième années de formation au diplôme d'infirmier diplômé d'état (IDE).

Promouvoir la voie de la validation des acquis de l'expérience

Un des leviers forts de la promotion sociale au sein de Clariane, la voie de la validation des acquis de l'expérience (VAE), permet aux salariés de poursuivre un parcours qualifiant, en restant salarié en même temps.

En France, ce dispositif permet aux salariés 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 2023 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, soit plus du double de la moyenne nationale (30 %), et ce grâce à l'accompagnement individualisé et renforcé avec des tuteurs de l'Université Clariane.

Promouvoir la voie des parcours de reconversion

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.

Le dispositif « Passerelles » en France

Lancée officiellement en avril 2021, l'initiative Passerelles s'appuie sur le dispositif Transitions Collectives de l'État français. Ce dispositif s'adresse aux entreprises devant ajuster leurs effectifs dans le cadre d'accords de gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP). Ce système permet par exemple à des salariés du secteur des services de se reconverter via une formation qualifiante, débouchant sur le diplôme d'aide-soignant.

Ce parcours de reconversion professionnelle en immersion dans l'un de nos établissements permet aux collaborateurs arrivés en deuxième partie de carrière d'évoluer vers un nouveau métier. Au terme de leur formation, et à l'obtention de leur diplôme, ils sont embauchés au sein de Clariane en CDI. Ce projet a également permis aux équipes de l'Université Clariane France de revisiter le parcours qualifiant pour devenir aide-soignant, dans le cadre du diplôme d'État, en intégrant des modules digitaux et des innovations pédagogiques liées à la politique de soins Clariane et à l'approche *Positive Care* du Groupe. Les premières personnes diplômées ont été recrutées dès fin 2022 dans les établissements en tant qu'aides-soignantes. Ce projet de reconversion vers les métiers du soin, y compris pour des non-soignants, illustre la volonté de Clariane d'œuvrer de manière engagée et responsable pour l'emploi en France. Ceci, grâce à un parcours innovant sur le plan pédagogique et motivant pour les salariés concernés par des plans de restructuration dans leur entreprise d'origine, tout en leur permettant de rejoindre des métiers de cœur et d'engagement.

Parcours de reconversion en Italie

Des parcours de reconversion pour devenir aide-soignant (OSS, *Operatore Socio Sanitario*) sont également proposés par Korian en Italie, en collaboration avec Adecco dans la région de Milan et en lien avec l'association de réinsertion D.i.Re, partenaire de Clariane de longue date et permettant de réserver une partie des postes ouverts à des femmes victimes de violence conjugale.

Formation continue des directeurs d'établissement

La formation continue des directeurs d'établissement a évolué, du programme s.Keys à WAYS (*We are At Your Side*). En 2020, le groupe Clariane a développé le premier programme européen de formation des directeurs d'établissement. Baptisé s.Keys - *Skills for share*, ce programme qualifiant s'adresse à tous les directeurs d'établissement en poste et vise à établir un cadre de référence de management commun à travers l'Europe.

Lancé le 16 septembre 2020, ce programme a réuni au total 720 directeurs d'établissement dans six pays (France, Allemagne, Belgique, Italie, Espagne, Pays-Bas). La première promotion a été diplômée le 15 novembre 2023.

Suite aux retours d'expérience de ces trois années, une nouvelle version de s.Keys, nommée WAYS pour *We are At Your Side*, a été développée en 2023. Cette nouvelle version répond aux besoins individuels en fonction des profils des apprenants suite à une évaluation initiale. De plus, il est proposé sur une durée plus courte de 12 mois.

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 et comportementales 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. Clariane souhaite développer ce programme à travers le Groupe et l'étendre à tous ses managers. Le Groupe a également inclus dans son

Standard (manuel qualité) aligné avec la norme ISO 9001, un référentiel de management centré autour des rituels de management et applicable à tous les sites.

3.3.4 Être un acteur social responsable engagé

Ancré dans les territoires, au sein de tous les pays dans lesquels il opère, le Groupe joue un rôle essentiel de cohésion et d'inclusion locales. La croissance des activités de Clariane est étroitement liée à son rayonnement territorial et à son implication sociale bénéficiant à l'ensemble des parties prenantes locales.

Conscient de sa responsabilité sociétale, Clariane s'est engagé à soutenir l'insertion sociale, le retour vers l'emploi, la cohésion sociale et l'inclusion des populations fragiles.

3.3.4.1 Acteur engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes

Le Groupe est particulièrement sensible à la prévention des violences faites aux femmes. En 2023 en France, le service social a renforcé sa communication auprès des équipes, afin de faire connaître les contacts clés en cas de besoin : numéro 3919, contact du service social, QR code des centres d'information sur les droits des femmes (CDIFF) et a choisi de diffuser une carte de visite anonymisée listant ces contacts, afin que les femmes qui en ont besoin aient connaissance et facilement accès aux différents services.

Il a été évalué que 21 % des accompagnements menés sur la durée par le service social en France concernent des salariées victimes de violences intrafamiliales. 100 % sont des femmes. Le service social leur a apporté une aide au logement, des aides financières, des démarches juridiques.

Des campagnes d'information ont été poursuivies en 2023 afin de prévenir et d'accompagner les femmes victimes de violence, en partenariat avec les associations expertes dans le domaine, telles que la Fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion). Clariane est ainsi membre co-signataire avec la Fondation FACE du premier réseau d'entreprises européennes engagées contre les violences faites aux

femmes. Baptisé « Une femme sur trois » ce réseau réunit notamment la Fondation Kering, Carrefour, BNP Paribas et L'Oréal.

Dans le cadre de ce réseau, l'Université Clariane France a élaboré un module de formation en *e-learning*, pour informer et sensibiliser les managers et collaborateurs sur la thématique des violences conjugales. La campagne Orange the World dans laquelle Clariane s'est engagé dès 2021 est chaque année l'occasion de promouvoir cette formation largement dans tous les pays.

Clariane a poursuivi son partenariat en 2023 avec la Maison des Femmes de Saint-Denis, dans la banlieue de Paris. Cette structure est un lieu de refuge qui accueille des femmes vulnérables ou victimes de violences, et met à disposition une équipe pluridisciplinaire (médecins, infirmières, assistantes sociales, avocats, policiers...). Le partenariat a été étendu en 2023 à la Maison des Femmes de Tours. Une communication sur le rôle de la Maison des Femmes a été effectuée auprès des établissements, et des ateliers solidaires ont été organisés par la Fondation Clariane.

En Italie, un partenariat a été noué avec l'association de réinsertion D.i.Re à Milan, permettant de proposer des formations pour les directeurs d'établissement et de région afin de les sensibiliser et les aider à repérer les signes de violence.

Orange the World

Sous l'impulsion du *Clariane Women's Club*, Clariane a mobilisé ses équipes pour la troisième année consécutive en faveur de la campagne « Orange the World ». Portée par l'ONU depuis 1991, la campagne a débuté le 25 novembre 2023, a consisté en 16 jours d'action contre les violences faites aux femmes à travers le monde. La campagne de sensibilisation a été relayée dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère, avec comme volonté de créer un climat de bienveillance et d'écoute pour encourager les victimes à prendre la parole et donner des conseils sur la manière de les accompagner.

Des outils de communication ont été créés, afin de soutenir les discussions sur le sujet des violences dans chaque établissement : brochure expliquant les engagements de Clariane et guide pour accompagner les femmes victimes de violence.

En France, une fiche explicative sur les missions des assistantes sociales a été largement diffusée, ainsi que le « violentomètre », outil destiné aux femmes afin de les aider à mieux identifier les comportements violents, notamment dans le cas de violences économiques ou verbales. Le « violentomètre » a été traduit et diffusé dans tous les pays.

Des événements ont été organisés à l'initiative des directeurs d'établissement en partenariat avec les associations locales.

Enfin, un *webinar* avec la participation de la Directrice générale du Groupe, le Docteur Ghada Hatem de la Maison des Femmes a été organisé avec les *managers* du Groupe et de France. Plus de 300 personnes ont bénéficié des conseils du Docteur Hatem à cette occasion. En Allemagne, l'ensemble des membres du Comité de Direction a choisi de s'engager, en relayant massivement son soutien sur les réseaux sociaux et en interne, comme ce fut le cas en 2022.

En Belgique, les établissements ont organisé pour la troisième année une marche relais à laquelle les collaborateurs, les résidents, les proches, et les voisins ont été invités à participer.

AXE N° 3 DE LA STRATÉGIE RSE

Contribuer à la recherche de **solutions innovantes**
pour une société plus inclusive

ENGAGEMENT

7

Consacrer 1 % du résultat net du Groupe au financement d'actions philanthropiques ⁽¹⁾

8

Un Conseil des parties prenantes dans tous les pays d'ici à 2023

9

Publier 5 articles scientifiques par an

RÉSULTATS 2023

2,1 M€ en 2023
vs. 1,8 M€ en 2022

1 Conseil
des parties prenantes
dans 5 pays
(France, Allemagne, Italie,
Belgique et Pays-Bas)

82
communications scientifiques
vs. 109 en 2022
dont 31
articles dans des revues indexées
vs. 21 en 2022

(1) Les travaux menés par les Fondations soutenues par le Groupe sont décrits à la section 3.5.6.

RAPPEL DU MANIFESTE CLARIANE – CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE

Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée ou fragile nous confère un rôle particulier dans la société et dans l'offre de soins. Le Groupe, à travers ses Fondations en France, en Allemagne et en Espagne et ses Directions médicales et de la recherche dans les pays, mène des projets de recherche clinique et des études sociétales, en lien avec un réseau de partenaires universitaires et scientifiques, autour de quatre axes de travail :

1. les maladies liées au vieillissement et la prise en charge de la perte d'autonomie ;
2. la prévention et la prise en charge des maladies chroniques ;
3. les conditions de travail des soignants ;
4. l'utilité et le rôle social des aînés.

Dans chaque pays, des actions de solidarité sont également menées à destination des jeunes en voie d'insertion professionnelle, et des femmes en situation de précarité. Dans ce contexte, Clariane participe activement à divers programmes et initiatives :

- en France, le Collectifs d'entreprises pour une économie plus inclusive, engagées dans un programme commun d'insertion professionnelle des jeunes par l'apprentissage et la formation continue, ainsi que de services d'insertion ;
- la campagne Orange The World portée par l'ONU, pour lutter contre les violences faites aux femmes (cf. paragraphe 3.3.4.1 « Acteur engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes » dans le présent Document d'enregistrement universel).

Concrètement sur les années à venir :

- nous souhaitons continuer à soutenir et participer à des programmes de recherche scientifique et nous fixons un objectif de publier au moins cinq articles scientifiques, notamment à travers notre réseau de Fondations ;
- nous nous engageons à mettre en place un Conseil des parties prenantes dans chaque pays au-delà de la France ;
- nous nous engageons à consacrer au moins 1 % de notre résultat net annuel à la recherche et aux actions philanthropiques.

3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive

3.4.1 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins

La recherche clinique est fondamentale pour le progrès en santé, jouant un rôle central au sein de Clariane. Elle est essentielle pour améliorer nos soins et valoriser nos spécialités médicales à travers des travaux scientifiques. Engagés dans la gériatrie, la réadaptation et la santé mentale, nous aspirons à faire de Clariane un acteur clé dans la création et diffusion de savoir universel. L'acte de publication souligne notre rôle dans la mission d'intérêt collectif, même dans un secteur concurrentiel, reflétant notre engagement envers la responsabilité et la transparence.

Notre démarche de recherche adopte une approche pluridisciplinaire, intégrant la richesse et la diversité des spécialités du Groupe, centrée autour des personnes fragiles. Cela renforce notre volonté de rendre la recherche accessible à tous, notamment aux paramédicaux, une originalité qui nous distingue et soutient notre valeur de confiance. Cette inclusivité démontre que la santé et la recherche ne sont pas uniquement l'apanage des médecins, envoyant un message fort sur l'importance de la collaboration entre tous les professionnels de santé.

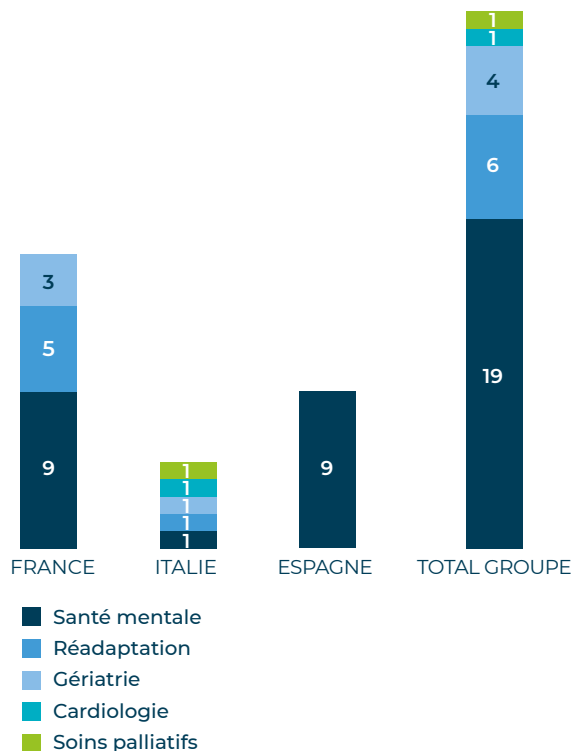
Nous développons une activité de recherche ouverte et autonome, formant des partenariats essentiels et étant promoteurs de nos idées pour répondre aux enjeux autour des intérêts des patients, des professionnels de santé et du système de soins. Cette initiative est soutenue par notre stratégie d'innovation et inscrite dans notre système de gouvernance, incarnant notre valeur d'initiative.

Notre engagement dans la recherche souligne l'importance de rester à la pointe de l'innovation, avec 34 études cliniques en cours, touchant à divers domaines comme la pneumologie, la santé mentale, et la réadaptation. Le Groupe s'intéresse également aux nouvelles technologies, la robotique et l'intelligence artificielle.

Chiffres clés 2023 : une production scientifique marquée par une augmentation du nombre d'articles publiés

- 31 articles scientifiques accessibles dans des revues indexées (contre 21 en 2022), et 3 articles dans des revues spécialisées.
Les thématiques principales de ces articles sont la santé mentale, la réadaptation et la gériatrie.
- 34 communications orales (présentations lors de congrès, en présentiel ou en ligne).
- 14 posters en congrès.

NOMBRE D'ARTICLES INDEXÉS PAR AIRE THÉRAPEUTIQUE



En 2023, des indicateurs de performance ont été mis en place afin de mesurer la qualité des publications scientifiques. Ces indicateurs sont les facteurs d'impacts et les quartiles.

Le facteur d'impact est un indicateur qui estime indirectement la visibilité d'une revue scientifique. Il est considéré par certains gestionnaires de la recherche et certains chercheurs comme un critère pertinent : une revue avec un facteur d'impact élevé sera ainsi considérée comme plus importante qu'une revue avec un facteur d'impact faible.

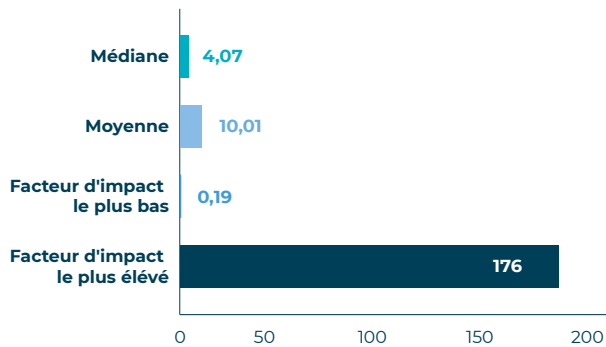
Le top 10 % des revues a un facteur d'impact supérieur à quatre.

Concernant les articles scientifiques indexés, le *Journal of Citation Reports* (JCR) classe les revues selon leur facteur d'impact, du plus grand au plus petit. Dans cette série décroissante, le JCR détermine les quartiles des facteurs d'impact, sachant que le premier quartile comprend 25 % des premiers facteurs d'impact de la série, c'est-à-dire les plus élevés.

Les revues considérées à forte notoriété se situent dans le premier quartile (Q1), celles qui le sont un peu moins dans le deuxième (Q2), puis viennent le Q3 et le Q4.

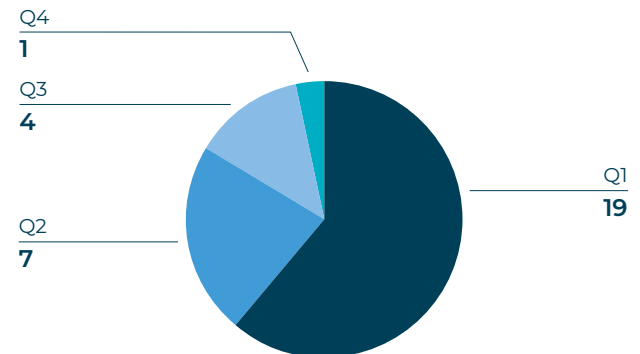
Sur la totalité des publications du groupe Clariane la moyenne du facteur d'impact est de 10 et 62 % des articles sont publiés dans le Quartile 1.

FACTEURS D'IMPACT DES REVUES DANS LESQUELLES LES ARTICLES SCIENTIFIQUES ONT ÉTÉ PUBLIÉS



RÉPARTITION DES ARTICLES SELON LE QUARTILE DE LA REVUE DE PUBLICATION

Les revues à plus forte notoriété se situent dans le premier quartile (Q1)



Les thématiques de recherche sont en adéquation avec les problématiques rencontrées en pratique clinique et l'activité de nos établissements.

Veille scientifique

La veille scientifique a pour objectif principal d'aider les chercheurs à rester informés de ce qui se passe dans leur domaine. Plus particulièrement, la veille scientifique assure un suivi dans le domaine de la recherche, des productions scientifiques et de leur évolution.

Chez Clariane, nous encourageons nos professionnels de santé impliqués dans la recherche et l'innovation en santé à participer à des congrès médico-scientifiques renommés afin qu'ils puissent suivre l'évolution des avancées des spécialités médicales dans lesquelles ils exercent. Ainsi sur 2023, la communauté des professionnels de santé Clariane a pu participer à de nombreux congrès nationaux et internationaux sur des thématiques telles que :

- la gériatrie ;
- la réadaptation ;
- la santé mentale.

Ces participations sont de différentes natures :

- communications écrites sous forme de posters ;
- communication orale lors de sessions thématiques :
 - sessions,
 - ateliers,
 - symposium ;
- inscriptions congrès.

THÉMATIQUES DES COMMUNICATIONS SCIENTIFIQUES 2023 DU GROUPE

SANTÉ MENTALE

- Troubles du comportement alimentaire
- Réhabilitation psychosociale et lutte contre la stigmatisation
- rTMS dépression/traumatisme
- Phénotypes digitaux (France)
- Hyperactivité (Espagne)

RÉHABILITATION

- Réadaptation respiratoire
- Activité physique

GÉRIATRIE




- Robotique sociale
- Covid-19
- rTMS (France) Alzheimer
- Incontinence urinaire
- Insuffisance cardiaque

THÉMATIQUES TRANSVERSALES OU SPÉCIFIQUES

- Soins palliatifs
- Santé numérique
- Incontinence urinaire
- Insuffisance cardiaque

En 2023, nos professionnels de santé ont communiqué sur leurs travaux de recherche et d'innovation en santé sur 20 congrès de renom et ont pu également mettre à jour leurs connaissances. Les 12 principaux congrès auxquels le Groupe a participé en 2023 sont présentés ci-dessous.

PRINCIPAUX CONGRÈS SCIENTIFIQUES AUXQUELS LE GROUPE A PARTICIPÉ EN 2023

PAYS	ENTITÉ	DESCRIPTION	THÉMATIQUE	INTERACTION
 ALLEMAGNE	ALTEN PFLEGE	Salon des soins pour personnes âgées	 Gériatrie	Participation congrès
 ESPAGNE	iaedp	International Association of Eating Disorder Professionals	 Santé mentale	Recherche et participation à des congrès
 ESPAGNE	EDRS	European Eating Disorders Review Society	 Santé mentale	Participation congrès
 ESPAGNE	SOCAP	Societat Catalana de Pneumologia	 Réadaptation	Participation congrès
 FRANCE	CFP	Congrès français de psychiatrie	 Santé mentale	Participation congrès
 FRANCE	SF3PA	Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée	 Gériatrie	Recherche et participation à des congrès
 ITALIE	SICV&GIS	Società Italiana di Chirurgie Vertébrale	 Chirurgie vertébrale	Recherche et participation à des congrès
 EUROPE	ECNP	European College of Neuropsychopharmacology	 Santé mentale	Participation congrès
 EUROPE	EPA	European Psychiatric Association	 Santé mentale	Participation congrès
 EUROPE	ERS	European Respiratory Society	 Réadaptation	Participation congrès
 EUROPE	ECSS	European College of Sport Science	 Réadaptation	Participation congrès
 EUROPE	EWMA	European Wound Management Association	 Gériatrie	Participation congrès

3 Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance

Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive

Par ailleurs, le Groupe entretient des partenariats sous diverses formes avec des sociétés savantes ou entités universitaires (enseignement, recherche).

COLLABORATIONS AVEC DES SOCIÉTÉS SAVANTES OU ENTITÉS UNIVERSITAIRES

PAYS	ENTITÉ	DESCRIPTION	THÉMATIQUE	INTERACTION
 ALLEMAGNE	Universität Bremen	Universität Bremen	 Gériatrie	Innovation santé
 ESPAGNE	iaedp	International Association of Eating Disorder Professionals	 Santé mentale	Recherche et participation à des congrès
 ESPAGNE	UAB	Universitat Autònoma de Barcelona	 Santé mentale	Recherche et éducation
 ESPAGNE	UCM	Universidad Complutense Madrid	 Santé mentale	Recherche
 FRANCE	SF3PA	Société Francophone de Psychogériatrie de Psychiatrie de la Personne Âgée	 Gériatrie	Recherche et participation à des congrès
 FRANCE	INSERM	Institut national de la santé et de la recherche médicale	 Réadaptation	Recherche
 FRANCE	Brain Institute	Institut du cerveau	 Santé mentale	Recherche
 FRANCE	NPIS	Non Pharmacological Interventions Society	 Intervention non médicamenteuse	Recherche
 FRANCE	UVSQ	Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines	 Santé publique	Recherche
 FRANCE	Gérontopôle Pays de la Loire	Gérontopôle Pays de la Loire	 Gériatrie	Recherche
 FRANCE	Gérontopôle Toulouse	Gérontopôle Toulouse	 Gériatrie	Recherche
 FRANCE	Université de Lyon	Université de Lyon	 Réadaptation	Recherche
 FRANCE	Université de Toulon	Université de Toulon	 Médecine du sport et santé	Recherche
 FRANCE	UAPS	Unité de recherche sur l'impact de l'activité physique sur la santé	 Médecine du sport et santé	Recherche
 ITALIE	SICV&GIS	Società Italiana di Chirurgia Vertébrale	 Chirurgie vertébrale	Recherche et participation à des congrès
 ITALIE	UNIPV	Università degli Studi di Pavia	 Gérontologie	Recherche
 ITALIE	Fondazione Università Terza Età Torino	Fondazione Università Terza Età Torino	 Gérontologie	Éducation et recherche

Déployer une stratégie d'innovation en santé

En janvier 2022, le Groupe a créé au sein de sa Direction médicale, une Direction de la stratégie médicale et innovation en santé, dont le but est de répondre aux attentes des résidents et patients, ainsi qu'à celles de nos métiers, en développant une offre de soins différenciée par activité, qui intègre les dernières avancées de la recherche médicale.

Le Groupe développe une approche « 5 P » de la médecine (préventive, personnalisée, prédictive, participative, pertinente) au sein de ses établissements, en mobilisant sa communauté médicale autour de trois axes :

- diagnostic et thérapie : interventions non médicamenteuses, nouvelles technologies – intelligence artificielle, thérapies digitales ;






- organisation des parcours : télémédecine, e-parcours, équipes mobiles, en identifiant les offres de soins et expertises locales ;
- recherche et formation : études cliniques et recueil de données.

La Direction de la stratégie médicale et innovation en santé fédère un écosystème interne et externe en utilisant trois modes d'action :

- identifier les projets d'innovation organisationnelle, technologique ou de recherche qui peuvent être déployés plus largement ;
- accompagner les porteurs de projets depuis le pilote d'une solution jusqu'au déploiement Groupe ;
- la mise en place et le suivi de partenariats médico-scientifiques institutionnels.

En 2023, nous avons mis en place cinq partenariats de recherche impliquant chacun plusieurs pays du Groupe.

PARTENARIATS DE RECHERCHE IMPLIQUANT PLUSIEURS PAYS

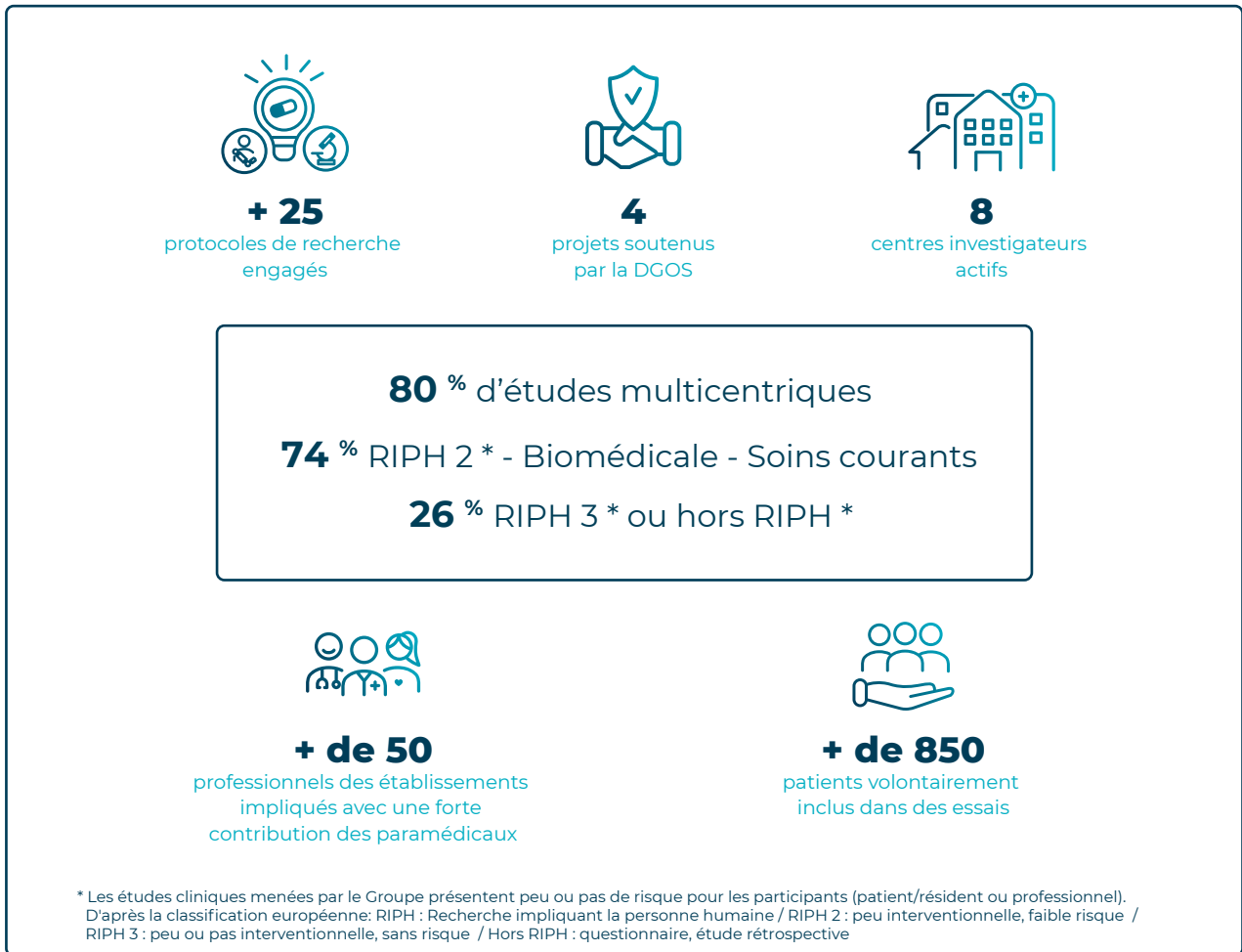
	OBJECTIFS	PARTENAIRES
<p>DÉPRESSION DE LA PERSONNE ÂGÉE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Créer un outil de détection de la dépression adapté aux résidents des maisons de retraite • Développer des formations dédiées 	<p>SF3PA <i>(Société francophone de psychogériatrie et de psychiatrie de la personne âgée)</i></p>
<p>PRÉVENTION ET DÉTECTION DES CHUTES CHEZ LA PERSONNE ÂGÉE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserm • IHU HealthAge (Geroscience & prévention) • CHU Lille
<p>INTERVENTIONS NON MÉDICAMENTEUSES (INM)</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir les INM à travers : <ul style="list-style-type: none"> • la classification de toutes les INM pratiquées chez Clariane et des indications associées • la validation scientifique des protocoles 	<p>NPIS Société des interventions non médicamenteuses</p>
<p>LA NEUROSTIMULATION DANS LE TRAITEMENT DE LA DÉPRESSION RÉSISTANTE</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmer l'efficacité des protocoles de traitement standardisés pour améliorer l'accès à la neurostimulation (rTMS) 	<p>Institut du cerveau</p>
<p>PARCOURS POST-AVC INNOVANTS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Développer des parcours post-AVC innovants • Réduire le nombre de patients « perdus de vue » 	<ul style="list-style-type: none"> • STARTER (stratégies innovantes et IA pour la rééducation de la fonction motrice et la préservation de l'autonomie) • Université d'Auckland (Nouvelle-Zélande)

■ Gériatrie
 ■ Réadaptation
 ■ Santé mentale

La Direction de la recherche et innovation en santé ainsi que les Directions médicales des pays soutiennent et développent également directement des travaux de recherche dans les établissements pour améliorer

concrètement la pertinence et la qualité des soins aux personnes ainsi que les liens avec les acteurs académiques du territoire.

CHIFFRES CLÉS DE LA DIRECTION DE LA RECHERCHE ET INNOVATION SANTÉ (FRANCE)



À fin 2023, 34 études cliniques sont en cours au sein du Groupe. Ces travaux de recherche concernent la pneumologie, la santé mentale, la médecine physique et de réadaptation. Ils visent à :

- mieux comprendre les déterminants et mécanismes sous-jacents aux pathologies chroniques et au vieillissement ;
- améliorer nos outils de diagnostic et d'évaluation ;

Le soutien de projets de recherche externes

En 2023, le groupe Clariane a soutenu la Fondation Fondamental. Les fonds sont utilisés dans le cadre de Propsy : un programme centré sur quatre des troubles les plus invalidants en santé mentale : le trouble bipolaire, les troubles dépressifs majeurs, la schizophrénie et les troubles du spectre de l'autisme. L'ambition de Propsy est d'apporter des solutions pour déployer une médecine de précision en psychiatrie.

- adapter nos modalités de prise en charge aux besoins spécifiques des patients et résidents (personnalisation des soins).

Le Groupe mène par ailleurs des projets de recherche en lien avec les nouvelles technologies, la robotique et l'intelligence artificielle, comme le projet sur la robotique sociale, qui vise à explorer le potentiel des technologies de la robotique et de l'intelligence artificielle pour le bien-vieillir.

Cette démarche de recherche et d'innovation, profondément ancrée dans nos valeurs de responsabilité, transparence, confiance et initiative, montre notre détermination à être un partenaire indispensable dans le secteur de la santé, engagé dans des collaborations significatives et promotrice de notre propre vision pour l'avenir.

3.4.2 Mettre la technologie au service des grands enjeux du secteur

La Direction de la transformation digitale a pour ambition d'apporter des réponses technologiques innovantes aux principaux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe.

À travers la mise en place de nouveaux services digitaux, elle a pour principaux objectifs de :

- renforcer et personnaliser les soins et les services apportés aux résidents, aux patients et à leurs proches ;
- permettre aux collaborateurs de réaliser leurs missions dans les meilleures conditions ;
- améliorer le confort et la sécurité de tous ;
- réduire l'empreinte environnementale du Groupe.

La e-santé ou santé numérique

En partenariat avec Omedys, le Groupe contribue à développer l'accès à la télémédecine en France dans l'objectif de faciliter l'accès aux soins primaires dans les déserts médicaux, d'éviter les recours inutiles aux urgences et de soutenir les médecins en exercice isolé.

- Dans les déserts médicaux, Omedys accompagne l'implantation de cabinets de téléconsultation accueillant des médecins généralistes locaux qui y consacrent une partie de leur activité. Ces médecins répondent aux demandes émanant du maillage de salles de téléconsultation positionnées sur le territoire, dans des pharmacies, des cabinets infirmiers ou des maisons de santé. Les patients sont ainsi assistés par un professionnel de santé lors de la téléconsultation (pharmacien, infirmier). Le médecin réalise le diagnostic à distance, dans le respect du parcours de soins coordonnés du patient et en utilisant les outils de coordination nécessaires au suivi médical. Ainsi, les patients évitent de longs parcours et temps d'attente pour accéder à une

La Direction œuvre, en étroite collaboration avec les communautés métiers, à l'identification des besoins, la sélection ou la conception et le déploiement de solutions en lien avec ces objectifs. Les différentes parties prenantes sont associées aux phases préliminaires des projets qui visent à confirmer la valeur ajoutée du nouveau produit ou service.

La Direction contribue également au développement d'une culture de l'innovation au sein du Groupe, notamment *via* l'animation d'une plateforme collaborative qui permet à tous d'être acteurs de l'innovation en soumettant des solutions innovantes proposées par des start-up.

Les projets décrits ci-dessous illustrent la contribution de solutions technologiques à l'atteinte des objectifs sociaux, sociétaux et environnementaux du Groupe.

consultation généraliste, tout en pouvant être réorientés si nécessaire, dans un deuxième temps, vers un spécialiste présent localement.

- Dans les maisons de retraite, le développement de la télémédecine permet d'améliorer le suivi médical des résidents en réduisant le délai de prise en charge, en particulier pour le nombre croissant de résidents n'ayant pas de médecin traitant. Il contribue ainsi également à l'amélioration des conditions de travail des soignants en établissement, tout en renforçant la collaboration entre médecin et personnel soignant. Au sein du réseau français de Korian, 129 maisons de retraite médicalisées ont été équipées de chariots de télémédecine afin de faciliter le recours aux téléconsultations. Toutes les maisons de retraite sont par ailleurs équipées de tablettes permettant d'accéder au service d'Omedys. L'adoption de la solution est ainsi en forte croissance : 700 téléconsultations sont réalisées en moyenne chaque mois dans le réseau et plus de 20 000 ont été réalisées au total depuis la mise en place de la solution.



La qualité et la personnalisation des soins et des services

- À la suite d'une expérimentation concluante en 2021, le déploiement d'un dispositif de détection, d'analyse et de prévention des chutes a commencé en 2022 et s'est poursuivi tout au long de l'année 2023 en France et en Belgique. Cette technologie non intrusive car sans image reconstitue le relief de la chambre sous forme d'un nuage de points et alerte le personnel soignant en cas de chute ou de sortie de lit anormalement longue pour le résident concerné, pouvant signaler un risque de chute. À fin 2023, 15 % du réseau français et 25 % du réseau belge est équipé du dispositif avec des bénéfices observés au niveau de la satisfaction du personnel soignant et de la réduction du nombre de chutes en établissement.
- En Allemagne, l'application de prévention des chutes Lindera est utilisée par plus de 80 % du réseau et son déploiement se poursuit. Sur la base d'un enregistrement vidéo permettant d'étudier les mouvements du résident et des réponses à un questionnaire couvrant les principaux facteurs psychosociaux de chute, l'application évalue le risque de chute chez le résident et génère des recommandations personnalisées de mesures préventives.

La communication entre les résidents, les familles et les établissements

- e-lío est une box connectée conçue spécifiquement pour favoriser le maintien du lien social entre les résidents des maisons de retraite médicalisées et leurs proches (visiophonie, messages, photos...) et le partage d'informations entre l'établissement, les résidents et les familles, à travers l'application Korian Familles. L'application, accessible à tous les proches, permet notamment de générer un journal au format papier qui reprend les photos et les messages envoyés au résident durant la semaine. En 2023, plus de 10 000 messages par mois ont été envoyés par les familles.
- L'ensemble du réseau français de maisons de retraite a par ailleurs été équipé de téléviseurs connectés permettant de diffuser les actualités de l'établissement dans les espaces partagés et d'organiser des appels vidéo avec les familles. Les établissements génèrent également leur propre journal intégrant les informations postées par les proches des résidents, et mis à leur disposition, sous format papier ou digital via l'application.

La qualité de vie au travail

- En France, l'application Koala, compagnon digital mobile des collaborateurs en établissement, a été déployée en 2023 au sein de neuf EHPAD et sept cliniques. Son objectif est de simplifier les tâches quotidiennes et administratives et de réduire la charge de travail associée en facilitant le partage des informations en temps réel, la numérisation des procédures et la centralisation et l'interconnexion des outils existants.

La sécurité, le confort et la performance environnementale des bâtiments








- Des capteurs connectés de qualité de l'air intérieur ont été déployés sur l'ensemble du parc européen. Ils relèvent la concentration de CO₂, la température et l'humidité et alertent le personnel en cas de dépassement des seuils établis. Les appartements individuels des résidences services en France ont par ailleurs été équipés de détecteurs de fumée connectés permettant, en complément de l'alarme sonore, d'alerter le régisseur et de lui indiquer l'appartement concerné.
- Le contrôle du chauffage à distance fait également l'objet d'un projet qui sera mis en place à l'échelle européenne en 2024, afin d'optimiser le confort et la consommation énergétique associée. En 2023, plusieurs solutions ont été testées en France et en Allemagne et ont permis de valider des économies de 10 à 20 % sur la consommation de gaz.
- L'assistant vocal Alexa, en test sur plusieurs sites (cliniques de soins médicaux et de réadaptation, résidences seniors, maisons de retraite spécialisées), permet aux patients et résidents de contrôler à la voix l'éclairage et les volets de la chambre, et de consulter le menu et les activités de la journée.

3.4.3 Les 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 fin 2023, 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.

CONSEILS DES PARTIES PRENANTES

CRÉATION		OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE	PRÉSIDENTE	MEMBRES
 France	2019		Dr Françoise Weber	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des résidents/familles • Associations de personnes âgées • Associations de patients • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées
 Pays-Bas	2020		Dr Jacques Van Der Horst	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants des résidents/familles
 Belgique (Conseil des jeunes seniors)	2020 2022		Dominiek Beelen	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalités qualifiées • Personnalités représentant la nouvelle génération de seniors
 Italie	2022		Prof. Francesco Longo	<ul style="list-style-type: none"> • Représentants des résidents/familles • Associations œuvrant pour les droits et la santé des femmes • Représentant des collaborateurs • Personnalités qualifiées
 Allemagne	2022		Dr Stefan Arend	<ul style="list-style-type: none"> • Représentant des résidents/familles • Association de patients • Représentants des collaborateurs • Personnalités qualifiées
 Espagne	Instance en cours de création			

Afin d'assurer un lien entre ces instances nationales et la gouvernance du Groupe, les Présidents des Conseils de Parties Prenantes de 4 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.



France

En 2019, le Groupe a créé un Conseil des parties prenantes en France, le premier de son secteur d'activité. Il est présidé 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 préside également depuis 2023 le Comité de Mission de Clariane.

À fin 2023, le Conseil est composé de neuf membres :

- un représentant des résidents/familles ;
- 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 2023. Ses travaux ont notamment porté sur :

- le dispositif de médiation ;
- l'organisation des maisons de retraite médicalisées dans les différents pays du Groupe ;
- les indicateurs de mesure de la qualité des soins ;
- le nouveau projet d'entreprise « À vos côtés » ;
- l'adhésion et l'acceptabilité par les patients et les soignants des nouvelles approches thérapeutiques en santé mentale ;
- la mesure et l'amélioration de l'expérience résidents et patients ;
- l'organisation interne du conseil : élargissement de ses membres et sélection des prochaines thématiques du 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 12 membres issus de conseils de clients d'établissements du Groupe. 4 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 (11 réunions en 2023) et régulièrement avec d'autres organes de gouvernance (2 réunions avec le conseil d'administration et 5 avec le comité d'entreprise, composé de représentants du personnel).

En 2023, le Conseil central des clients complet s'est réuni six fois et a organisé un séminaire d'une journée ouvert à l'ensemble des membres des conseils des clients des établissements.

Les thèmes les plus traités au sein du Conseil en 2023 sont la qualité du soin et la participation des résidents et familles à la gouvernance à travers les conseils des clients en établissement.

Le Conseil a formellement approuvé la stratégie qualité et les évolutions de la procédure de gestion des réclamations. Il a également rendu de nombreux avis consultatifs, notamment sur :

- le rapport d'activité 2022 et le plan stratégique 2023 ;
- la mise en œuvre des formations sur l'accompagnement des personnes atteintes de troubles cognitifs et le *Positive Care* ;
- les nominations de directeurs d'établissement, responsables d'équipes et membres de l'équipe dirigeante.

Belgique

Le Conseil consultatif a été constitué en 2020. À fin 2023, 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 2023, le Conseil consultatif s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'évolution des différentes formes d'absentéisme et les leviers pour les adresser ;
- les opportunités et risques associés au développement du soin à distance (télémédecine) ;
- les différents modèles de logement partagé pour personnes âgées en Europe (colocation seniors).

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 2023, 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 ;

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 2023, 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).

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 2023, le Conseil des jeunes seniors s'est réuni deux fois. Ses travaux ont notamment porté sur :

- le compte rendu des visites réalisées par les membres dans cinq établissements (bonnes pratiques et axes d'amélioration relevés) ;
- les attentes des seniors vis-à-vis des maisons de retraite en termes d'infrastructures, d'organisation des espaces et de services ;
- l'intégration des établissements à leur quartier à travers différentes formes de coopération et la possibilité pour les résidents de rester actifs dans leur communauté.

• 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 2023. Ses travaux se sont concentrés sur :

- les activités de recherche médicale du Groupe en Italie et leur diffusion dans le réseau ;
- la politique de gestion des ressources humaines dans le contexte post-COVID ;
- l'impact environnemental du Groupe.

Le Conseil s'est réuni cinq fois en 2023. Ses travaux ont notamment porté sur :

- la revue des initiatives lancées dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission ;
- la détection et la prévention de la violence sous toutes ses formes dans les lieux de soin ;
- l'analyse des résultats des enquêtes de satisfaction des résidents/patients/familles et collaborateurs ;
- les enjeux réglementaires, de financement et de recrutement spécifiques au secteur du soin en Allemagne et leurs conséquences stratégiques pour l'entreprise.

AXE N° 4 DE LA STRATÉGIE RSE

être un acteur local engagé et responsable

ENGAGEMENT

10

70 % des achats réalisés
localement (origine nationale)
+ 20 % issus des PME

11

100% des établissements engagés
dans un projet
avec leur communauté locale

12

Une instance de dialogue avec les
parties prenantes dans 100 %
des établissements
(Conseil de vie sociale ou Commission
des usagers en France
et équivalents dans les autres pays)

RÉSULTATS 2023

79 %

d'achats locaux (origine nationale)
vs. 80 % en 2022

40 %

d'achats avec des PME
vs. 43 % en 2022

97 %

des établissements
répondants ont au moins
un partenariat local

97 %

des établissements
répondants ont une
instance de dialogue
vs. 94 % en 2022

RAPPEL DU MANIFESTE CLARIANE – ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ ET RESPONSABLE

Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée ou fragile nous confère un rôle particulier vis-à-vis des communautés locales qui accueillent nos activités. Nous occupons un rôle central dans les territoires, à la fois comme créateurs d'emplois stables, pérennes et inclusifs mais aussi comme contributeurs actifs aux politiques locales de santé publique.

Nos établissements s'inscrivent tous dans un champ sociétal large du fait de nos métiers, des équipes de soins fixes ou mobiles et du rayonnement local intergénérationnel qu'ils génèrent. Les établissements sont très souvent impliqués dans la vie de leur communauté à travers des associations et des projets concrets et également à travers les instances mises en

place pour favoriser le dialogue entre, l'établissement, les résidents/patients, les familles, les communautés locales et leurs représentants. Les établissements sont aussi des acteurs économiques locaux.

Dans ce contexte, nous nous engageons d'ici 2023 à ce que :

- au moins 70 % des achats portent sur des produits et services provenant du pays d'implantation de l'établissement, et au moins 20 % sont réalisés auprès de PME ;
- 100 % des établissements soient engagés dans un projet avec leur communauté locale ;
- 100 % des établissements disposent d'une instance de dialogue avec les résidents/patients et familles.

3.5 Être un acteur local engagé et responsable

3.5.1 La contribution au développement économique et social des territoires

Clariane participe activement au développement économique territorial et à la vie sociale des localités où sont implantés ses établissements. Le Groupe compte plus de 1 300 établissements situés au plus près des bassins de vie et d'emploi, souvent à proximité des quartiers prioritaires des villes, mais aussi en zone rurale et dans les déserts médicaux.

En plus de créer des emplois non délocalisables et stables, l'ouverture d'un établissement contribue à l'économie locale, tant pour l'entretien du bâtiment, que pour les achats de biens nécessaires à leur fonctionnement, par exemple.

Une étude a été réalisée par le cabinet Asterès pour la deuxième année consécutive afin de quantifier l'empreinte socio-économique de Clariane dans les territoires français. Sur la base des données de l'activité, l'étude analyse :

- les effets directs, soit ce qui est directement lié à Clariane en tant qu'opérateur ;
- les effets indirects, correspondant à l'activité générée auprès de nos partenaires et fournisseurs ;
- les effets induits, c'est-à-dire les rémunérations versées par Clariane à ses collaborateurs, qui consomment et font ainsi travailler d'autres entreprises.

Il est à noter que les effets de chaînes ont été exclus du périmètre, tout comme les dépenses du Groupe en France au titre de ses activités internationales.

Les conclusions de l'étude démontrent que, en 2023 :

- l'empreinte directe, indirecte et induite représente l'équivalent de 4,9 milliards d'euros de revenus d'activité en France (4,7 en 2022) ;
- celle-ci correspond à 46 100 emplois en temps plein (45 400 en 2022) ;
- 1 euro d'activité chez Clariane génère 1,1 euro d'activité dans le reste de l'économie ;
- 1 emploi chez Clariane équivaut à 0,4 emploi chez ses fournisseurs ou partenaires.

Au total, l'empreinte de Clariane en France représente 0,2 % du PIB et le volume d'emplois équivaut à celui de villes comme Rouen ou Nancy.

Les habitats partagés Âges & Vie contribuent plus spécifiquement à l'ancrage territorial en milieu rural. Solutions inclusives, ces habitats sont implantés au cœur des communes et des quartiers, près de maisons de santé, de commerces de proximité, d'écoles ou d'associations. Les aînés restent ainsi dans leur cadre de vie. Accueillants pour les proches et les amis, ces habitats facilitent les liens avec leurs familles. Ouverts sur la vie locale, réunissant sous le même toit plusieurs générations (dans certaines structures, des auxiliaires de vie habitent, avec leur famille dans des logements de fonction situés au premier étage), ils proposent aux aînés un environnement intergénérationnel. Dès l'origine, le concept Âges & Vie a été mis au point et développé en partenariat avec les communes. Il répond particulièrement bien aux attentes des maires, qui cherchent une réponse innovante et créatrice d'emplois face aux attentes de la population de leur commune.

Création de la chaire Entreprise et bien commun

Afin d'explorer et de qualifier les leviers et actions par lesquels l'entreprise contribue au bien commun et à la génération de valeur économique et sociétale dans ses territoires, le groupe Clariane a participé à la création de la chaire ICP-ESSEC Entreprises et bien commun en 2021 en partenariat avec l'ICP, l'ESSEC et aux côtés de six autres entreprises partenaires (Saint-Gobain, Bayard, Grant Thornton France, Meridiam, Eurazeo et Kea & Partners). La chaire a pour objectif de développer une recherche pluridisciplinaire autour de la notion de bien commun

appliquée aux entreprises. Elle a notamment créé un diplôme universitaire « Entreprise et bien commun » en formation initiale et formation continue, auquel participent chaque année deux collaborateurs du groupe Clariane. En 2022, la chaire a entamé un programme de recherche sur la contribution des entreprises au bien commun à travers leur ancrage territorial, qui s'étend jusqu'à 2024. Les axes de recherche sont les suivants : étudier les conditions d'une politique d'ancrage territorial réussie et la mesure de l'impact des entreprises au niveau des bassins de vie.

3.5.2 Une politique achats qui porte et élargit les engagements du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur

3.5.2.1 L'organisation des achats chez Clariane

La Direction des achats a pour ambition de garantir à l'ensemble des métiers du Groupe le meilleur niveau de qualité et d'efficacité des achats, en contribuant et veillant à la maîtrise des risques opérationnels et à la création de valeur. L'objectif est d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix/services selon le principe de neutralité, en sélectionnant

des propositions adaptées aux besoins fonctionnels et techniques du Groupe, sur la base d'un processus qui garantit objectivité, équité et transparence.

Les principales missions de la Direction des achats sont :

- d'accompagner l'ensemble des pays (dont les collaborateurs du réseau et du Siège) dans les différentes étapes du processus achats ;

- de référencer des solutions répondant aux besoins ;
- de mettre en place des stratégies de long terme visant à accroître la performance ainsi que l'efficacité face aux risques externes (inflation, concurrence...);
- d'améliorer l'ensemble du processus achats en collaboration avec les directions métiers et contrôler les risques associés ;
- de s'assurer que la politique achats est cohérente avec la stratégie RSE du Groupe ;
- de gérer et sécuriser la relation commerciale avec l'ensemble des prestataires et fournisseurs.

La politique achats est portée par la Direction des achats Groupe et est ensuite déployée dans l'ensemble de ses filiales. L'équipe achats est composée d'environ 40 personnes réparties dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

La fourniture de produits ou de services est une composante importante dans la qualité des soins et services apportés aux résidents et patients, ainsi qu'aux collaborateurs du Groupe. L'écosystème est composé de plus de 30 000 fournisseurs répartis sur des catégories d'achats variés (restauration, dispositifs médicaux, maintenance, blanchisserie, etc.).

Les établissements sont les clients finaux des fournisseurs. Il n'y a aucune obligation pour les établissements d'utiliser

de manière exclusive les fournisseurs référencés, même si le recours est recommandé puisqu'ils ont suivi un processus de sélection répondant aux exigences du Groupe :

- standard qualité défini par les directions métiers ;
- implication des opérationnels dans le processus de sélection (groupe utilisateurs) ;
- limitation des risques d'approvisionnement, de sécurité, d'hygiène, etc. ;
- qualification des fournisseurs (taux de dépendance des fournisseurs, surveillance financière, etc.) ;
- compétitivité financière ;
- engagements RSE.

Tous les référencements fournisseurs sont réalisés dans le cadre d'appels d'offres rigoureux avec une notation multicritère au sein desquels le critère « prix » représente en moyenne 25 % de la note globale. Les décisions de référencement sont prises au niveau du Comité achats du pays concerné et au niveau du Comité d'investissement du Groupe.

Clariane échange de manière régulière sur la collaboration et la performance de ses fournisseurs par l'intermédiaire de revues de performance.

3.5.2.2 La politique d'achats responsables

Les achats responsables sont au cœur de la politique d'achats du Groupe et contribuent activement à la performance RSE de Clariane à travers trois objectifs :

- développer des relations équilibrées avec les fournisseurs, basées sur des notions de confiance et de pérennité de la relation commerciale ;
- maîtriser les risques et opportunités RSE liés aux achats et à la chaîne d'approvisionnement ;
- faire bénéficier le Groupe du savoir-faire de fournisseurs innovants et performants.

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs RSE du Groupe, des critères de performance sociale et environnementale sont ainsi intégrés dans le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs.

Des critères RSE figurent dans les appels d'offres et dans les cahiers des charges réalisés avec les directions métiers

En 2023, un travail d'harmonisation a été réalisé sur les critères RSE à intégrer en appel d'offres. L'objectif est d'intégrer systématiquement ces critères à la sélection des fournisseurs référencés par le Groupe et que des engagements fournisseurs puissent être contractualisés.

Le respect de la Charte achats responsables du Groupe par les fournisseurs est contractualisé

La Charte des achats responsables du Groupe définit les engagements éthiques, sociaux et environnementaux réciproques entre le Groupe et ses fournisseurs. Clariane demande à ses fournisseurs référencés de s'engager au respect de cette charte. En 2023, un travail conjoint des Directions RSE, achats et juridique, a été engagé pour actualiser la Charte des achats responsables et les clauses RSE contractuelles afin de renforcer les engagements du Groupe vis-à-vis de ses fournisseurs ainsi que ceux attendus par le Groupe de la part de ses fournisseurs.

Les engagements pris par les fournisseurs portent également sur leur propre chaîne de valeur, et doivent être déclinés auprès de leurs partenaires et sous-traitants

Le Groupe s'efforce de sélectionner des fournisseurs engagés sur les thématiques ESG.

À titre d'exemple, le fournisseur de *data center* pour la France a comme objectif de devenir négatif en émissions carbone d'ici à 2030 et le fournisseur pour la location et l'entretien du linge s'est engagé d'ici à 2025 sur les sujets suivants :

- avoir 80 % de textiles recyclés ;
- - 20 % d'émissions de CO₂ (par rapport à 2010) ;
- - 45 % de consommation de produit lessiviel (par rapport à 2010) ;
- - 35 % de consommation d'énergie (par rapport à 2010) ;
- - 50 % d'accidents avec arrêt de travail.

Les fournisseurs référencés sont évalués par l'organisme indépendant EcoVadis, afin de suivre la mise en œuvre effective des exigences ESG de Clariane

Dans le cadre de sa responsabilité et de son devoir de diligence, le groupe Clariane exige que tous les fournisseurs référencés soient évalués sur leurs politiques RSE, et plus particulièrement celles liées au Pacte mondial de l'ONU, dont Clariane est signataire.

À fin décembre 2023, 364 fournisseurs référencés (hors Royaume-Uni) avaient été évalués par le biais de la plateforme EcoVadis, représentant 44 % des fournisseurs référencés du Groupe. Le score moyen des fournisseurs évalués augmente et est de 56,6 sur 100 (vs 54,7 en 2022). Réciproquement, Clariane fait également évaluer sa politique RSE par EcoVadis.

Clariane met en place une coopération renforcée et un dialogue ouvert avec ses fournisseurs, qui permettent de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes.

Le suivi des performances ESG est un sujet intégré au dialogue

En tant qu'acteur soutenant le développement social et économique des territoires dans lesquels le Groupe est implanté, Clariane s'engage à :

Réaliser 70 % d'achats locaux

Les achats locaux se définissent par rapport au pays dans lequel est situé l'établissement qui effectue les achats de produits ou de services. Des critères précis ont été établis pour définir l'origine nationale selon la typologie d'achats, de manière à contribuer à l'emploi local et à favoriser les approvisionnements nationaux, y compris les circuits courts, lorsque cela est possible (voir note méthodologique).

Le Groupe privilégie les achats locaux afin de réduire son impact environnemental mais aussi pour contribuer au dynamisme économique des territoires dans lesquels il est implanté. Tous les pays du Groupe suivent donc un indicateur d'approvisionnement local, qui figure au sein des objectifs ESG. En 2023, Clariane a réalisé 79 % de ses achats (hors Royaume-Uni) auprès de ses fournisseurs référencés avec des produits ou services d'origine nationale, dépassant ainsi son objectif de 70 %.

En 2023, pour les établissements français du Groupe, 82 % des denrées alimentaires achetées sont des produits d'origine française et 17 % proviennent de la même région administrative que celle dans laquelle l'établissement est implanté. Une attention particulière est portée à la proximité de l'approvisionnement en fruits et légumes : 36 % 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.



Favoriser les achats inclusifs, en contribuant au développement des PME, sources majeures d'emploi locaux

En complément des achats locaux, le Groupe s'est fixé comme objectif de réaliser au moins 20 % de ses dépenses d'achats auprès de petites et moyennes entreprises (PME). En 2023, 40 % des achats ont été réalisés auprès de PME au niveau Groupe (hors Royaume-Uni).

L'autre axe couvert par les achats inclusifs chez Clariane est le recours à des fournisseurs employant des travailleurs en insertion ou en situation de handicap. Le Groupe est membre du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France et son directeur financier est sponsor du groupe de travail sur les achats, qui a conduit, chez Clariane, à :

- la mise en place d'une clause sur les achats inclusifs dans tous les appels d'offres et lorsque cela est possible, d'un critère de sélection reposant sur l'engagement pour l'inclusion du fournisseur ;

- l'intégration de l'inclusion dans les revues de performance avec nos principaux fournisseurs ;
- la souscription à une base de données de fournisseurs inclusifs, afin qu'ils soient inclus dans les appels d'offres.

Le Groupe participe à des événements professionnels afin de rencontrer et réaliser des prises de contacts avec ces fournisseurs, tels que la cinquième session du TOP Afep, la Tournée des achats impactants (dans le cadre du PAQTE – Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises – décrit à la section 3.5.5) ou encore l'*Inclusiv'Day*, qui réunissent innovations sociales et entreprises inclusives.

Réduire nos émissions de gaz à effet de serre sur l'ensemble de notre chaîne d'approvisionnement pour contribuer aux objectifs Groupe

(Voir section 3.6.4.1 sur la décarbonation des achats du Groupe)

La Charte achats responsables signée par les fournisseurs intègre notamment l'engagement de lutter contre le réchauffement climatique.

3.5.3 Les liens avec le tissu associatif et avec les communautés locales

De nombreuses associations interviennent dans les maisons de retraite médicalisées du Groupe. Apportant convivialité, soutien ou activités, leur présence est précieuse pour les résidents et leurs familles. Elles favorisent le lien social, la communication et le partage d'émotions entre les résidents, entretiennent leurs capacités intellectuelles ou physiques, mais aussi informent, forment et soutiennent les familles. Représentatives de la vie sociale et culturelle locale, elles sont très variées : organisation d'activités sportives et culturelles, de soins esthétiques, d'échanges intergénérationnels, de groupes de parole pour les aidants, etc.

Une enquête est réalisée annuellement auprès des établissements afin d'identifier les partenariats locaux et de recenser et diffuser les bonnes pratiques permettant de les faire perdurer et de les diversifier. 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.

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. 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 répondeurs.

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.

3.5.4 Le dialogue au sein des établissements avec les résidents, patients, familles et les communautés locales

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. Elles permettent de les informer, et de les faire participer et s'exprimer sur les projets et la vie de la structure. Ces instances veillent également au respect de leurs droits. Elles sont l'un des canaux permettant un renforcement des échanges et une meilleure prise en compte de leurs attentes dans les décisions et la vie des établissements, sur des sujets comme les soins, l'alimentation, l'animation, les questions administratives ou relatives aux bâtiments. Ainsi, par leurs avis et leurs propositions, ces instances contribuent à la qualité de prise en charge des résidents et des patients.

La composition et le fonctionnement de ces instances revêtent des caractéristiques spécifiques selon la culture et le cadre réglementaire des pays d'implantation du Groupe. Dans les maisons de retraite médicalisées, elles prennent le plus souvent la forme de conseils composés de représentants élus par les résidents et les familles. D'autres parties prenantes sont souvent représentées dans ces

instances : les collaborateurs, les associations et bénévoles œuvrant au sein de l'établissement, ou encore les autorités locales.

Ces instances de dialogue sont encadrées par une réglementation nationale :

- en France : Conseil de vie sociale pour les maisons de retraite médicalisées, Commission des usagers pour les établissements de santé ;
- en Allemagne : Conseil de maison (*Heimbeirat*) ou Délégué de maison (*Heimfürsprecher*) ;
- en Belgique : Conseil des résidents ou Conseil des usagers (*Gebruikersraad*) ;
- aux Pays-Bas : Conseil des clients (*Clëntenraad*).

En Italie, en Espagne et au Royaume-Uni, des instances similaires sont mises en place de manière volontaire. Leur fonctionnement s'inspire des pratiques des autres pays et des pratiques locales. Elles peuvent ainsi prendre la forme de conseils élus ou d'assemblées ouvertes à tous les résidents, patients et familles.

Une enquête est réalisée annuellement auprès des établissements afin d'évaluer le fonctionnement de ces instances et d'identifier les bonnes pratiques permettant de les animer et de renforcer leur impact.

En 2023, 97 % des établissements répondants disposaient de telles instances, contre 94 % en 2022 et 89 % en 2021.

Pour la première fois en 2023, le questionnaire a également été transmis aux membres de ces instances en France et en Allemagne. Au total, 330 personnes y ont répondu, dont 75 % de représentants des résidents ou de leurs proches. La note moyenne de satisfaction attribuée par les répondants quant au fonctionnement de l'instance à laquelle ils participent est de 8,1/10 en Allemagne et 8,2/10 en France.

3.5.5 Un employeur local engagé pour l'insertion sociale

Clariane compte plus de 1 300 établissements situés au plus près des bassins de vie et d'emploi, souvent à proximité des quartiers prioritaires des villes, mais aussi en zone rurale, au plus près des besoins locaux. De par leur nature, ce sont des services de proximité, avec un engagement fort en faveur d'une économie de l'inclusion sociale et de la solidarité.

Clariane est ainsi engagé sur les territoires auprès des personnes en insertion et mène des actions de découverte des métiers et d'accompagnement vers l'emploi.

Dès 2017, Clariane France a mis en place un partenariat structuré avec les missions locales, pour faire découvrir nos métiers auprès des plus jeunes. Ce partenariat a été renforcé depuis, avec le réseau des Écoles de la deuxième chance, et de nombreux autres acteurs locaux.

Engagement dans le Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive

Le Groupe a rejoint dès 2018 le Collectif des entreprises inclusives créé à l'initiative de plusieurs grandes entreprises françaises, soucieuses de mieux contribuer à l'effort collectif, en vue d'une plus grande contribution des entreprises à l'économie inclusive. En 2021, Sophie Boissard, Directrice générale du Groupe, a pris la tête de ce collectif en co-Présidence avec Thomas Buberl, Directeur général d'AXA. Trois groupes de travail ont été initialement créés sur l'apprentissage et la formation, l'offre de biens et services à destination des plus défavorisés, et les achats inclusifs. En 2022, un quatrième groupe de travail a été constitué, spécifiquement dédié à la promotion du mentorat. En 2023, les actions du Collectif se sont renforcées, ce dernier étant désormais présent dans 15 bassins de vie.

Clariane est également membre de l'association *United Way* (Alliance pour l'éducation) et participe à son programme phare « Défi Jeunesse », qui se déploie dans

les établissements d'éducation prioritaire, avec pour objectif de lutter contre le décrochage scolaire, et d'accompagner des élèves de la 6^e à la terminale dans leur orientation et leur insertion professionnelle.

Le Groupe participe aussi au programme gouvernemental français PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises), qui consiste à favoriser et à développer les stages Découverte, l'apprentissage, la formation et les achats locaux inclusifs auprès de PME/TPE sous la forme, notamment, de journées *speed dating* régionales.

L'accueil de stagiaires est une démarche fortement ancrée au sein de notre réseau. En France, il en accompagne près de 5 000 par an, pour des stages liés à l'orientation en ce qui concerne les collégiens ou des demandeurs d'emploi, ou pour des stages dans le cadre de parcours diplômants.

3.5.6 Les Fondations soutenues par Clariane

Clariane agit pour une société plus inclusive et solidaire, au travers de trois Fondations : la Fondation Clariane « Aimer soigner » en France, dédiée aux soignants et aux métiers du soin, la Fondation Korian Allemagne pour le soin et le

bien-vieillir et la Fondation FITA, dédiée à la santé mentale, fondée par ITA Salud Mental, groupe spécialisé espagnol qui a rejoint la communauté Clariane en 2021.

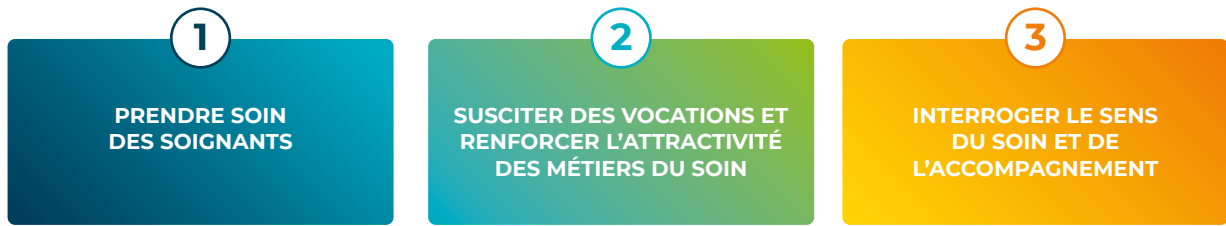
3.5.6.1 La Fondation « Aimer soigner » du groupe Clariane



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 1^{er} janvier 2023, la Fondation Clariane se consacre aux soignants et aux métiers du soin.

Cette nouvelle thématique vise à renforcer la considération, la visibilité et l'attractivité des métiers du soin, à l'heure où le secteur médico-social et le secteur de la santé souffrent d'une pénurie de soignants sans précédent. Dans le cadre de sa nouvelle feuille de route, la Fondation effectue des études sociétales ainsi que des actions sociales, en partenariat avec d'autres acteurs (publics, associatifs, etc.). À travers les projets menés, elle soutient une seule et même cause : changer le regard sur les métiers du soin et sur les soignants.

Pour son nouveau cycle « Aimer soigner », initié en 2023, la Fondation Clariane travaille autour de trois grands axes :



1. Prendre soin des soignants

Au travers de multiples actions, la Fondation Clariane entend contribuer à l'amélioration de l'état de santé des soignants, et plus précisément des soignantes, surreprésentées dans le métier. Ce sont donc en partie vers elles et pour elles que sont conçues les actions de la Fondation : prévention contre les violences faites aux femmes, soutien psychologique et prévention en santé.

Illustrations d'actions menées par la Fondation en 2023 :

- **Actions solidaires : le Bus du cœur des femmes**
L'association Agir pour le cœur des femmes sensibilise et alerte les femmes sur leur santé cardiovasculaire. La Fondation Clariane soutient depuis plusieurs années le Bus du cœur. Cette opération itinérante prévoit chaque année une quinzaine d'étapes à travers la France, pour permettre 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.
- **Études et programmes d'actions : SMOKEOUT**
Lancement d'un programme inédit d'étude sur le tabagisme des soignants et de prévention contre le tabac à destination des soignants avec le département Santé publique, prévention, observation, territoires (SPOT) de l'université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ).

2. Susciter des vocations et renforcer l'attractivité des métiers du soin

Face à la pénurie de soignants et la crise des vocations, la Fondation agit pour valoriser le secteur, faire connaître la diversité de ses métiers et donner la parole aux « héros » du soin.

Quelques projets et réalisations 2023 :

- **La Voix des soignants** : la série de podcasts *La Voix des soignants* fait entendre la parole des professionnels de santé. Réalisée en collaboration avec l'association Partage de voix, elle plonge les auditeurs en immersion dans des lieux de soin, de jour comme de nuit. Chaque épisode met en lumière, par l'intermédiaire de témoignages engagés, un ou plusieurs métiers, illustrant le lien étroit entre technicité et profonde dimension humaine. La première saison de cette série réalisée en Occitanie comprend six épisodes dans lesquels chaque soignant évoque la richesse humaine de son métier et de son parcours. *La Voix des soignants* est disponible sur toutes les plateformes de streaming ;
- **Mémoires de soignants** : production d'un recueil de témoignages intitulé *Mémoires de soignants*, en collaboration avec la biographe Régine Zohar. L'objectif est d'illustrer la variété des métiers et des parcours, et de valoriser les soignants dans les différentes régions de France. La première édition a été réalisée en Provence-Alpes-Côte d'Azur en 2023.

- À la rencontre des jeunes : la Fondation va vers les jeunes pour leur présenter les métiers du soin :

- en 2023, l'association Alliance pour l'Éducation – United Way qui lutte pour l'égalité des chances a organisé 11 interventions dans les établissements scolaires partenaires, permettant aux volontaires Clariane de faire découvrir leur métier à plus de 1 200 jeunes,
- avec l'association C'Possible, elle a lancé une expérimentation de jumelage entre un lycée professionnel et deux établissements de soin (clinique SMR et centre ambulatoire) du Groupe, intitulée « Le Défilé des métiers », pour permettre aux lycéens de découvrir les 18 métiers représentés au sein de la clinique et d'échanger avec les professionnels du réseau Clariane. Les lycéens ont assisté à des présentations des différents métiers et réalisé des portraits de soignants lors d'une immersion au sein de ces deux établissements de santé, avec l'aide d'un photographe professionnel,
- elle organise les brunchs « Quand je serai soignant » avec des étudiants dans les instituts de formation en soins infirmiers (IFSI) et d'aides-soignants (IFAS) afin d'échanger autour de leur future vie professionnelle et les encourager à poursuivre dans cette voie. Trois rencontres ont eu lieu en 2023 (IFAS de Caen, IFAS/IFSI de Lyon, IFSI de Saint-Denis).

3. Interroger le sens du soin et de l'accompagnement

La Fondation Clariane travaille sur les thématiques et pratiques actuelles mais aussi sur les nouveaux métiers dans le secteur de la santé.

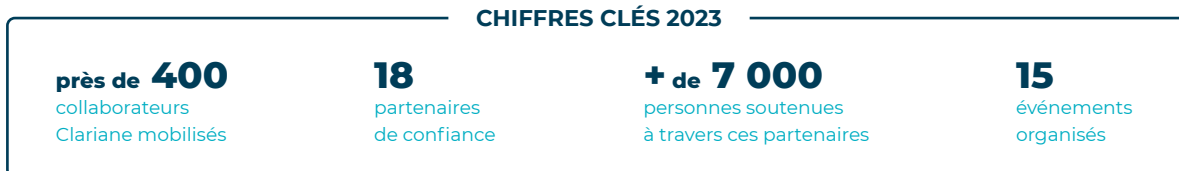
Quelques projets et réalisations 2023 :

- **Débats ouverts au public** :
 - organisation de quatre plateaux pour susciter débats et réflexions sur le sens du soin et de l'accompagnement, sur les thématiques suivantes :
 - présentation du nouveau cycle de la Fondation « Aimer soigner »,
 - l'accompagnement de la fin de vie : prendre soin jusqu'au bout,
 - la médiation face aux conflits dans les lieux de soin,
 - l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers du soin ;
 - organisation de deux rencontres « Regards croisés » dans des lieux de soin, sur les thématiques suivantes :
 - la souffrance existentielle des soignants face à la maladie, la souffrance et la mort (clinique Inicea du Perreux-sur-Marne),
 - environnement et santé (clinique Inicea Gustav Zander).

Chacun de ces événements est disponible en replay sur le site-internet de la Fondation : fondation.clariane.com

- Étude Ipsos sur l'attractivité des métiers du soin auprès des jeunes Européens :
 - la Fondation Clariane a publié une étude consacrée à l'attractivité des métiers de la santé et du soin. 2 100 jeunes Européens, âgés de 16 à 20 ans, vivant dans sept pays européens (France, Allemagne, Grande-Bretagne, Espagne, Italie, Belgique, Pays-Bas), ont été interrogés par l'Institut Ipsos. Leur perception des

métiers du soin montre à la fois une image très positive et une faible attractivité du secteur. Par exemple, pour 85 % des jeunes Français, le métier de soignant est utile et porteur de sens. Pour autant, l'étude souligne également que la perception de ces métiers ne correspond pas à certains de leurs critères de choix d'un métier, notamment l'équilibre de vie et la souplesse dans l'organisation du travail.



La Fondation Clariane s'entoure de partenaires de confiance, en lien avec son cycle dédié aux métiers du soin et de l'accompagnement.



3.5.6.2 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. Ses actions sont concentrées sur le bien-être des soignants et plus largement de toutes les personnes actives dans le secteur du soin.

En 2023, 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 (400 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 (23 ateliers réalisés en 2023) ;
- nutrition saine : en partenariat avec le chef-cuisinier Volker Mehl, des recettes, podcasts et vidéos pour apprendre à cuisiner sainement sont partagés tous les mois aux collaborateurs depuis 2021. Depuis 2023, le chef anime également des ateliers de cuisine en établissement (18 ateliers réalisés en 2023) ;
- prévention de la violence dans les lieux de soin : 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 (13 ateliers réalisés en 2023) ;

- 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 (11 ateliers réalisés en 2023).

La Fondation allemande, en partenariat avec Korian Allemagne, l'Université de Brême et l'Institut de recherche Fraunhofer, 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 Soins, 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 2023, des entretiens avec les différents corps de métier et l'évaluation de douze technologies ont permis de préparer la phase d'expérimentation, qui a démarré en fin d'année avec l'installation des technologies testées dans l'établissement ainsi que le démarrage de l'essai d'une nouvelle méthode de gestion des plannings de travail.

3.5.6.3 La Fondation FITA pour la santé mentale en Espagne

En Espagne, Ita Salud Mental, spécialiste de la santé mentale acquis par le groupe Clariane en 2021, a créé en 2002 la fondation FITA. Sa mission est de contribuer à la prévention, à la sensibilisation et à la compréhension des problèmes de santé mentale. Plus particulièrement, ses principaux objectifs sont :

- déployer des programmes sociaux et d'accompagnement innovants ;
- promouvoir la formation des professionnels et des proches ;
- réaliser des actions de prévention et de sensibilisation ;
- promouvoir et contribuer à des projets de recherche ;
- permettre l'accès aux traitements spécialisés grâce à des bourses.

Chiffres et programmes clés pour l'année 2023 :

- programmes d'accompagnement et de réhabilitation : 44 personnes ont bénéficié de bourses partielles ou totales pour la prise en charge de leur traitement, 73 personnes ont bénéficié de l'accompagnement du service d'orientation académique ou professionnel et d'activités physiques adaptées et 14 jeunes diagnostiqués

comme souffrant de troubles mentaux légers ont été suivis dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement à l'autonomie vers la vie adulte ;

- programmes de prévention et de formation : 97 ateliers (en ligne ou en présentiel) sur les troubles comportementaux ont été dispensés à plus de 2 500 personnes, une formation de 30 heures a été dispensée à 30 élèves sur la santé et le bien-être émotionnel en détaillant des outils de prévention et de détection en milieu scolaire, 210 professeurs ont été formés en Andorre, et en collaboration avec les universités de Gérone, de Pompeu Fabra (à Barcelone) et de l'Université polytechnique de Catalogne, 318 étudiants ont été formés à la prévention et la promotion de la santé mentale, dont 100 élèves spécifiquement aux troubles du comportement alimentaire ;
- programmes de sensibilisation et de communication : la promotion de deux livres rédigés avec des personnes souffrant de troubles mentaux « Qué sientes cuando no sientes nada » et « Piedra, papel, tijera » a été réalisée et la Fondation a participé à une série de congrès, événements et webinaires comme les XXI^{es} journées cliniques éducatives, sur le thème des troubles de l'attention et de l'hyperactivité.

3.5.7 Éthique des affaires

La lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le Groupe condamne toute forme de corruption, passive ou active, ainsi que le trafic d'influence. Afin de répondre aux obligations légales prévues par la loi du 9 décembre 2016 dite Sapin 2, le groupe Clariane a développé un programme éthique et conformité dont découlent les dispositifs suivants :

- cartographie des risques de corruption : à partir de la cartographie 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 a été mise à jour en 2023 ;
- Charte éthique et politiques internes du Groupe : la Charte éthique du Groupe (voir section 3.2.5) présente nos trois valeurs – confiance, responsabilité et initiative – et les décline à la fois en attitudes attendues au sein du Groupe, et en attitudes à proscrire. Elle est complétée par des politiques internes précisant les règles et visant à encadrer les pratiques en matière de cadeaux et d'invitations, de conflits d'intérêt et de sponsoring et mécénat ;
- guide sur la prévention de la corruption : diffusé en 2022, il réunit les politiques et les procédures conformité du Groupe à l'attention des collaborateurs. Une version à l'attention des tiers du Groupe déclinant les comportements attendus par le Groupe de la part de ses tiers, notamment fournisseurs, sera déployée en 2024 ;
- dispositif d'alerte : le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur mais également à tout candidat à un poste, à chaque co-contractant du Groupe, à chaque actionnaire, à chaque client du Groupe et ses proches de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue

d'origine. 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.

En 2023, ce dispositif d'alerte a été simplifié afin d'en faciliter l'utilisation. Par ailleurs, des campagnes de communication ont été 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 du signalement et la confidentialité dans le traitement de chaque alerte. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ce dispositif est complété par des procédures Groupe, applicables au 1^{er} janvier 2022, sur le 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.

Ce dispositif est rappelé sur le site internet et intranet de la société, dans la Charte éthique du Groupe, ainsi que dans le document « Nos Valeurs et engagements éthiques », signé par tout nouvel arrivant ;

- formations : 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 *webinar* et d'atelier en présentiel. Ce socle commun est complété par des formations spécifiques destinées aux populations particulièrement exposées. En 2023, un nouveau module de *e-learning* a été développé par les équipes internes sur la base de situations concrètes afin d'être au plus proche des risques de corruption et de trafic d'influence du Groupe. Ce nouveau module sera déployé dans les pays en 2024. À fin 2023, 89,5 % du *Top Management* a suivi une formation dédiée à l'anticorruption ;

- procédures de contrôles comptables : le référentiel de contrôle interne a été élargi pour intégrer toutes les mesures de prévention contre la corruption au sein du Groupe ;
- évaluation des tiers : le Groupe s'est doté d'une procédure d'évaluation des tiers tant sur les aspects anti-corruption et trafic d'influence que sur les aspects liés à son devoir de vigilance. Cette procédure précise l'évaluation de l'entité ou du partenaire à mener en amont, sur la base de recherches et de collecte de documentation ainsi que la conduite à tenir en cas de risque. Dans le cadre des fusions et acquisitions, un audit conformité et réputationnel est également systématiquement réalisé ;
- évaluation du dispositif : 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 est en charge du contrôle de niveau 3 et intègre les sujets relatifs à la corruption ou à la fraude dans son plan d'audit.

3.5.8 Politique fiscale

Le Groupe dispose d'une fonction fiscale centrale, au sein de l'équipe Finance Groupe, localisée en France. Cette Direction s'attache à coordonner la politique fiscale des différents pays et veille au respect des législations fiscales nationales dans chacun des sept États où le Groupe est implanté, ainsi qu'au paiement du juste impôt sur la base des résultats fiscaux dégagés par le Groupe. Les sociétés s'engagent ainsi à s'acquitter de la totalité des impositions dues dans chaque pays.

L'approche fiscale mise en œuvre par le Groupe a pour objet de soutenir l'activité opérationnelle du Groupe et sa mission au service des personnes âgées ou fragiles. Les positions fiscales sont donc réalistes et fondées sur une interprétation raisonnable des lois applicables ; elles sont, en outre, étroitement liées à la substance économique des activités exercées localement.

Clariane n'utilise pas de structures fiscales qui lui permettraient d'éluider l'impôt, ni n'investit dans des sociétés ou structures situées dans des paradis fiscaux. Le Groupe s'interdit de profiter de toute situation fiscale qui ne serait pas conforme à sa Charte éthique et attend de ses partenaires qu'ils respectent un niveau d'éthique équivalent.

La Direction fiscale veille donc à se conformer aux normes nationales et internationales, incluant les normes prix de transfert (en rédigeant les documentations nécessaires) et à coopérer activement avec les autorités fiscales locales.

Enfin, la Direction fiscale a mis en place des processus ainsi que des outils de contrôle permettant de détecter les problématiques fiscales et de les résoudre.

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
Résultat avant impôt	47,0	-104,2	-19,1	16,9	-15,0	-4,3	2,6	-76,2
Taux théorique	25,83 %	25,83 %	25,83 %	25,83 %	25,83 %	25,83 %	25,83 %	25,83 %
Impôt théorique	-12,1	26,9	4,9	-4,4	3,9	1,1	-0,7	19,7
Impôt effectif	3,6	0,6	1,4	-6,9	3,2	1,2	-0,5	2,6
Différence IS effectif – IS théorique	15,7	-26,3	-3,6	-2,5	-0,6	0,1	0,1	-17,1
Taux effectif d'impôt (TEI)	7,6 %	-0,6 %	-7,2 %	-40,8 %	-21,6 %	-27,4 %	-20,4 %	-3,37 %
Cash-out	-29,20	4,50	-0,90	-9,50	-0,80	-4,20	-0,30	-40,60

En 2023, le taux effectif d'imposition est négatif et correspond à un produit d'impôt de 2,6 millions d'euros. Ce produit d'impôt est directement lié à l'activation de déficits au titre de l'exercice.

L'écart entre la charge d'impôt et le cash out s'explique principalement par :

- la comptabilisation d'impôts différés sur tous les éléments fiscaux à l'origine de différences temporaires ;

- le décalage légal existant entre la comptabilisation de la charge d'impôt et son paiement définitif avec un solde d'IS 2022 et, par suite, des acomptes payés en 2023 par essence plus élevés que le produit final d'impôt 2023.

AXE N° 5 DE LA STRATÉGIE RSE

Réduire notre empreinte environnementale

ENGAGEMENT

13

Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments réalisée en 2021 avec un objectif de - 40 % pour 2030

14

Réduction de 5 % du volume des déchets résiduels d'ici à 2023

15

100 % des nouveaux bâtiments ⁽¹⁾ certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020

RÉSULTATS 2023

- 29 %
(de kgeqCO₂/m²
vs. 2019)

- 16 % kg/lit
de déchets résiduels
vs. 2019

100 %
de nouveaux bâtiments certifiés
vs. 50 % en 2019

(1) Sont comptabilisés les nouveaux projets immobiliers intégrés au portefeuille suite au premier Comité d'investissement, qui sont certifiables HQE ou équivalent.

RAPPEL DU MANIFESTE CLARIANE – RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Nous exploitons plus de 1 300 établissements en Europe, sur un maillage territorial très dense en milieux ruraux ou urbains. Aussi, il est essentiel que nous maîtrisons l'empreinte environnementale de nos bâtiments. Nos premières actions ont ciblé l'optimisation des consommations d'énergie, ainsi que la réduction des déchets. Puis, sur la base d'un bilan carbone complet réalisé en 2019, nous avons établi une première feuille de route de réduction de l'empreinte carbone de notre parc immobilier à horizon 2030 et nous nous sommes fixé en 2019 trois principaux objectifs :

- réduire de 40 % en intensité l'empreinte carbone liée aux consommations énergétiques du parc immobilier du Groupe à l'horizon 2030 ;

- réduire de 5 % le ratio par lit de déchets résiduels d'ici à 2023 ;
- engager tout nouveau bâtiment *Greenfield* dans une démarche de labellisation HQE ou équivalent.

Au-delà de ces objectifs, Clariane travaille également sur la décarbonation plus globale de ses activités, principalement sur les achats de restauration, biens ou services, ainsi que sur le transport des collaborateurs. Le Groupe s'est également engagé dans une initiative pour préserver et restaurer la biodiversité dans nos milieux urbains (le *Biodiversity Impulsion Group*).

3.6 Réduire notre empreinte environnementale

3.6.1 Taxonomie européenne

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 ;

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 qu'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.

- 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 règlement Taxonomie complété par le règlement (UE) 2021/2139 modifié par le règlement (UE) 2023/2485, Clariane publie, pour l'exercice 2023 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 des deux premiers objectifs climatiques, à l'instar de l'exercice 2022.

En matière d'environnement et avec plus de 1 300 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 contribuant à la protection et la restauration de la biodiversité dans le cadre de projets résidentiels.

Compte tenu du nombre d'investissements du Groupe (« CapEx »), seuls les projets supérieurs à 1 million d'euros 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 3.6.2 et suivantes du présent Document d'enregistrement universel.

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

	2023		2022	
	Chiffre d'affaires	CapEx	Chiffre d'affaires	CapEx
(en pourcentage)				
Éligibilité	2 %	32 %	1 %	30 %
Alignement	- %	8 %	0 %	12 %

Par rapport à 2022, la part des CapEx alignée du Groupe diminue facialement, passant de 12 % à 8 % en 2023. Cela s'explique par la déconsolidation des foncières d'Âges et Vie qui contribuaient pour sept points à l'alignement en 2022.

En revanche, Clariane a amélioré sa part alignée des CapEx de l'activité 12.1 « Hébergement médico-social et social », augmentant de 4 % en 2022 à 8 % en 2023.

Enfin, la différence entre la part éligible des CapEx (32 %) et la part alignée (8 %) résulte principalement de l'absence à ce jour d'analyse systématique des risques physiques climatiques sur l'ensemble des établissements. Un travail

est en cours pour étendre l'analyse de risques climatiques à l'ensemble des établissements existants du Groupe en vue de définir plus précisément les plans d'action d'adaptation à moyen et long terme.

Méthodologie

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

Le groupe Clariane a identifié parmi ses différentes activités (cf. chapitre 1.4 de l'URD pour la présentation des activités du Groupe) celles éligibles au regard des six objectifs environnementaux du règlement Taxonomie.

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

Objectif	Activité listée dans les Annexes II du règlement délégué Taxonomie 2021/4987	Description des activités du groupe Clariane	Éligibilité		
			Chiffre d'affaires	CapEx	OpEx
1- ATTÉNUATION DU CHANGEMENT CLIMATIQUE (CCM)	7.1. Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Âges et Vie)	Éligible	Éligible	Éligible
	7.7. Acquisition et propriété de bâtiments	Solutions résidentielles (résidences services & colocations entre seniors)	Éligible (loyer uniquement)	Éligible	Éligible
2- ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE (CCA)	12.1. Hébergement médico-social et social*	Maisons de retraite médicalisées	Non éligible	Éligible	Éligible
		Cliniques de soins médicaux et de réadaptation et cliniques de santé mentale (hors solutions ambulatoires)	Non éligible	Éligible	Éligible
4- TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE (CE)	3.1. Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Âges et Vie)	Éligible	Éligible	Éligible

* Activité non habilitante : 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 retraite 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 médicaux et de 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 règlement (UE) 2021/2139 modifié par le règlement (UE) 2023/2485 et a tenu compte des différentes interprétations et foires aux questions (FAQ) publiées par la Commission européenne, notamment celles du 19 décembre 2022.

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 1 million d'euros). Les autres projets éligibles sont considérés non alignés.

Objectif Atténuation du changement climatique

Activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments

Comme résumé dans le tableau d'analyse d'éligibilité, tous les CapEx du Groupe au titre de l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments sont considérées comme éligibles. Afin d'analyser l'alignement de l'activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments au titre de l'objectif atténuation du changement climatique, le Groupe s'est concentré sur les investissements relatifs à son offre de solutions de colocation en France et a appliqué les critères de contribution substantielle et les DNSH prescrits par l'annexe 1 au règlement Climat.

Critère de contribution substantielle

Pour les bâtiments dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 2020, l'analyse a été réalisée sur la base des seuils « NZEB moins 10 % », équivalant 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) pour le reste des pays de l'Union européenne.

DNSH

Le Groupe étant implanté en Europe, Clariane a considéré comme matériels 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.

Pour réaliser les analyses de risques physiques climatiques, Clariane s'est basé sur les projections pessimistes du GIEC sur la durée de vie de ses bâtiments (scénario 8.5). Ces analyses ont été réalisées sur l'ensemble des sites Âge et Vie en cours de construction en 2023.

Lorsqu'un bâtiment était particulièrement exposé à un risque compte tenu de sa position géographique, un plan identifiant les actions permettant l'adaptation de l'actif au risque climatique en question ainsi que les actions à mettre en œuvre a été décidé.

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

Compte tenu des cinq critères de DNSH à valider, il s'est révélé difficile ou impossible d'obtenir des justificatifs probants permettant de valider les critères techniques de chaque DNSH. Compte tenu des montants non significatifs, le Groupe a choisi d'appliquer la FAQ 13 (C/2023/305) du 19 décembre 2022 et considéré ces projets comme non alignés.

À ce titre, aucun projet n'est aligné au titre de cette activité.

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 des activités d'adaptation.

De telles analyses ont été réalisées au cours de l'exercice 2023 pour une sélection d'actifs 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% », équivalant en France soit à « RT 2012 % » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation thermique 2012 soit « RE 2020 » pour les immeubles dont le permis de construire a été déposé sous la réglementation environnementale 2020 ;
- pour les bâtiments dont le permis de construire est antérieur au 31 décembre 2020, l'analyse s'est basée sur les certificats de performance énergétique (DPE) et les seuils de consommation en énergie primaire du top 30 % établi par l'Observatoire de l'immobilier durable en France et ceux fournis par Index ESG (initiative de Deepki) pour le reste des pays de l'Union européenne.

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

Activité 7.1. Constructions de bâtiments neufs

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 liées 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.

Garanties minimales

Clariane s'est assuré du respect des garanties minimales.

- Le Groupe est notamment soumis et respecte les obligations des lois Sapin 2 et Devoir de vigilance (voir section 3.7).
- L'ensemble des processus du Groupe en lien avec les sujets des droits humains, droit du travail, éthique des affaires (voir chapitre 3, section 3.5.7), de corruption ou

encore de fiscalité (voir chapitre 3, section 3.5.8) sont en place et permettent de garantir les exigences du règlement Taxonomie.

- Clariane s'assure aussi de la qualité de ses fournisseurs au travers d'audit de ceux-ci afin de vérifier la correcte application de ses Chartes d'achats responsables et Charte éthique (voir chapitre 3, section 3.5.2.2).

De plus, Clariane n'a fait l'objet d'aucune condamnation judiciaire matérielle en rapport avec les différentes dimensions des garanties minimales.

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 réconciliée à la ligne « Chiffre d'affaires et autres produits » des états financiers consolidés au 31 décembre 2023 (cf. chapitre 6, section 6.1 du présent document).

En application du règlement délégué 2021/4987 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 (activité 7.7. Acquisition et propriété de bâtiments, soit 63 millions d'euros en 2023) et aux ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (activité 7.1. Construction de bâtiments neufs, soit 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 2023 (contre 1 % en 2022). 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)	Année		Critères de contribution substantielle							Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)					Part du chiffre d'affaires alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2) année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire
		Chiffre d'affaires	Part du chiffre d'affaires, année 2023	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			
		M€	%	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	%	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	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL	EL; N/EL			
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1/ CE 3.1	40,9	1%	EL	N/EL	N/EL	N/EL	EL	N/EL									0%
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7	63,4	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)		104,3	2%	2%	-	-	-	-	-									1%
Chiffre d'affaires total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		104,3	2%	2%	-	-	-	-	-									1%
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
Chiffre d'affaires des activités non éligibles à la taxonomie (B)		4 869,3	98%															
TOTAL (A + B)		4 973,5	100 %															

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	-	1%
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, 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 répartis par entité et du reporting des dépenses d'investissement du Groupe puis réconcilié aux états financiers consolidés au 31 décembre 2023 (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 (inférieur à 1 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)	31/12/2023	Voir
Immobilisations incorporelles	127	Chap 6 Note 5.2 Autorisations
Immobilisations corporelles	401	Chap 6 Note 5.3 Corpo
Droit d'utilisation IFRS 16	669	Chap 6 Note 5.5 Loc
TOTAL CAPEX – TAXONOMIE	1 197	

La part des CapEx éligibles et alignés au 31 décembre 2023 s'élève respectivement à 32 % et 8 %, dont le détail est présenté dans le tableau ci-dessous :

Activités économiques	Code(s)	Année		Critères de contribution substantielle						Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)						Part des CapEx alignée sur la taxonomie (A.1) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
		CapEx	Part des CapEx, année 2023	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
		M€	%	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	(b)(c)	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	H	T
A. ACTIVITÉS ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
A.1. Activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie)																			
Hébergement médico-social et social	CCA 12.1	90,1	8 %	N/EL	Y	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL	O	O	O	O	O	O	O	4 %		
CapEx des activités durables sur le plan environnemental (alignées sur la taxonomie) (A.1)		90,1	8 %	0 %	8 %	-	-	-	-	O	O	O	O	O	O	O	12 %		
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) (9)																			
				EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL	EL ; N/EL										
				(f)	(f)	(f)	(f)	(f)	(f)										
Construction de bâtiments neufs	CCM 7.1/ CCA 7.1/ CE 3.1	94,9	4 %	EL	EL	N/EL	EL	N/EL	N/EL								0 %		
Acquisition et propriété de bâtiments	CCM 7.7/ CCA 7.7	16,0	1 %	EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								0 %		
Hébergement médico-social et social	CCA 12.1	233,9	19 %	N/EL	EL	N/EL	N/EL	N/EL	N/EL								17 %		
CapEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)		297,3	25 %	1 %	19 %	-	-	-	-								17 %		
CapEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)		387,4	32 %	1 %	27 %	-	-	-	-								29 %		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																			
CapEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)		809,7	68 %																
TOTAL (A + B)		1 197,2	100 %																

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	-	5 %
CCA	8 %	32 %
WTR	-	-
CE	-	4 %
PPC	-	-
BIO	-	-

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

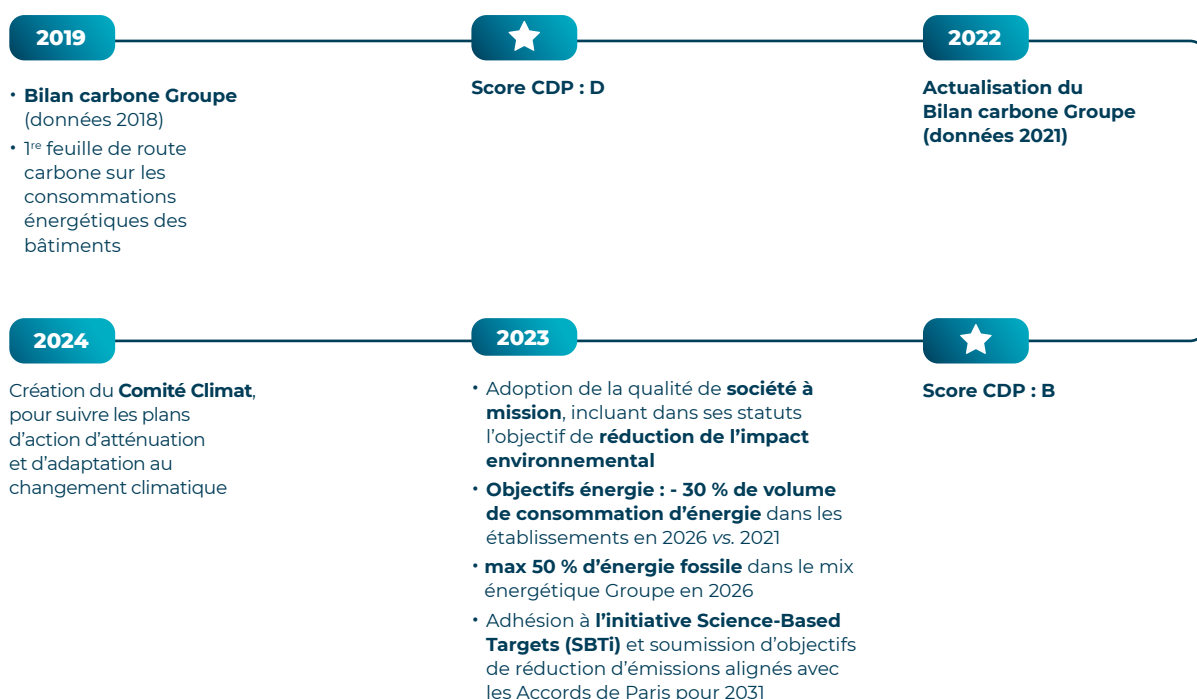
L'assiette des dépenses d'exploitation du groupe Clariane répondant à la définition de la Taxonomie représentant 2,8 % (vs. 3,0 % en 2022) des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2023, soit 109 millions d'euros pour un total de dépenses d'exploitation de 3 971 millions d'euros (contre 104 millions d'euros et 3 531 millions d'euros en 2022). Comme pour l'exercice 2022, 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	Année		Critères de contribution substantielle								Critères d'absence de préjudice important (« critères DNSH »)				Part des OpEx alignée sur la taxonomie (A.1.) ou éligible à la taxonomie (A.2.) année 2022	Catégorie activité habilitante	Catégorie activité transitoire	
	Code(s)	OpEx	Part des OpEx, année 2023	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
Texte	Devise	%	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 ; N/EL	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	O/N	%	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)																		
Dont habilitantes																		
Dont transitoires																		
A.2. Activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) ⁽⁹⁾																		
OpEx des activités éligibles à la taxonomie mais non durables sur le plan environnemental (non alignées sur la taxonomie) (A.2)																		
OpEx total des activités éligibles à la taxonomie (A.1 + A.2) (A)																		
B. ACTIVITÉS NON ÉLIGIBLES À LA TAXONOMIE																		
OpEx des activités non éligibles à la taxonomie (B)																		
TOTAL (A + B)		109,3	100,0 %															

	Part des OPEX/OPEX total	
	Alignée sur la taxonomie par objectif	Éligible à la taxonomie par objectif
CCM		
CCA		
WTR		
CE		
PPC		
BIO		

3.6.2 S'engager dans une trajectoire bas carbone

Clariane est engagé sur une feuille de route bas carbone, visant à limiter l'empreinte environnementale de ses activités en améliorant notamment la performance énergétique de ses bâtiments, et en adaptant ses opérations au contexte d'urgence climatique actuel.



3.6.2.1 Gouvernance

Les sujets environnementaux sont revus et suivis au niveau du Conseil d'administration par le Comité éthique, qualité et RSE, qui s'est réuni quatre fois en 2023.

Les risques climatiques et l'impact environnemental des activités sont également pris en compte dans l'évaluation des risques du Groupe dans le cadre de la Cartographie des risques, qui comporte un risque dédié au réchauffement climatique et aux dommages causés à l'environnement. L'évaluation et le suivi des risques font l'objet de présentations au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Tout au long de l'année 2023, les sujets environnementaux ont été portés au sein du Comité de direction générale par la Direction engagement, marque et qualité. Au sein de cette direction élargie, la Direction RSE est en charge de la mise en place de la stratégie environnementale du Groupe, conjointement à la Direction immobilier Groupe pour les sujets concernant le parc immobilier.

La stratégie environnementale est présentée et suivie bimestriellement par le Comité de Pilotage RSE du Groupe, présidé par la Directrice générale.

Le Comité de mission suit également l'avancée des actions en matière environnementale et plus spécifiquement la réduction de l'empreinte carbonée liée aux énergies, définie comme l'une des actions prioritaires de l'un des 5 engagements (Durabilité) de Clariane en tant que société à mission.

Une sélection d'indicateurs environnementaux sont suivis lors des *business reviews* mensuelles de chaque pays et un indicateur environnemental figure également systématiquement dans les critères de rémunération variable des collaborateurs du Groupe.

En outre, une gouvernance spécifique a été mise en place pour assurer le déploiement de la stratégie environnementale.

En 2023, le groupe de travail dédié à la gestion de l'énergie – dit « *Energy Sprint* » –, créé en 2022 et réunissant l'ensemble des pays d'implantation et leurs experts métiers, a structuré et poursuivi ses actions.

Son objectif est de :

- définir et piloter une stratégie pour améliorer l'efficacité énergétique de nos établissements ;
- réduire les consommations énergétiques de nos établissements ;
- diversifier le mix énergétique du Groupe pour accroître la part d'énergies locales, vertes et renouvelables.

Les axes de travail déployés sont les suivants :

- sensibiliser, former les équipes à une utilisation plus économe et plus efficace de l'énergie ;
- identifier, chiffrer et planifier le déploiement de leviers techniques visant à améliorer l'efficacité énergétique, réduire les consommations énergétiques des établissements et mesurer les consommations ;
- sécuriser et diversifier les approvisionnements en énergie avec notamment comme objectif d'accroître significativement le recours aux énergies locales, vertes et renouvelables.

Les équipes pays sont autonomes dans la mise en œuvre des initiatives pour atteindre les objectifs.

Les dossiers immobiliers présentés en Comité d'investissement incluent désormais des critères énergétiques et d'empreinte carbone dans leur analyse, avec des exigences à atteindre liées aux objectifs du Groupe, et aux futures réglementations. En cas de non-respect de ces exigences, un plan d'action d'efficacité énergétique doit être également remis au Comité lors de l'analyse du dossier.

Début 2024, un Comité climat a été créé, réunissant les principales fonctions Groupe en charge du suivi des plans d'action d'atténuation et d'adaptation au changement climatique.

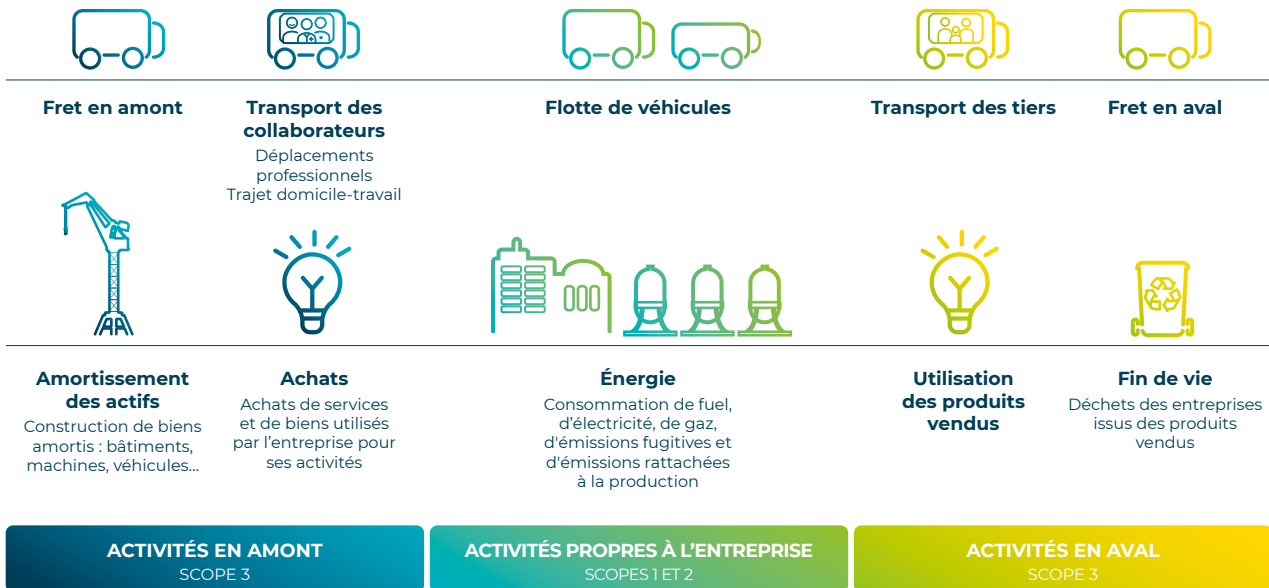
3.6.2.2 L'identification des enjeux environnementaux prioritaires de Clariane

Clariane a actualisé son Bilan Carbone en 2022, avec un cabinet indépendant, en utilisant les données disponibles les plus précises possibles, pour avoir une image la plus

robuste et exhaustive possible de l'empreinte carbone du Groupe sur ses émissions directes et indirectes (scopes 1, 2 et 3, selon le *GHG Protocol*) ⁽¹⁾.

Empreinte carbone Groupe 2021

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE



(1) Selon le GHG Protocol (Greenhouse Gas Protocol) :

- scope 1 : émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte ;
- scope 2 : émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaires à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte ;
- scope 3 : autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (amont ou aval) et à l'utilisation des produits et services.

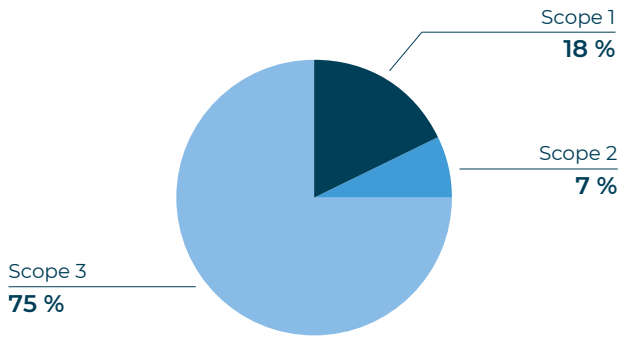
RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO₂ (sur la base des données 2021)

Près de 600 000 tonnes équivalent CO₂ ont été émises en 2021 et se répartissent ainsi, conformément à la méthodologie du *GHG Protocol* :

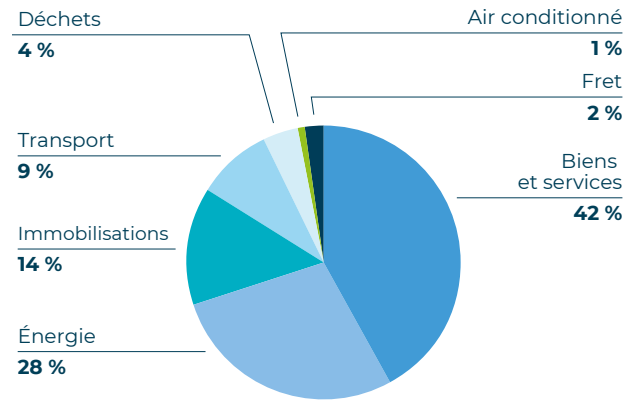
Scope selon le GHG Protocol	TeqCO ₂
Scope 1	107 381
Scope 2	42 092
Scope 3	448 576
TOTAL	598 049

Item (GHG Protocol)	Titre du poste d'émission	Émissions (en tCO ₂ e)
SCOPE 1		107 381
1-1	Émissions directes des sources fixes de combustion	98 816
1-2	Émissions directes des sources mobiles de combustion	4 340
1-3	Émissions directes des procédés hors énergie	
1-4	Émissions directes fugitives	4 225
1-5	Émissions issues de la biomasse (sols et forêts)	
SCOPE 2		42 092
2-1	Émissions indirectes liées à la consommation d'électricité	42 092
2-2	Émissions indirectes liées à la consommation d'énergie autre que l'électricité (vapeur, chaleur, froid)	-
SCOPE 3		448 576
Scope 3 Amont		448 576
3-1	Achats de biens et services	248 299
3-2	Immobilisations de biens	83 501
3-3	Émissions liées à l'énergie non incluses en scopes 1 & 2	25 427
3-4	Transport de marchandises amont	12 936
3-5	Déchets	26 902
3-6	Déplacements professionnels	2 702
3-7	Déplacements domicile-travail	48 808
3-8	Actifs en leasing : amont	
Scope 3 Aval		-
3-9	Transport de marchandises aval	
3-10	Transformation des produits vendus	-
3-11	Utilisation des produits vendus	-
3-12	Fin de vie des produits vendus	-
3-13	Actifs en leasing : aval	-
3-14	Franchises	-
3-15	Investissements	-
TOTAL		598 049

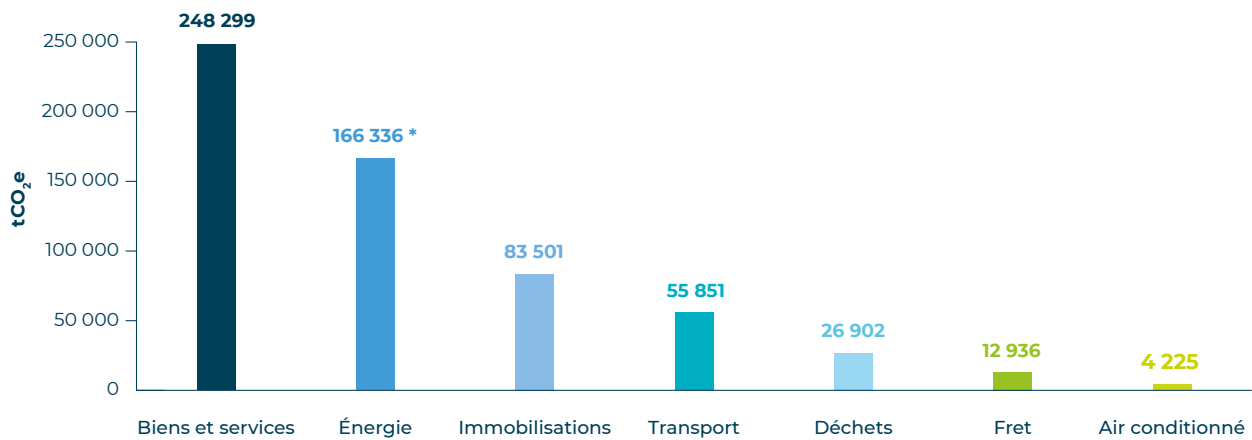
RÉPARTITION PAR SCOPE (DONNÉES 2021)



RÉPARTITION PAR SOURCE D'ÉMISSION (DONNÉES 2021)



RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO₂ (DONNÉES 2021)



* Cette donnée a été ajustée courant 2023, afin de tenir compte de l'amélioration du reporting en termes d'exhaustivité, de qualité et d'harmonisation des données. Voir section 3.6.3

Engagement au sein de l'initiative Science-Based Targets

En 2023, le Groupe s'est engagé au sein de l'initiative *Science-Based Targets*, et a soumis des objectifs de réduction de ses émissions carbone à court terme, alignés avec les Accords de Paris. Ses objectifs sont en cours de revue par les équipes SBTi pour une validation définitive au cours de l'année 2024

3.6.3 Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier du Groupe – scopes 1 & 2 du bilan carbone

En 2020, une première feuille de route spécifique pour réduire la consommation d'énergie des bâtiments est élaborée, avec un objectif de réduction à horizon 2030 de 40 % des émissions carbone liées aux énergies en ratio d'intensité au m² par rapport à 2019, avec un point de départ de 41 kgeqCO₂/m².

Dans un contexte de crise de l'approvisionnement énergétique et d'inflation, le Groupe s'est fixé deux objectifs 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 ainsi que des énergies produites majoritairement à partir d'énergies fossiles à 50 % dans son mix énergétique.

Chaque année, un suivi est effectué, afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la trajectoire.

Les leviers d'action opérationnels et leur impact en termes de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de gaz à effet de serre ont été identifiés. Après faisabilité technique et financière, le déploiement de ces leviers a été programmé au sein des bâtiments du Groupe à court, moyen et long terme.

Les leviers d'action identifiés pour les bâtiments existants

Les travaux d'amélioration énergétique

Dans le cadre de la trajectoire énergie et bas-carbone du Groupe, la concrétisation de ces actions se traduit notamment par la définition et la mise en oeuvre de plans d'investissement pluriannuels (CapEx) qui consistent à moderniser les systèmes des bâtiments afin de respecter ou de dépasser les normes d'efficacité énergétique nationales, d'incorporer des sources d'énergie renouvelable et d'intégrer des technologies de construction intelligente.

Ces plans d'investissements de CapEx énergétiques ont été réalisés sur la base des données énergétiques et immobilières du portefeuille de Clariane pour regrouper les sites à fort potentiel d'économies d'énergie, en indiquant : temps de retour sur investissement et économie en termes de MWh, CO₂ et montants financiers par an.

Ceux-ci ont été établis par pays en prenant en compte :

- les réglementations locales en matière de construction ;
- l'évaluation du portefeuille et de sa performance énergétique.

Les critères tels que la performance énergétique, l'âge du bâtiment, sa dimension, son système de source d'énergie, ainsi que les résultats des audits énergétiques sur site, réalisés en lien avec certains propriétaires, ont été pris en compte.

Au gré de l'évolution des technologies de matériel, des opportunités d'investissements des pays et des politiques publiques de soutien, ces plans pourront être amenés à évoluer.

Trois programmes principaux ont été identifiés :

- identifier les améliorations de l'efficacité énergétique : un programme de Performance Énergétique (CPE), visant à réduire la consommation d'énergie du site et son empreinte carbone a été lancé. Il a été établi à partir de l'analyse des différents leviers techniques clés d'amélioration de l'efficacité énergétique pour chaque site et par pays ;

Parmi ces leviers, on peut citer par exemple l'installation d'un éclairage économe en énergie, des systèmes HVAC (chauffage, ventilation et climatisation),

de pompes à chaleur, de *Building Management System*, le remplacement de centrales de traitement d'air, l'isolation, les fenêtres et les portes ;

- identifier les sources d'énergie renouvelable : le solaire photovoltaïque, la géothermie et la biomasse pour produire de l'énergie propre sur site ont été étudiés. Par ailleurs, une évaluation complète du potentiel solaire sur site et de la géothermie a été réalisée ;
- identifier les technologies de construction intelligente : les technologies de bâtiment intelligent, comme les systèmes de gestion de l'énergie, les thermostats intelligents, les systèmes de gestion du bâtiment et de gestion de l'énergie, afin d'optimiser l'utilisation de l'énergie ont été intégrées au programme BMS/HMS (*Building Management System / Heating Management System*) .

Un programme pilote a été lancé en France et en Allemagne pour identifier le potentiel de ces technologies, sur huit sites, avec des résultats prometteurs. Une évaluation complète de la cartographie des compteurs intelligents et du programme HMS, basée sur les résultats du programme pilote, a été réalisée.

Enfin différentes stratégies contractuelles ont été analysées, afin de pouvoir définir la plus appropriée pour le Groupe. Les typologies de contrats disponibles – par exemple CPE (contrats de performance énergétique) et PPA (*Power Purchase Agreement*) – permettant un financement direct ou par un tiers. Les programmes d'incitation gouvernementaux et des services publics nationaux sont également suivis, car les aides financières ou avantages fiscaux peuvent aider à compenser les coûts d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments.

Par ailleurs, la planification régulière d'opérations de maintenance à travers des programmes proactifs d'entretien des installations est l'une des conditions permettant de garantir le fonctionnement optimal des systèmes à haut rendement énergétique. Un entretien régulier permet d'éviter la dégradation de l'efficacité du système au fil du temps.

FRANCE

Une trajectoire énergétique visant à réduire significativement les consommations d'énergie d'ici à 2026 a été définie, sur la base notamment des résultats des **audits énergétiques menés sur plus de 70 établissements**. Elle intègre le recours aux énergies renouvelables et des systèmes de contrôle de bâtiment intelligents. Cette trajectoire intègre le lancement d'un **contrat de performance énergétique** – visant 30 % de réduction des consommations – sur **37 sites** pilotes les plus énergivores.

ALLEMAGNE

13 sites ont fait l'objet d'**audits énergétiques** en 2023 et ont contribué à la construction de la trajectoire énergétique.

Plus d'une trentaine de sites ont fait l'objet d'actions de rénovation des bâtiments dont :

- 23 sites pour du relamping LED ;
- 7 sites en calibration hydraulique.

ITALIE

Les bâtiments continuent de faire l'objet d'investissements ciblés, visant à réduire leurs consommations d'énergie :

- **un système de pilotage automatique et de suivi des consommations énergétiques** a été mis en place sur **10 sites** en 2023 et est en projet pour 14 sites additionnels en 2024 ;

BELGIQUE

Des **contrats de performance énergétique** sont en cours d'exécution depuis quelques années sur presque la totalité du portefeuille, à savoir sur **84 sites**. Ces contrats définissent les investissements en matière d'efficacité énergétique, la mise en place d'installations d'énergies renouvelable, ainsi que les règles et bonnes pratiques de maintenance, nécessaires pour atteindre les objectifs de réduction.

Les bâtiments continuent de faire l'objet d'investissements ciblés, visant à réduire leurs consommations d'énergie, ainsi le remplacement de chaudières et de menuiseries s'est poursuivi en 2023. Un peu moins de **1 100 actions d'économies d'énergie** sont engagées et terminées sur l'ensemble du parc dans le cadre des **dispositifs CEE** (certificats d'économies d'énergie). En 2023, les actions CEE se sont concentrées sur le **relamping LED** (adoption d'ampoules LED), le calorifugeage des réseaux d'eau chaude et de chauffage, ainsi que le **remplacement de têtes thermostatiques** et des pommes de douche.

90 sites ont également bénéficié d'actions telles que le calorifugeage du réseau d'eau chaude et de chauffage.

Une automatisation du pilotage et du suivi des consommations énergétiques des établissements a été mise en place courant 2023 sur trois sites pilotes, avec des résultats positifs sur la réduction des consommations grâce au pilotage et à la régulation des températures intérieures en établissement (réduction de phénomènes de surchauffe).

- **10 sites** ont été électrifiés *via* la mise en place de **pompes à chaleurs**.

Conformément à la trajectoire énergétique du pays, un appel d'offres sur des contrats de performance énergétique pour 22 sites très énergivores a été lancé, avec l'objectif de pouvoir réduire de 25 % la consommation de ces sites.

Le partage des bonnes pratiques avec les autres pays du Groupe envisageant d'initier ce type de contrat de service a été un facteur clé, permettant de valider ce type de stratégie contractuelle et de confirmer la trajectoire énergétique des autres pays.

L'évolution du mix énergétique pour favoriser les énergies décarbonées et l'autoconsommation

Le Groupe diversifie son mix énergétique, en diminuant d'une part le recours à des énergies carbonées telles que le gaz, le propane ou le fioul et développant d'autre part

l'achat ou l'autoconsommation d'énergies renouvelables, par exemple à travers la mise en place de panneaux photovoltaïques et la géothermie.

Le potentiel photovoltaïque a été étudié à grande échelle sur la France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne.

BELGIQUE

Les **68 établissements** représentant 100 % du potentiel photovoltaïque, soit **plus de 50 % du parc**, sont équipés de **panneaux photovoltaïques à fin 2023**.

ALLEMAGNE

L'étude du potentiel photovoltaïque a été réalisée sur la majorité du parc immobilier. La contractualisation des services de production d'énergie solaire sur nos bâtiments est à l'étude.

La totalité du volume d'électricité consommé en 2023 a été couverte par des certificats d'énergie verte.

49 sites sont connectés aux **réseaux de chaleurs locaux** avec une prévision de décarbonation de leurs sources d'énergie dans les prochaines années.

ITALIE

Une étude sur le potentiel photovoltaïque du parc immobilier a été réalisée sur l'ensemble du parc et 8 premiers sites ont bénéficié **d'installations photovoltaïques (pour une puissance de 1,5 GWh/an)**.

28 autres sites localisés sur différentes régions font l'objet d'un appel d'offres pour des contrats de services de production d'énergie verte (pour un volume de **3,6 GWh/an**).

ESPAGNE

L'étude du potentiel de production d'énergie solaire a été réalisée sur la majorité des sites.

Trois sites produisent déjà de l'énergie solaire et dix autres sites sont en finalisation de contrat.

La totalité du volume d'électricité consommé en 2023 a été couverte par des certificats d'énergie verte.

FRANCE

Un calendrier a été défini pour remplacer progressivement l'ensemble des chaudières fioul encore présentes sur le parc immobilier par des sources d'énergie moins carbonées.

Une étude sur le potentiel photovoltaïque du parc immobilier a été réalisée sur la majorité du parc. Une consultation pour l'installation de panneaux photovoltaïques a été lancée et concerne 15 sites.

13 sites ont également été raccordés à des **réseaux de chaleur**, permettant d'atteindre un total de **20 sites** raccordés à date.

10 % du volume de gaz consommé en 2023 a par ailleurs fait l'objet d'achat de **biogaz**, ce qui a permis de réduire l'impact carbone de cette consommation.

Le suivi et le pilotage des consommations d'énergie

Depuis 2021, une plateforme centralisée de consolidation des consommations d'énergie est déployée au sein du Groupe. Cet outil permet de suivre la performance énergétique du portefeuille immobilier, en automatisant notamment certains indicateurs en lien avec l'activité, tels que les consommations d'énergie par lit, au m² ou par typologie d'activité, ainsi que les émissions carbone associées. Cet outil permet aussi notamment de comparer les performances énergétiques entre bâtiments similaires et par rapport aux niveaux requis par les futures évolutions réglementaires.

En 2023, une gouvernance des données liées à l'énergie a été formalisée, permettant un reporting et un contrôle des données plus fins, et une disponibilité des données mensuellement dans des tableaux de bord.

Un programme de capteurs intelligents (*smart meters*) de consommation de gaz, électricité et eau a été déployé dans certains pays, permettant un meilleur suivi et pilotage des consommations d'énergie. Ce programme sera élargi sur d'autres pays dans les prochaines années. **Plus de 50 % du parc immobilier est également équipé de capteurs de température connectés**, ce qui permet de piloter et d'adapter l'utilisation de l'énergie sur la base des données de température.

Un système de pilotage intelligent de chauffage a été testé sur neuf sites en France et en Allemagne, avec des résultats probants de réduction de consommation (jusqu'à 15 %-20 % pour certains sites). Sur la base de ces résultats, un déploiement plus large a été validé pour la France en 2024.

FRANCE

La France a un système digital de suivi des consommations énergétique et des températures, avec plus de **80 % de capteurs de gaz et électricité connectés**. Ceci permet de suivre en permanence les consommations d'énergie et d'adapter les stratégies en fonction des performances du bâtiment.

Cette année a vu le lancement d'un pilote concluant en termes de **Building Management System (BMS) sur 6 sites**, qui débouchera sur la contractualisation et le déploiement à grande échelle sur une centaine de sites en 2024.

ROYAUME-UNI

100 % des sites sont équipés avec des capteurs connectés pour l'électricité.

BELGIQUE ET PAYS-BAS

Ces pays ont **100 % des sites équipés avec des capteurs connectés sur l'eau, le gaz et l'électricité**. Ceci permet de suivre en permanence les consommations d'énergie et d'adapter les stratégies en fonction des performances du bâtiment.

ITALIE

L'Italie a installé des capteurs connectés sur l'eau, le gaz et l'électricité sur un site pilote avec succès, et met en oeuvre un plan de déploiement pour une grande partie de son portefeuille en 2024.

La sensibilisation des équipes et prestataires aux usages

Une campagne européenne de sensibilisation aux écogestes a été menée en 2023, et les meilleures pratiques ont été identifiées et partagées dans chaque pays. Un module d'*e-learning* sur les bons réflexes à adopter en établissement et au bureau a été réalisé et diffusé à l'ensemble des collaborateurs.

En 2023, des actions de formation technique sur le pilotage des systèmes de chauffage et climatisation ont été engagées par l'ensemble des pays, pour former les responsables techniques et gestionnaires de parc.

Nous avons renforcé nos exigences à l'égard de nos prestataires d'entretien réguliers et d'opérations de maintenance, en mettant notamment l'accent sur l'entretien préventif, pour garantir le fonctionnement optimal des systèmes à haut rendement énergétique.

FRANCE

Une **formation** a été dispensée à l'ensemble des gestionnaires de parc et auprès de **334 responsables techniques, portant sur la bonne maîtrise et maintenance des équipements de chauffage et d'eau chaude sanitaire**, qui contribuent à la gestion des économies d'énergie.

Une sensibilisation a également été réalisée auprès des responsables de maîtrise d'ouvrage, qui agissent en tant que prescripteurs sur ces sujets, ainsi qu'auprès de nos prestataires de maintenance, avec des demandes renforcées concernant l'optimisation énergétique des sites.

ALLEMAGNE

Une campagne de vérification du système de chauffage sur 90 sites a été réalisée par le prestataire de maintenance, qui, à cette occasion, a formé et les responsables techniques des sites sur comment mieux piloter les systèmes de chauffage et ventilation.

Une **newsletter** partageant les bonnes pratiques et résultats a été déployée sur l'ensemble du réseau.

Les **températures sont suivies quotidiennement**, et les consommations d'énergie sont analysées mensuellement au regard de l'historique sur la même période, et en comparant avec les consommations des établissements du même secteur géographique, ainsi qu'avec des ratios sectoriels fournis par l'ADEME ⁽¹⁾. Ceci afin de pouvoir identifier et réagir aux surconsommations, en mettant en place des plans de remédiation.

Trois sites ont également fait l'objet d'une mise en place d'un *Heating Management System*, et un programme pilote a été lancé pour initier le déploiement de la **certification ISO 50001**.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

BELGIQUE ET PAYS-BAS

Des formations pour les responsables techniques en chauffage, ventilation et climatisation (CVC) se sont tenues en 2023 pour la région de Bruxelles et se poursuivront pour les autres régions en 2024. Des

modules de **e-learning** destinés à tous les responsables techniques de site sur le relamping, la régulation et la consommation d'eau ont été dispensés à l'automne.

ITALIE

La formation « **comment mieux utiliser les installations** » a été dispensée à l'ensemble des responsables techniques avant la période de chauffe de 2023.

En termes de communication, les faits marquants sont une campagne interne « For the planet » et un e-learning déployé à l'ensemble des employés sur les écogestes du quotidien.

Les leviers d'action sur les nouveaux bâtiments

La construction des bâtiments pèse sur l'empreinte carbone du Groupe. En complément des leviers d'actions identifiés pour les bâtiments existants, actuellement exploités par Clariane, le Groupe s'est également engagé, à compter de 2020, à ce que l'ensemble de ses 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.

Ces bâtiments sont conformes aux exigences des réglementations thermiques et bas carbone, et donc peu énergivores.

Ainsi, à la fin de 2023, 100 % du portefeuille de nouveaux projets du Groupe est constitué de projets qui seront certifiables.

En 2023, 92 % des établissements ouverts par le Groupe étaient labellisés, soit 59 établissements.

FRANCE

La maison de retraite médicalisée « Le Prunelier » a obtenu le plus haut niveau de certification HQE.

Deux résidences services « Les Essentielles » à Nice et au Raincy ont également été ouvertes et certifiées HQE courant 2023.

L'ensemble des établissements Âges & Vie (habitats partagés) ouverts en 2023 – soit 47 maisons – ont obtenu la certification NF HABITAT HQE.

ALLEMAGNE

L'établissement ouvert à Haren, avec 22 lits de colocation et 19 places de soins de jour a été labellisé « KfW-40 ».

Résultats 2023

Consommations d'énergie

ÉVOLUTION DES VOLUMES DE CONSOMMATION D'ÉNERGIE (kWh)

	2021	2022	2023	Variation 2021-2023
Volume global	845 101 539	772 457 644	737 493 507	- 13 %

Des ajustements post-clôture ont été réalisés sur les données 2021 et 2022, voir explications ci-dessous.

ÉVOLUTION DES VOLUMES DE CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES PAR PAYS (kWh)

	2021	2022	2023
Belgique	112 295 214	108 099 323	104 378 135
Allemagne	273 997 663	229 464 327	204 328 326
Espagne*	14 194 529	13 253 318	12 827 044
France**	338 993 776	303 298 128	288 023 861
Italie	88 957 640	94 510 554	101 583 962
Pays-Bas	16 662 718	17 342 153	17 586 823
Royaume-Uni		6 489 841	8 765 356

* Hors sites de l'entité Grupo 5.

** Hors sites des entités Petits-Fils.

Des ajustements post-clôture ont été réalisés sur les données 2021 et 2022, voir explications ci-dessous.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ ÉNERGÉTIQUE POUR LES SITES AVEC 12 MOIS D'ACTIVITÉ EN CONTINU

(kWh/m²/an)

	2021	2022	2023	Variation 2021-2023
	178	160	151	- 15 %

Des ajustements post-clôture ont été réalisés sur les données 2021 et 2022, voir explications ci-dessous.

L'historique des données 2021 et 2022 a été ajusté par rapport aux publications précédentes, afin de tenir compte de l'amélioration du reporting en termes d'exhaustivité, de qualité et d'harmonisation des données. Sur les volumes globaux d'énergie, les variations liées aux ajustements sont inférieures à 3 % pour 2021 et de 6,5 % pour 2022.

La réduction constatée entre les consommations énergétiques par m² entre 2023 et 2021 s'explique par :

- un patrimoine moins énergivore grâce à l'accélération de la rénovation du parc immobilier, entamée en 2018 et à des bâtiments neufs certifiés visant une très bonne performance thermique ;
- le facteur comportemental, avec une sensibilisation des équipes aux écogestes permettant d'éviter les surconsommations, dans un contexte de crise énergétique et environnementale (contrôle des températures, régulation des chauffages) ;
- la maîtrise des consommations liées aux mesures qui avaient été appliquées durant la pandémie de Covid-19 sur le fonctionnement des installations de ventilation ; et de capteurs de CO₂ installés permettant le suivi des températures internes ;
- une gouvernance des données de consommation d'énergie formalisée, un process de reporting plus robuste et le partage des résultats en interne, au sein des instances, mais aussi au travers des campagnes de sensibilisation.

Mix énergétique Groupe

	Électricité	Gaz	Fuel	Propane	Réseau de chaleur	Photovoltaïque	Bois
2021	33 %	54 %	4 %	2 %	6 %	0 %	0,5 %
2022	36 %	52 %	3 %	2 %	6 %	0,5 %	0,4 %
2023	37 %	52 %	3 %	2 %	5 %	0,6 %	0,4 %

Émissions carbone liées aux consommations d'énergie

ÉMISSIONS DE CO₂ DES CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES (kgeqCO₂)

	2021	2022	2023	Variation 2021-2023
Volume global (méthodologie <i>location-based</i>)	165 810 950	150 164 778	142 738 085	- 14 %
Volume global (méthodologie <i>market-based</i>)	-	-	128 596 763	-

Des ajustements post-clôture ayant été réalisés sur les données énergétiques 2021, les émissions carbone 2021 associées sont également ajustées par rapport à celles liées aux consommations énergétiques dans le Bilan carbone 2021 du Groupe.

	2021	2022	2023
Belgique	24 852 080*	23 246 778*	19 504 498**
Allemagne	62 921 941*	52 774 034*	30 284 797**
Espagne	3 339 278*	3 111 429*	677 091**
Français	50 243 402*	43 409 752*	48 234 135**
Italie	20 119 256*	21 373 838*	26 264 424**
Pays-Bas	4 334 992*	4 682 445*	1 969 289**
Royaume-Uni	-	1 566 503*	1 662 529**

* Méthodologie *location-based*.

** Méthodologie *market-based*.

ÉVOLUTION DE L'INTENSITÉ DES ÉMISSIONS DE CO₂ POUR LES SITES AVEC 12 MOIS D'ACTIVITÉ EN CONTINU

(KgeqCO₂/m²)

	2019	2020	2021	2022	2023
Ratio d'intensité selon la méthodologie <i>location-based</i>	41,0	37,8	35,0	31,0	29,2
Ratio d'intensité selon la méthodologie <i>market-based</i>	-	-	-	-	26,3

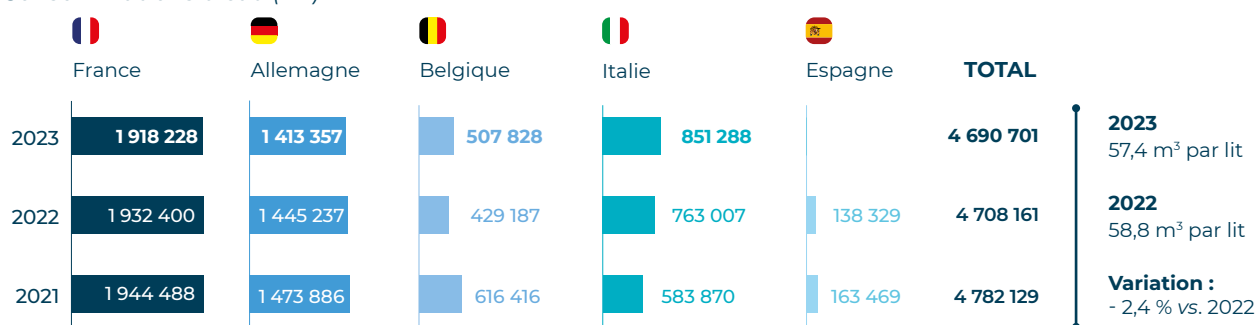
À compter de 2023, le Groupe publie une empreinte carbone selon une méthodologie *market-based*, c'est-à-dire en utilisant les facteurs d'émission de ses fournisseurs d'énergie lorsqu'ils sont disponibles, et ceux de l'AIB (*Association of Issuing Bodies*) pour le mix résiduel lorsque cela n'est pas le cas pour les volumes d'électricité. Une méthodologie *location-based*, c'est-à-dire dont les calculs utilisent des facteurs d'émission nationaux, émis par les agences nationales de l'énergie, était utilisée précédemment. À méthodologie égale avec les années précédentes (*location-based*), le ratio kgeq CO₂/m² lié aux consommations énergétiques aurait été de 29,21 kgeq CO₂/m².

La réduction constatée entre les émissions de CO₂ par m² entre 2023 et 2022 s'explique par :

- la stratégie Groupe visant à favoriser les énergies moins carbonées ;
- une meilleure performance énergétique des bâtiments, avec pour conséquence la baisse des consommations énergétiques ;
- l'actualisation des facteurs d'émission en 2023 et l'adoption de la méthodologie de calcul *market-based*, plus précise car fondée sur les facteurs d'émission des fournisseurs et non sur des facteurs d'émission moyens par pays, qui permet ainsi de valoriser les initiatives de décarbonation du mix réalisées dans le cadre de la stratégie d'achat d'énergie.

Le Groupe suit également les consommations d'eau de ses sites :

Consommations d'eau (m³)



Les données espagnoles, anglaises et des Pays-Bas de consommation d'eau n'ont pas pu être consolidées pour la publication 2023. Sur le suivi des consommations d'eau, les smart meters en cours de déploiement dans certains pays permettront une remontée plus rapide des données. Une première analyse a été menée sur la base des données 2022 par typologie d'actif, pour comparer les consommations moyennes des pays et des établissements. Ce premier diagnostic est un préalable à l'établissement

d'une feuille de route sur les usages de l'eau liés aux activités du Groupe, qui inclura notamment la réduction des consommations en eau.

Les mesures de réduction des consommations d'eau – que ce soit à travers les écogestes, la maintenance des installations, ou encore des équipements plus économes – permettent également d'améliorer l'efficacité énergétique, qui est impactée par les consommations d'eau chaude sanitaire, ainsi que par l'eau du réseau de chauffage.

FRANCE

Tous les responsables techniques, agents de maintenance et gestionnaires de parcs suivent une formation annuelle sur la gestion de l'eau. Les consommations d'eau sont analysées de manière mensuelle, au regard de l'historique sur la même période, et en comparant avec les consommations des établissements du même secteur géographique, ainsi qu'avec des ratios sectoriels fournis par l'ADEME ⁽¹⁾, afin

de pouvoir identifier et réagir aux surconsommations, notamment en réparant les fuites et réglant les chasses d'eau et l'arrosage automatique des espaces verts.

En 2023, une solution de système automatisé de suivi des consommations d'eau (*smart meters*) a été identifiée, pour laquelle une étude de déploiement sera lancée en 2024.

BELGIQUE ET PAYS-BAS

Afin de maîtriser leurs consommations d'eau, les établissements ont adopté des systèmes automatisés de suivi des consommations. Ces systèmes automatisés sont liés au compteur d'eau et permettent d'alerter

systématiquement lorsqu'une consommation est supérieure à la moyenne. Un système de management de l'eau a également été mis en place.

ITALIE

L'Italie a sensibilisé et formé ses responsables techniques au sujet de l'eau dans le cadre de la campagne de sensibilisation « use better and use less ».

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

3.6.4 Réduire l'empreinte environnementale du Groupe issue de sa chaîne de valeur – scope 3 du bilan carbone

3.6.4.1 La décarbonation des achats

Représentant 75 % de l'empreinte carbone de Clariane, la réduction des émissions de scope 3 – qui incluent à hauteur de 42 % les émissions liées aux achats de biens et services – est un enjeu prioritaire pour améliorer l'impact environnemental des activités du Groupe.

La Charte des achats responsables de Clariane a été actualisée courant 2023 – pour un déploiement prévu sur 2024 – afin de mentionner notamment que le Groupe a rejoint l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi), s'engageant à réduire ses émissions carbone en adoptant une trajectoire de réduction alignée sur les Accords de Paris. Afin de pouvoir atteindre ses objectifs de réduction, l'engagement des fournisseurs est clé, et les demandes de partage de données fournisseurs permettant de calculer avec précision l'empreinte carbone des produits et services achetés sont donc renforcées ; et ce afin de pouvoir valoriser les initiatives fournisseurs visant à réduire leur propre empreinte, telles que les processus d'éco-conception, la limitation du packaging ou encore l'optimisation de la logistique.

3.6.4.2 La restauration

Plus de 80 millions de repas sont servis par an au sein du Groupe. Les menus reposent sur un plan alimentaire validé par des diététiciens diplômés, dans le respect des apports nutritionnels recommandés. Clariane s'engage à assurer le bien-être des résidents et des patients en leur proposant une restauration plaisir, familiale, mais aussi raisonnée.

La restauration représente la deuxième source d'émission de CO₂ du Groupe. En 2021, les équipes en France ont mené une étude avec des cabinets de conseil indépendants, dont l'un spécialisé en restauration responsable. Ce travail a permis d'identifier les leviers de réduction des émissions, à court et moyen terme, pour un échantillon de l'offre de menus proposée en établissement. De nouvelles recettes, avec des apports nutritionnels équivalents, mais une empreinte environnementale le moindre, ont ainsi été validées.

Parmi les leviers identifiés figurent les points suivants :

- privilégier les protéines végétales par rapport aux protéines animales, lorsque cela est possible ;

L'inclusion des sujets RSE dans le processus achat et le dialogue fournisseur est une thématique de travail actuelle pour le Groupe, avec notamment une démarche engagée sur l'identification de critères RSE à inclure en phase d'appel d'offres, pour permettre de différencier les fournisseurs engagés sur la réduction de leur empreinte environnementale.

L'analyse de l'empreinte carbone du poste achats et des leviers de réduction existants s'appuie sur une étude réalisée avec un cabinet de conseil indépendant en 2021 et 2022, pour :

- identifier les catégories d'achats les plus émissives ;
- définir les leviers d'action menant à une réduction de l'impact, sans affecter la qualité de produits ou de service ;
- modéliser le potentiel de réduction d'émissions associées.

- privilégier la viande blanche à la viande rouge ;
- privilégier une origine locale des approvisionnements ;
- réduire le gaspillage alimentaire.

Le soutien aux producteurs locaux 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.

Lors de cette étude, il a été tenu compte des habitudes alimentaires des résidents, ainsi que des plats emblématiques ou régionaux.

Cette démarche a dans un premier temps été menée en France, où les leviers identifiés ont permis de développer un plan d'action pour 2022, en incluant les nouvelles références dans les plans alimentaires. Les résultats ont également été partagés avec les directeurs achats des différents pays, afin de déployer la démarche à l'ensemble du Groupe au cours des prochaines années.

FRANCE

Tous les poissons servis sur les établissements sont issus de la pêche durable (écolabel). Les menus sont définis pour cinq semaines et renouvelés chaque saison afin de respecter les cycles des produits.

ITALIE

Un jour végétarien par semaine a été mis en place au sein des établissements.

3.6.4.3 Le transport des salariés

Le transport des salariés, comprenant les trajets domicile-travail et les déplacements professionnels, représente 9 % des émissions de CO₂ du Groupe.

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 ou du vélo.

Selon les pays d'implantation du Groupe, les réglementations et les équipements en infrastructures dédiées aux mobilités douces ou à la recharge de véhicules électriques diffèrent,

mais la politique voyage du Groupe préconise de privilégier les visioconférences, lorsque cela est possible, et demande aux collaborateurs de prendre le train pour les trajets de moins de quatre heures.

Les politiques voiture sont progressivement renouvelées, pour référencer des modèles de véhicule moins émissifs. Courant 2023, en France, une réflexion a été menée sur l'électrification de la flotte de fonction, avec un déploiement prévu sur 2024. Cette nouvelle politique permet aux collaborateurs éligibles à un véhicule de fonction, de choisir entre un véhicule électrique ou un crédit mobilité durable pour la prise en charge des déplacements effectués en train, vélo et transports en commun.

Outre la promotion du télétravail quand cela est possible, dans certains pays, une participation financière aux abonnements aux transports publics et une indemnité kilométrique vélo ont été mises en place.

3.6.4.4 La stratégie de réduction et de recyclage des déchets

L'empreinte environnementale du Groupe est également composée des déchets, qui représentaient en 2021 4 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Le transport, le traitement et la transformation des déchets ont des impacts sur les écosystèmes. Parvenir à les réutiliser en tant que ressources afin de limiter l'extraction de matières premières dans une économie circulaire, est un enjeu en termes de changement climatique, mais aussi de

pollution. La stratégie environnementale du Groupe intègre donc l'amélioration de la gestion des déchets et de leur valorisation.

La stratégie Groupe de gestion des déchets consiste à optimiser le tri sélectif dans l'ensemble de ses établissements, à réduire les quantités de déchets résiduels (ordures ménagères), avec un objectif Groupe qui a été atteint, de diminution de 5 % des volumes de déchets résiduels par lit en 2023, par rapport à 2019, et à améliorer le recyclage des différents flux de déchets.

3.6.4.4.1 L'optimisation du tri sélectif

Des campagnes de sensibilisation (affiches, procédures, formations en réunion d'équipe, etc.) sont réalisées dans les établissements sur les consignes de tri.

FRANCE

Le tri sélectif a été optimisé sur plus de 350 établissements depuis 2020, permettant le recyclage de plus de 6 000 tonnes de déchets.

Cette transformation passe par différentes étapes au sein des établissements :

- la mise en place de nouvelles filières de déchets avec du matériel de tri dédié pour le dépôt et la collecte. Les chariots des agents en charge de la propreté et de l'entretien (ASH) ont été adaptés afin de pouvoir collecter trois flux de déchets ;

- le recours à un éco-organisme pour les déchets d'éléments d'ameublement ;
- les équipes sur site – ASH, infirmières, cadres et personnel de restauration – ont été formées et sensibilisées pour s'assurer du bon usage de ce nouveau matériel et d'une évolution des pratiques.

L'optimisation de la gestion des déchets a permis la réalisation d'économies, qui ont pu être investies dans la mise en place de nouvelles filières de tri, contribuant à une meilleure valorisation des déchets.

Le Groupe travaille à améliorer la valorisation de ses déchets, en mettant notamment l'accent sur les biodéchets.

FRANCE

En 2021, un partenariat a été signé pour 64 établissements en Île-de-France, afin de promouvoir la méthanisation et le compostage des déchets de cuisine et de salle. En 2023, ce partenariat a permis de générer environ 300 MWh

de gaz renouvelable et 280 tonnes de fertilisant. Sur les établissements lyonnais et marseillais, la collecte de biodéchets s'est élevée à 150 tonnes en 2023.

PAYS-BAS

Une campagne de tri des biodéchets a débuté afin d'équiper l'ensemble des sites de conteneurs de tri des biodéchets dans le but de recycler ces matières organiques et de diminuer le tonnage de déchets résiduels.

RECYCLAGE DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

Les ordinateurs usagés sont confiés à une organisation qui les déconditionne, les met en sécurité, les reformate et les recycle pour un usage par d'autres utilisateurs.

3.6.4.4.2 Les résultats déchets

Les déchets résiduels

Le Groupe a réalisé un diagnostic de ses volumes de déchets en 2020 sur la base des données 2019, et s'est fixé l'objectif de réduire ses déchets résiduels en volume par lit de 5 % en 2023 par rapport à 2019, le volume de déchets résiduels étant un marqueur de l'amélioration du tri sélectif.

Les déchets résiduels (ordures ménagères) se définissent en effet par la part restante de déchets après que le tri des déchets ait été effectué vers les filières disponibles permettant la collecte sélective et la valorisation. La baisse des volumes de déchets résiduels est donc la mesure

d'une amélioration du tri des déchets, de la mise en place de nouvelles filières de tri, ainsi que des politiques visant à réduire les déchets à la source, telles que la réduction de l'usage unique lorsque cela est possible, ou encore des déchets qui peuvent être évités, comme le suremballage.

En 2023, le volume de déchets par lit (hors Royaume-Uni) est de 427 kg/Lit, ce qui représente une baisse de 16 % par rapport à 2019.

Le travail de reporting mené au cours des dernières années a permis de réduire la part de données extrapolées sur la base du diagnostic réalisé en 2020, au profit de données estimées ou pesées. La donnée est consolidée sur la base de reporting fournisseurs et de questionnaires.

VOLUMES DE DÉCHETS RÉSIDUELS 2023

France	16 631 888	2023	427 kg déchets résiduels/Lit/an
Italie	3 573 186	2019	509 kg de déchets résiduels/Lit/an
Allemagne	9 285 622		
Belgique	4 950 963	Réduction	- 16 %
Espagne	1 700 448		
Pays-Bas	516 186		
TOTAL	36 658 293		

Les déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI)

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait – ou dont on a de bonnes raisons de penser – qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou chez d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

Les DASRI sont des déchets inhérents à l'activité de soin du Groupe. Conformément aux législations nationales, la gestion des DASRI est associée à des procédures internes

spécifiques au sein du Groupe. Elles visent à expliquer précisément la marche à suivre et les précautions d'usage pour permettre d'identifier, de stocker et d'éliminer les déchets médicaux dont les infectieux, tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement. Selon les pays d'implantation du Groupe et leurs réglementations respectives, les DASRI peuvent être comptabilisés avec les déchets résiduels, être collectés par les médecins qui administrent les soins, ou par les officines, ce qui explique que les données quantitatives ne puissent pas être systématiquement collectées de manière distincte. Pour la France, l'Espagne et la Belgique en 2023, le poids total des DASRI collectés est de 87 434 kg.

3.6.5 La prise en compte de l'impact de l'activité sur les écosystèmes et la biodiversité

Conscient de l'importance des services écosystémiques pour le bien-être et la santé humaine, ainsi que du lien étroit entre biodiversité et changement climatique, Clariane a rejoint le programme de recherche appliquée *Biodiversity Impulsion Group* en 2021.

Cette initiative réunit 16 acteurs de la ville, au sein de l'Observatoire de l'immobilier durable. Partant du constat que les activités immobilières et la densification impactent fortement la biodiversité – notamment à travers l'extraction de matières premières et l'artificialisation des sols – ce programme vise à mesurer et accélérer la contribution des acteurs de la ville, en définissant un système commun de mesures et de pilotage de la biodiversité d'un projet immobilier sur son territoire.

En 2022, un travail a été mené pour définir des indicateurs communs et développer un outil de mesure qui puisse être utilisé lors du développement d'un nouveau projet ou sur

des projets existants. Cet outil a été rendu disponible en *open source* en 2023 sur la plateforme R4RE (Resilience 4 Real-Estate). Il permet d'analyser pour un projet immobilier :

- la sensibilité du site aux enjeux écologiques ;
- le potentiel d'accueil de biodiversité d'un bâtiment existant ;
- l'impact d'un projet immobilier sur l'artificialisation des sols ;
- les co-bénéfices liés à la nature (notamment réduction des îlots de chaleur urbains, régulation des eaux pluviales, amélioration de la qualité de l'air, de la santé et du bien-être des usagers).

Un premier diagnostic biodiversité du parc immobilier du Groupe sur la base de cet outil est prévu pour 2024.

FRANCE

En 2023, des études d'impact ont été réalisées en France sur les nouveaux projets tels que les établissements d'Avignon et de Juvisy. Une première analyse de la résilience des bâtiments est réalisée au titre du reporting Taxonomie. Cette étude sera élargie à d'autres sites en 2024.

Un travail sur les extérieurs est lancé par la société Âges & Vie afin d'améliorer la qualité des espaces verts.

ITALIE

L'Italie a installé des ruches en établissement, dans le cadre du programme « BEE Korian », qui ont permis de protéger 480 000 abeilles.



3.7 Plan de vigilance du Groupe

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, Clariane est tenu 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 :

- les droits humains et les libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- 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 :

- cartographie des risques ;

- procédures d'évaluation régulière des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- actions adaptées d'atténuation ou de prévention des risques ;
- mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le plan de vigilance présente, dans un premier temps, la gouvernance relative au devoir de vigilance, la méthodologie d'élaboration du plan de vigilance, ainsi que le mécanisme d'alerte qui couvre l'ensemble des risques identifiés au regard du devoir de vigilance.

Le tableau présenté aux pages suivantes recense l'ensemble des dispositifs (procédures d'évaluation, actions d'atténuation, dispositifs de suivi des mesures) et des résultats associés à chacun des principaux risques identifiés. Un renvoi est présent lorsque ces dispositifs sont détaillés dans une autre section du Document d'enregistrement universel (DEU).

Gouvernance

La mise en œuvre du plan de vigilance est pilotée par le Secrétariat général en intégrant les fonctions clés. La définition du plan de vigilance et son déploiement font l'objet de présentations au Comité risques, éthique et conformité qui se réunit bimensuellement.

Le Secrétariat général décide des priorités d'action et de l'évolution du plan en coordination étroite avec la Direction de la RSE Groupe ainsi qu'avec la Direction de l'audit et du

contrôle interne au travers d'un questionnaire de contrôle incluant des points d'action relatifs à la RSE et au devoir de vigilance. 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.

Méthodologie d'élaboration

Clariane mène des actions concrètes de prévention des risques d'atteintes aux droits humains, à la santé et 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.

L'identification des risques consiste en :

- collecte et revue de la documentation existante relative à l'identification et à la prévention des risques au sein du Groupe ;
- 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. de sources publiques, notamment concernant les fournisseurs,

4. de référentiels internationaux pertinents en matière de droits fondamentaux,
5. des référentiels internes en matière de droits fondamentaux,
6. entretiens menés avec les fonctions clés,
7. à partir des entretiens conduits et des risques établis, identification des « risques graves » en matière d'atteinte aux droits humains, à la santé et à la sécurité, et à l'environnement,
8. cotation des risques bruts,
9. cotation des risques nets,
10. élaboration de la cartographie des risques,
11. validation de la cartographie des risques.

L'ensemble de la cartographie des risques est révisé selon une périodicité annuelle. Elle peut être révisée, en outre, à tout moment en cas d'événement affectant de manière majeure l'appréciation des risques.

Évaluation des tiers

Clariane a décidé de se doter 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 « partenaire » tous les fournisseurs, prestataires, consultants, courtiers, intermédiaires, cible, 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 partenaires 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.

Le Secrétariat général, 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.

Mécanisme d'alerte

Le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur mais également à tout candidat à un poste, à chaque co-contractant du Groupe, à chaque actionnaire, à chaque client du Groupe et ses proches de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue d'origine. 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.

En 2023, ce dispositif d'alerte a été simplifié afin de faciliter l'utilisation du dispositif. Par ailleurs, des campagnes de communication ont été 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 du signalement et la confidentialité dans le traitement de chaque alerte. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2, ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ce dispositif est complété par des procédures Groupe, applicables au 1^{er} janvier 2022, sur le 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 professionnel regroupe les moyens d'alerte suivants :

- la voie hiérarchique ;
- les ressources humaines ;
- les Directions de la conformité Groupe ou pays et la Direction de la sécurité Groupe ;
- un dispositif d'alerte.

Ce dispositif est rappelé sur le site internet et intranet de la société, dans la Charte éthique du Groupe, ainsi que dans le document « Nos Valeurs et engagements éthiques », signé par tout nouvel arrivant.

Les mesures du devoir de vigilance

Le tableau ci-dessous présente toutes les mesures requises par le devoir de vigilance au regard des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Le mécanisme d'alerte (*whistleblowing*), qui est transverse à tous les risques, figure à la page précédente, dans la partie introductive du plan de vigilance.

Les dispositifs ci-après sont détaillés dans l'ensemble du Document d'enregistrement universel. Des renvois sont associés aux politiques, procédures, moyens d'action afin de procurer le niveau d'information nécessaire.

Enjeux devoir de vigilance	Typologie risques devoir de vigilance	Mesures en place (procédures, actions)
 <p>DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES</p>	<p>SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS</p> <p>Maltraitance</p>	<ul style="list-style-type: none"> Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs Campagne de sensibilisation et de prévention à l'échelle européenne sur la bientraitance (cf. 3.2.1.1 du DEU) Mesure de la satisfaction client via le baromètre de satisfaction CSatisfaction ainsi que les analyses transactionnelles CWelcome (cf. 3.2.6 du DEU) Charte éthique comportant un volet sur le respect des droits humains Plateforme « Eval Ethics » pour permettre aux managers de s'auto-évaluer sur l'éthique et de se confronter à des cas pratiques (cf. 3.2.5 du DEU) Management de la qualité - Certification ISO 9001 (cf. 3.2.6 du DEU) Standard Clariane (volets opérationnels : maisons de retraite médicalisées, aide à domicile et cliniques de soins médicaux) déployés Pré-requis relevant du Positive Care identifiés dans le Standard Clariane (manuel qualité) avec les Annexes Positive Care intégrées au Standard Clariane Programme Positive Care (cf. 3.2.1 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> gestion des troubles du comportement et atténuation de leur expression formation à la compréhension des pathologies de démence et à leur expression symptomatologique (troubles du comportement productifs) maîtrise des niveaux des symptômes avec évaluation clinique standardisée (inventaire neuropsychiatrique utilisé par les équipes soignantes comme les NPI-ES par exemple) Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> mise en oeuvre d'actions immédiates déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires
	<p>DISCRIMINATION : PATIENTS ET COLLABORATEURS</p> <p>Discrimination</p>	<ul style="list-style-type: none"> Politiques Qualité de vie au Travail (cf. 3.3.1 du DEU) Club des Femmes de Clariane (<i>Clariane Women's Club</i>) (cf. 3.3.2.4 du DEU) Formations et campagnes de sensibilisation des managers et des équipes (cf. 3.3.2.4 du DEU) Lutte contre les violences faites aux femmes : Clariane est co-fondateur du réseau européen « une femme sur trois » avec la Fondation FACE Module <i>e-learning</i> de sensibilisation, campagne <i>Orange The World</i> (cf. 3.3.2.4 du DEU) Charte éthique comportant un volet sur la non-discrimination Human Rights Statement de Clariane comportant un volet sur la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des chances Clariane est co-fondateur du collectif d'entreprises pour une économie inclusive (cf. 3.5.2.2 du DEU) Clariane est signataire de l'initiative #StOpE au sexisme ordinaire au travail (cf. 3.3.2.4 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. 3.1.1 du DEU) Groupe de travail RSE du Comité européen Ligne d'écoute Stimulus accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie (cf. 3.3.2.2 du DEU) Personnes de confiance en Belgique (cf. 3.3.2.2 du DEU) <p>Bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> Clariane Allemagne signataire de la Charte de la diversité (cf. 3.3.2.4 du DEU) Signature par Clariane France de la Charte d'engagement de l'autre Cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT+ (cf. 3.3.2.4 du DEU) Mission handicap France œuvrant pour l'insertion professionnelle, le développement professionnel, et le maintien dans l'emploi (cf. 3.3.2.4 du DEU) Partenariat avec la Maison des Femmes de Saint-Denis et Tours et avec l'association D.i.Re pour la réinsertion en Italie (cf. 3.3.4.1 du DEU) Label Diversité pour Clariane région Bruxelles (cf. 3.3.2.4 du DEU) Fonds de solidarité en France (cf. 3.3.2.2 du DEU) Service des assistantes sociales en France (cf. 3.3.2.2 du DEU)

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)
- Vérification de la conformité du site avec le Standard Clariane (manuel qualité) et la norme ISO9001
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois : exécution de la stratégie éthique et suivi des actions menées par la Direction médicale, éthique et innovation en santé

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

Au sein des maisons de retraites médicalisées :

- Déploiement du Positive Care (équipements relatifs aux interventions non médicamenteuses et formations associées au sein des établissements présents dans le Groupe depuis plus de 2 ans) : 100 % du réseau (contre 97 % en 2022)
- Indicateurs qualité des soins à fin 2023 :
 - Taux d'escarre acquises : 2,7 %
 - Taux de contention physique : 15,2 %
 - Taux de projets personnalisés à jour : 87,7 %
- Audits qualité 360° : 72 % des établissements avec un score A et B
- Part des établissements certifiés ISO 9001 : 100 % (Liste EuroPP des établissements présents dans le groupe au 31 décembre 2019)
- Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Mesure du ressenti sur la discrimination et la diversité à travers l'enquête annuelle de satisfaction Community Pulse (cf. 3.3.2.4 du DEU)

- Taux de femmes au sein des effectifs : 81 %
- Taux de femmes dans le *Top Management* : 54 %
- Certification Top Employer Europe

Enjeux devoir de vigilance

Typologie risques devoir de vigilance

Mesures en place (procédures, actions)



DROIT HUMAINS & LIBERTÉS FONDAMENTALES

RESPECT DES RÉGLEMENTATIONS TANT AU SEIN DE CLARIANE QUE CHEZ LES FOURNISSEURS ET PARTENAIRES

Non-respect des réglementations applicables aux activités de Clariane :

- 8 conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail ;
- Lutte contre le travail dissimulé

- Dialogue social à l'échelle européenne avec la mise en place d'un Comité d'entreprise de la société européenne (cf. 3.3.2.5 du DEU)
- Charte européenne des principes fondamentaux du dialogue sociale (cf. 3.3.2.5 du DEU)
- Charte éthique comportant un volet sur le respect des droits de l'Homme et la dignité des personnes et l'engagement du collaborateur de respecter la Charte éthique
- Jeu « Parlons Valeurs » permettant de faire vivre les valeurs du Groupe à travers des mises en situation concrète (cf. 3.2.1.1 du DEU)
- Human Rights Statement de Clariane comportant un volet sur la sécurité des conditions de travail
- Charte des achats responsables comportant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail (cf. 3.2.5 du DEU)



SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES

PANDÉMIE / ÉPIDÉMIE

Sécurité des personnes et gestion de crise

- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

SOINS ET PRISE EN CHARGE DES PATIENTS

Erreur médicamenteuse

- Gestion des médicaments : 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. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe sont prescrits sur ordonnance par des médecins
- Campagne de sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur le bon usage du médicament (cf. 3.2.7.2 du DEU)
- Standard Clariane de management de la qualité
- Formation Bientraitance, Éthique et Soins pour Tous (BEST) en France
- Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

SÉCURITÉ DES PERSONNES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS CLARIANE

Sorties à l'insu de l'établissement

- Programme Positive Care (cf. 3.2.1 du DEU) : Mise en oeuvre de thérapies dites comportementales suite à évaluation : vigilance sur les déambulations et réduction de celles-ci en mettant en oeuvre des thérapies de médiation/d'empathie ou autres interventions non médicamenteuses
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Gestion de crise : Épidémies, Incendies, sinistres

- Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la prévention des risques infectieux
- Plan vigilance épidémie annuel
- Procédure de sectorisation avec isolement des cas groupés et équipes dédiées
- Mise en place d'un réseau hygiène national et transnational
- Réseau de vigilance hebdomadaire avec état des lieux des pressions épidémiques en Europe
- Constitution de stocks d'équipement de protection individuelle
- Plan canicule (protocoles et formations sur l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation)
- Politique Qualité (manuel qualité)
- Auto-évaluation des établissements
- Dispositif de gestion de crise et de plan de continuité d'activité

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

- Comité risques, éthique et conformité du Groupe qui se réunit tous les deux mois : exécution de la stratégie éthique et suivi des actions menées par la Direction médicale, éthique et innovation en santé
- Comité mensuel de pilotage valeurs avec les ambassadeurs des pays : animation du réseau des ambassadeurs des valeurs du Groupe (cf. 3.2.5 du DEU)
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Comité d'entreprise européen : 2 réunions plénières ordinaires, 2 réunions plénières supplémentaires, 6 réunions du Bureau ordinaires et 1 supplémentaire, 6 réunions des groupes de travail et 1 réunion de formation
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif (hors Royaume-Uni) : 100 %
- Déploiement de la Charte Éthique dans 100 % des sites du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs

- Comités incidents pour l'analyse et la remédiation des EIG les plus graves dans chaque pays
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Au sein des maisons de retraites médicalisées :
- Déploiement du Positive Care (équipements relatifs aux interventions non médicamenteuses et les formations associées au sein des établissements présents dans le Groupe depuis plus de 2 ans) : 100 % du réseau (contre 97 % en 2022)

- Audits qualité internes (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)
- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Les EIG 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.
- En 2023, la fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients était de 0,59 (46 % Santé, 32 % Sécurité, 22 % Sûreté) pour 10 000 journées facturées, contre 0,47 en 2022. Par secteur d'activité, cette fréquence était de :
 - 0,54 pour l'activité Seniors (46 % Santé, 28 % Sécurité, 26 % Sûreté) ;
 - 0,28 pour l'activité de Santé (49 % Santé, 35 % Sécurité, 16 % Sûreté) ;
 - 2,55 pour l'activité de Santé mentale (42 % Santé, 51 % Sécurité, 7 % Sûreté).

- Comités incidents pour l'analyse et la remédiation des EIG les plus graves dans chaque pays
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)

- Fréquence des événements indésirables graves : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)

- Au sein des maisons de retraites médicalisées :
- Déploiement du Positive Care (équipements relatifs aux interventions non médicamenteuses et les formations associées au sein des établissements présents dans le Groupe depuis plus de 2 ans) : 100 % du réseau (contre 97 % en 2022)
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

Enjeux devoir de vigilance

Typologie risques devoir de vigilance

Mesures en place (procédures, actions)



SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES

Harcèlement et risques psychosociaux

- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires
- Formations et campagnes de sensibilisations des managers et des équipes (cf. 3.3.2.5 du DEU)
- Protocole européen sur la santé et sécurité au travail sur la réduction des accidents du travail (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Déclaration commune du Comité européen et Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme
- Mise en place du standard Pays de soutien social et psychologique aux salariés (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Ligne d'écoute Stimulus accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Renforcement des personnes de confiance en Belgique (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Médiation en France
- Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respect des conditions de travail
- Politique de rémunération variable annuelle de la Directrice Générale pour l'année 2024 comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (cf. 4.2.1.1 du DEU)

Sécurité des établissements (infrastructures, hygiène et équipements)

- Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la sécurité et l'hygiène (cf. 3.2.4.2 du DEU)
- Visites prévention organisées annuellement dans certains sites dans le cadre du programme assurance Groupe
- Standard Clariane
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Sécurité au travail et conditions de travail - Collaborateurs Clariane

- Protocole européen sur la santé et sécurité au travail (cf. 3.3.2.3 du DEU)
- Accord d'entreprise en France « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- « Référents santé au travail » nommés dans les établissements afin d'accroître la visibilité de la politique Santé Sécurité au travail (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Formation dédiée SMS (Sanitaire Medico Social, ex HAPA), certifiée par l'Institut National de Recherche et Sécurité (INRS) et délivrée par l'Université Clariane (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Baromètre interne Community Pulse pour évaluer le taux d'engagement des employés (cf. 3.3.2.6 du DEU)
- Outil Acciline (périmètre France) pour suivre sur chaque site l'ensemble des accidents du travail, base de données déclarative Economed en Allemagne
- Lignes d'écoute accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Italie (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Politique Groupe Santé Sécurité diffusé à l'ensemble du management (cf. 3.3.2.2 du DEU)
- Déclaration commune du Comité européen et Clariane sur l'engagement social et la réduction de l'absentéisme (cf. 3.3.2.1 du DEU)
- Charte Éthique comprenant un volet sur la sécurité
- Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail
- Plan d'actions de performance comprenant un critère sur la réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt au sein de l'indicateur composite Ressources Humaines (cf. 4.2.1.1 du DEU)
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en oeuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)
- Enquête salarié Community Pulse (indice Engagement) : question sur la connaissance des salariés concernant les services de soutien social et psychologique

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

- Commission paritaire du Comité d'entreprise européen de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels
- Taux de fréquence : 37 (contre 41 en 2022)
- Taux de gravité : 1,36 (contre 1,54 en 2022)
- Diagnostic d'évaluation des risques psychosociaux réalisé sur 90 % des sites en Allemagne (cf 3.3.2.2 du DEU)

- Audits externes avec des organismes assermentés (cf. 3.2.3.1 du DEU)
- Audits qualité interne (audits 360°) réalisés tous les deux ans (cf. 3.2.6 du DEU)

- Audits qualité 360° : 72 % des établissements avec un score A et B
- Part des établissements certifiés ISO 9001 : 100 % (Liste EuroPP des établissements présents dans le groupe au 31 décembre 2019)
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Dispositifs de suivi et d'aide psychologique des sites dans tous les pays du Groupe
- Enquête salarié Community Pulse (indice Engagement) (cf.3.3.2.6 du DEU)
- Revue des données de l'accidentologie lors des *Business reviews* pays
- Présentation des données et des actions lors du groupe de travail Considération du Comité de mission (prévention des accidents, déploiement du standard de soutien social et psychologique)
- Groupe de travail du Comité d'entreprise européen dédié à la santé, sécurité et la prévention des accidents du travail.
- Groupe de travail du Comité d'entreprise européen dédié à la réduction de l'absentéisme.
- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Commission paritaire du Comité d'entreprise de européen de suivi du protocole sur la santé au travail et la prévention des risques professionnels
- Taux de fréquence : 37 (contre 41 en 2022)
- Taux de gravité : 1,36 (contre 1,54 en 2022)
- Certification Top Employer Europe
- Fréquence des événements indésirables graves (EIG) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

Enjeux devoir de vigilance

Typologie risques devoir de vigilance

Mesures en place (procédures, actions)



SANTÉ & SÉCURITÉ DES PERSONNES

ATTEINTE À LA RÉPUTATION ET SYSTÈMES D'INFORMATION, PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES ET DE SANTÉ

Protection des données personnelles et de santé

- Programme de conformité dédié composé de *guidelines* émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Gouvernance dédiée composée d'un délégué à la protection des données (DPO) Groupe et des DPO pays dans chacun des pays d'implantation (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Campagnes de formation et sensibilisation des collaborateurs (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Revue des risques RGPD au niveau Groupe (bimestrielle) en Comité risques éthique et conformité et au niveau des pays en comité dédié
- 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. 3.2.7.1 du DEU)
- Politique de *Multi-Factor Authenticator* mise en œuvre à l'échelle du Groupe (cf. 3.2.7.1 du DEU)
- Human Rights Statement comprenant un volet sur la protection des données personnelles

SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL CHEZ LES FOURNISSEURS DE CLARIANE

Santé et sécurité au travail chez les fournisseurs

- Charte des achats responsables comprenant un volet sur le respects des droits humains et des conditions de travail
- Protocoles sur tous ses réseaux sanitaires et médico-sociaux en Europe, qui ont eu pour conséquence d'augmenter l'usage des équipements de protection individuelle (EPI)
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en œuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires



ENVIRONNEMENT

RÉDUCTION EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Réduction des consommations énergétiques et de l'empreinte carbone liée à l'énergie

- Évaluation de l'empreinte carbone 2021 de Clariane par un cabinet externe (cf. 3.6.2 du DEU)
- Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments à horizon 2030, avec un objectif de - 40 % par rapport à 2019 (cf. 3.6.3 du DEU)
- Certification HQE ou équivalent des bâtiments pour tout nouveau bâtiment validé en Comité d'Investissement (cf. 3.6.3 du DEU)
- Campagne de sensibilisation aux écogestes énergie (cf. 3.6.3 du DEU)
- Plans d'investissement pluriannuels intégrant des objectifs de réduction des consommations énergétiques et de décarbonation du mix énergétique :
 - amélioration de l'efficacité énergétique
 - intégration de sources d'énergie renouvelable
 - technologies de pilotage énergétique automatisé

Gestion des déchets /Gestion des déchets médicaux

- Optimisation du tri des déchets et suivi de la production de déchets résiduels – gestion des déchets (cf. 3.6.4.4 du DEU)
- Mise en place d'une filière de tri pour les biodéchets en France, avec notamment un partenariat en Ile-de-France permettant la méthanisation et le compostage des déchets de cuisine et de salle (cf. 3.6.4.4 du DEU)
- Sensibilisation aux éco-gestes pour améliorer le tri des déchets en établissement (cf. 3.6.3, 3.6.4.4 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. 3.6.4.4 du DEU)
- Human Rights Statement comprenant un volet sur l'environnement
- Protocoles sur tous ses réseaux sanitaires et médico-sociaux en Europe, qui ont eu pour conséquence d'augmenter l'usage des équipements de protection individuelle (EPI)
- Procédures « événements indésirables graves » (EIG) (cf. 3.2.7.2 du DEU) :
 - mise en œuvre d'actions immédiates
 - déclaration interne et déclaration aux autorités compétentes en fonction des réglementations locales
 - analyse des causes racines et éventuelles actions complémentaires

Dispositif de contrôle et de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures - Indicateurs

- Audits internes RGPD dans l'ensemble des pays du Groupe
- Audits réalisés par la Direction de l'audit et du contrôle interne du Groupe selon le plan validé en Comité d'audit
- Campagne d'audit et de pentest à l'échelle du Groupe Clariane
- Audits qualité interne (audits 360°)
- Dispositif d'alerte et de réclamation Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Maturité Groupe du dispositif de mise en oeuvre pour se conformer au RGPD telle qu'évaluée dans le référentiel des points clés de contrôle interne : niveau 2 (signifiant sur l'échelle d'évaluation : satisfaisant, des zones d'amélioration subsistent notamment en matière de formalisation des contrôles).
- Suivi des failles relatives à la protection des données (*data breach*) ayant fait l'objet d'une déclaration auprès de l'autorité locale : 18 cas en 2023

- Dispositif d'alerte Groupe et Pays - Integrity Line & autres canaux (boîtes mails dédiées, numéros de téléphone dédiés, supérieurs hiérarchiques, Ressources Humaines)

- Fréquence des événements indésirables graves (EIC) relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients : 0,59 pour 10 000 journées de séjour (contre 0,47 en 2022)

- Audits énergétiques (cf. 3.6.3 du DEU)
- Bilan carbone Groupe
- Plans d'actions associés aux audits énergétiques (cf. 3.6.3 du DEU)
- Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments (cf. 3.6.3 du DEU)
- Suivi et réduction des déchets résiduels (cf. DEU 3.6.4.4)

- Réduction des volumes de consommation d'énergie : - 13 % (kwh) en 2023 vs. 2021
- Amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments : - 15 % (kwh/m²) en 2023 vs. 2021
- Réduction des émissions de kgCO₂/m² en 2023 vs. 2019 : - 29 %
- Part de nouveaux projets (Greenfield) éligibles à la certification HQE ou équivalent : 100 %

- Suivi de la collecte des déchets résiduels et des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) (cf. 3.6.4.4 du DEU)

- Déchets résiduels : volume de déchets par lit (hors Royaume-Uni) : 427/ kg/lit, soit une baisse de 16 % par rapport à 2019.
- DASRI : volume collecté en 2023 (France, Espagne, Belgique) : 87 434 kg
- Biodéchets en France : partenariat signé avec 64 établissements en Île de France qui a permis de générer environ 300 MWh de gaz renouvelable et 280 tonnes de fertilisant en 2023.
- Lyon et Marseille : sur les établissements, la collecte de biodéchets s'est élevée à 150 tonnes en 2023.

3.8 Annexes

3.8.1 Table de concordance avec le standard *Health Care Delivery* de SASB

Le SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) est une organisation à but non lucratif américaine qui a développé un système de classification des industries selon leurs risques et opportunités ESG. Les standards SASB identifient les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance liés à la performance financière de chaque industrie, afin de proposer des indicateurs sur la valeur de l'entreprise, qui soient pertinents à la fois pour les investisseurs et pour les entreprises. Les standards SASB se fondent sur les pratiques et la réglementation américaines, rendant certains des indicateurs non applicables pour le Groupe.

Clariane publie la concordance des données incluses dans son document d'enregistrement universel avec le standard SASB *Health Care Delivery*, auquel le Groupe est rattaché.

Néanmoins, l'activité de *Health Care Delivery* n'est qu'une composante de l'activité du Groupe (décrite dans le chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel). Les résidents et les patients des établissements médico-sociaux et sanitaires du Groupe sont suivis médicalement (principalement pour des pathologies chroniques), le Groupe dispose uniquement de cliniques chirurgicales en Italie. Certains des indicateurs de ce standard ne sont donc pas transposables à l'activité du Groupe. Dans ce cas de figure, le Groupe a proposé, lorsque cela était possible, un indicateur permettant tout de même d'adresser la thématique.

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				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 : 737 493 507 kWh en 2023. (2) 37 % d'électricité. (3) Clariane ne publie pas le % consolidé issu des sources d'énergie renouvelable. En 2023, la part de photovoltaïque dans son mix énergétique était de 0,6 % Pour plus d'informations, se référer au paragraphe ci-contre.	3.6.3
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 2023 était de 87 434 kg en France, Espagne et Belgique (voir paragraphe ci-contre). Ces déchets sont collectés et traités selon les filières réglementaires des pays dans lequel Clariane opère. Clariane ne dispose pas d'information sur ce traitement.	3.6.4.2
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 au sein desquels le Groupe opère, la récupération et la destruction des déchets pharmaceutiques sont encadrées par la réglementation et relèvent de la responsabilité des États et des officines, qui mettent en place des systèmes de collecte appropriés pour les médicaments inutilisés ou périmés (obligation prévue par la directive 2004/27/CE du 31 mars 2004).	
Vie privée des patients et dossiers médicaux électroniques					
HC-DY-230a.1	Pourcentage de dossiers de patients sous forme de dossier médical électronique (DME) répondant aux exigences d'« utilisation significative »	Quantitatif	Pourcentage (%)	100 % des dossiers résidents et patients sont digitalisés. Plus d'information est disponible au paragraphe ci-contre.	

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
HC-DY-230a.2	Description des politiques et pratiques visant à sécuriser les dossiers d'informations de santé protégées (PHI) des clients et d'autres informations nominatives (PII)	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 3.2.7.1
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) 18 cas de violations de données ont été recensés en 2023 (la hausse par rapport à 2022 s'expliquant par le développement dans l'ensemble des pays d'une culture de la déclaration et de la transparence, lié au déploiement des process de gestion et de déclaration des <i>data breach</i> . (2) (a) 70 % 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'information concernant la stratégie du Groupe en matière de protection des données à caractère personnel et de cybersécurité sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.7.1
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	Aucune perte financière n'est attribuable à des procédures judiciaires associées à la confidentialité et à la sécurité des données.	
Accessibilité aux services pour les patients à faibles revenus					
HC-DY-240a.1	Discussion sur la stratégie de gestion de la combinaison des situations des patients sur le plan de l'assurance	Discussion et analyse		Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-240a.2	Montant des paiements de rajustement reçus dans le cadre du programme DSH (<i>Disproportionate Share Hospital</i>) (Hôpitaux servant une partie disproportionnée de patients couverts par Medicare)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
Qualité des soins et satisfaction des patients					
HC-DY-250a.1	Score total de performance moyen des hôpitaux en matière d'achats à valeur ajoutée et des scores de domaine, pour l'ensemble des établissements	Quantitatif	Nombre	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
HC-DY-250a.2	Nombre d'événements graves à déclarer (SRE) tels que définis par le <i>National Quality Forum</i> (NQF, ou Forum national sur la qualité)	Quantitatif	Pourcentage (%)	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 0,59 pour 10 000 journées facturées en 2023. De plus amples informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.7.2
HC-DY-250a.3	Score HAC (taux d'infection nosocomiale) par hôpital	Quantitatif	Nombre	<p>Les maladies nosocomiales sont des maladies à déclaration obligatoire, qui font l'objet de déclarations auprès des autorités et qui sont suivies dans le cadre des événements indésirables graves (EIG).</p> <p>En revanche, Clariane ne suit pas de façon distincte les maladies nosocomiales des autres EIG liés à la prise en charge. Il n'est donc pas possible de communiquer un taux d'infections.</p> <p>Pour les établissements de santé, les pays du Groupe concernés définissent une politique de prévention et de lutte contre les infections à l'hôpital, en conformité avec les réglementations locales, et disposent de protocoles de prévention et de prise en charge dédiés. Chaque clinique a un Comité de lutte contre les infections associées aux soins.</p> <p>Dans les cliniques chirurgicales du Groupe (uniquement présentes en Italie), la prévention des infections nosocomiales est intégrée au système de gestion des risques par le biais de procédures spécifiques (telles que l'antibioprophylaxie et la surveillance du patient durant son séjour). Les cas d'infection sont tracés à la fois dans les dossiers médicaux des patients, font l'objet d'un signalement au <i>Risk Manager</i> et sont revus au cours des réunions d'audit interne.</p>	
HC-DY-250a.4	Taux de réadmission excédentaire par hôpital	Quantitatif	Ratio	Cet indicateur est considéré comme non applicable, Clariane n'exerçant pas l'activité d'hôpital.	Non applicable
HC-DY-250a.5	Amplitude de l'ajustement des paiements pour réadmission dans le cadre du programme HRRP (<i>Hospital Readmissions Reduction Program</i> , ou programme de réduction des réadmissions à l'hôpital)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	Non applicable

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
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.	
HC-DY-260a.2	Pourcentage des ordonnances de substances réglementées rédigées pour lesquelles une requête a été envoyée à une base de données d'un programme de surveillance des médicaments sur ordonnance (PDMP)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	
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		Pour l'Italie (seul pays où le Groupe dispose de cliniques chirurgicales), le coût de l'opération est présenté et validé en amont par le patient : selon le type de traitement chirurgical, la tarification peut dépendre de chaque clinique qui l'établit au sein d'un contrat présenté au patient pour validation (le coût est fonction de l'implant, du matériel utilisé, des coûts du personnel et des médecins, ainsi que de la salle d'opération). Le coût supporté par les patients dépend également des tarifs et remboursements pratiqués par leurs compagnies d'assurance.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.2	Discussion sur la mise à disposition des informations de tarification des services auprès du public	Discussion et analyse		Des informations sur le détail de la réglementation et des dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans chaque pays où le Groupe est implanté sont disponibles au Chapitre 8 du document d'enregistrement universel.	Tableau réglementations et tarification – Chapitre 8
HC-DY-270a.3	Nombre des 25 services les plus communs de l'entité pour lesquels les informations tarifaires sont disponibles publiquement, pourcentage du total des services réalisés (par volume) que ces services représentent	Quantitatif	Nombre, Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme pertinent du fait des activités du Groupe.	

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2023	
				Information publiée par Clariane	Section du DEU
Santé et sécurité des employés					
HC-DY-320a.1	(1) Taux de fréquence des accidents du travail (TRIR) et (2) taux de jours d'absence et de jours de travail restreint ou transféré (DART, <i>days away, restricted or transferred</i>)	Quantitatif	Taux	(1) Taux de fréquence : 37 en 2023 (vs. 41 en 2022). (2) L'indicateur correspondant est le taux de gravité : 1,36 (vs. 1,54 en 2022) Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.2.2
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	Taux	1) Clariane publie le taux de turn-over total pour le Groupe : 21,5 % (2) Clariane ne publie pas les informations détaillées sur les taux de turn-over par catégories.	
HC-DY-330a.2	Description des efforts de recrutement et de conservation de talents pour les professionnels de la santé	Discussion et analyse		Clariane publie sa stratégie des ressources humaines relative à l'attractivité, au recrutement et à la rétention des salariés, qui se décompose de la façon suivante : <ul style="list-style-type: none"> • engager les salariés autour d'un socle social ambitieux ; • la promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Clariane ; • un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail ; • anticiper et agir face à la pénurie des talents dans le secteur ; • les parcours de formation qualifiante. Clariane recrute <i>via</i> 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 <i>via</i> des annonces ou des partenariats, ou encore <i>via</i> 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 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	2023	
				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 et (2) les évolutions des taux de morbidité et de mortalité des maladies associées au changement climatique	Discussion et analyse		(1) Les risques physiques liés à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes sont présentés au chapitre 2, sur les Risques, du document d'enregistrement universel. (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 : <ul style="list-style-type: none"> 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 3.6.2 3.6.3 3.6.4
HC-DY-450a.2	Pourcentage des établissements de soins de santé qui respectent la règle de préparation aux situations d'urgence des <i>Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS)</i>	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.	3.2.7.3
Fraude et procédures inutiles					
HC-DY-510a.1	Montant total de pertes financières dues aux procédures judiciaires associées à la fraude à Medicare/Medicaid en vertu de la <i>False Claims Act</i> (loi des États-Unis sur les fausses déclarations)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-000.A	Nombre (1) d'établissements et (2) de lits, par type	Quantitatif	Nombre	Au 31.12.2023 : (1) 1 300 établissements (2) 92 000 lits	
HC-DY-000.B	Nombre (1) d'admissions de patients hospitalisés et (2) de visites de patients ambulatoires	Quantitatif	Nombre	(1) (2) En 2023, 900 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des maisons de retraite médicalisées, des cliniques en hospitalisation complète, ou en consultations ambulatoires. 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 ou de résidences services.	

3.8.2 Articles indexés publiés en 2023

Pays	Domaine médical	Titre
Italie	Cardiologie	<i>Anaemia and Congestion in Heart Failure: Correlations and Prognostic Role.</i>
France	Gériatrie	<i>Representations of English- and French-speaking Internet users on urinary incontinence: a webometric study.</i>
France	Gériatrie	<i>Associative Network Method.</i>
France	Gériatrie	<i>Impact of the first Covid-19 epidemic wave in a large French network of nursing homes: a cross-sectional study.</i>
Italie	Gériatrie	<i>Integrating Social Assistive Robots, IoT, Virtual Communities and Smart Objects to Assist at-Home Independently Living Elders: the MoveCare Project.</i>
France	Réhabilitation	<i>Time-Course of Changes in Multidimensional Fatigue and Functional Exercise Capacity and Their Associations during a Short Inpatient Pulmonary Rehabilitation Program. COPD.</i>
France	Réhabilitation	<i>An individualized mobile health intervention to promote physical activity in adults with obstructive sleep apnea: An intervention mapping approach.</i>
France	Réhabilitation	<i>Impact of a telerehabilitation programme combined with continuous positive airway pressure on symptoms and cardiometabolic risk factors in obstructive sleep apnea patients.</i>
France	Réhabilitation	<i>Complex systems approaches to the adaptability of human functions and behavior in health, aging, and chronic diseases: protocol for a meta-narrative review.</i>
France	Réhabilitation	<i>High Prevalence of Non-Responders based on Quadriceps Force after Pulmonary Rehabilitation in COPD.</i>
Italie	Réhabilitation	<i>Collagen Gene Variants and Anterior Cruciate Ligament Rupture in Italian Athletes: A Preliminary Report.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Family connections in the treatment of relatives of people with eating disorders and personality disorders: study protocol of a randomized control trial.</i>
France	Santé mentale	<i>Vers une meilleure compréhension de la fatigue dans la schizophrénie. [Toward a better understanding of fatigue in schizophrenia].</i>
France	Santé mentale	<i>Transcranial Magnetic Stimulation (rTMS) on the Precuneus in Alzheimer's Disease: A Literature Review.</i>
France	Santé mentale	<i>Variability in Motor Threshold during Transcranial Magnetic Stimulation Treatment for Depression: Neurophysiological Implications.</i>
France	Santé mentale	<i>Repetitive Transcranial Magnetic Stimulation (rTMS) in Post-Traumatic Stress Disorder: Study Protocol of a Nationwide Randomized Controlled Clinical Trial of Neuro-Enhanced Psychotherapy "TraumaStim".</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Effectiveness of a Personalized, Chess-Based Training Serious Video Game in the Treatment of Adolescents and Young Adults With Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: Randomized Controlled Trial.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Lack of educational impact of video game addiction in children and adolescents diagnosed with ADHD: A cross-sectional study.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Effects of Music on Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder (ADHD) and Potential Application in Serious Video Games: Systematic Review.</i>
France	Santé mentale	<i>Digital Phenotyping: Data-Driven Psychiatry to Redefine Mental Health.</i>
France	Santé mentale	<i>No place in France for repetitive transcranial magnetic stimulation in the therapeutic armamentarium of treatment-resistant depression?</i>
Espagne	Santé mentale	<i>The stigma of mental health problems: A cross-sectional study in a representative sample of Spain.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Cognitive insight and schizotypy in non-clinical adolescent.</i>
France	Santé mentale	<i>Pharmacogenetic Guidelines for Psychotropic Drugs: Optimizing Prescriptions in Clinical Practice.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Is Histamine and Not Acetylcholine the Missing Link between ADHD and Allergies? Speer Allergic Tension Fatigue Syndrome Re-Visited.</i>
France	Santé mentale	<i>Effect of an adapted physical activity program on stress, anxiety, depression in patients with schizophrenia: study protocol of a randomized-controlled trial.</i>
Italie	Santé mentale	<i>Difficult-to-Treat Depression. Scoping Review.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Complex post-traumatic stress disorder (CPTSD) of ICD-11 in youths with childhood maltreatment: Associations with age of exposure and clinical outcomes.</i>
Espagne	Santé mentale	<i>Investigating the relationship between cross-national suicide rates and Covid-19 first and second waves spread across the world: An exploratory study.</i>
France	Santé mentale	<i>Adjunctive Antidepressant Maintenance in Bipolar I Depression.</i>
Italie	Soins palliatifs	<i>The role of family functioning, attachment style, and care setting on pre-loss grief symptoms and burden in caregivers of terminally cancer patients.</i>

3.8.3 Note méthodologique

Suite à la transposition en France de la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations sociales et environnementales (ord. 2017-1180 du 19 juillet 2017, JO du 21 ; décret 2017-1265 du 9 août 2017, JO du 11), modifiée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, Clariane publie une déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans son Document d'enregistrement universel.

La table de concordance avec les informations sociales, environnementales et sociétales devant figurer dans la déclaration de performance extra-financière est publiée à la section 8.5 du présent Document d'enregistrement universel.

La présente note méthodologique précise les méthodes de collecte et de calcul des indicateurs clés de performance présents dans la DPEF du Groupe.

Le périmètre du reporting et la méthode de consolidation

Les indicateurs sont publiés en 2023 sur le périmètre du Groupe, hors acquisitions réalisées courant 2023. Ils concernent donc, hors exceptions mentionnées dans la DPEF, les pays suivants : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France, l'Italie et les Pays-Bas, le Royaume-Uni.

Un référentiel Groupe a été constitué pour les KPI de la Feuille de route 2019-2023 (dont le tableau de suivi figure en introduction) ainsi qu'un référentiel dédié pour les indicateurs RH, composant ensemble les indicateurs extra-financiers. Ces documents ont pour but d'harmoniser et de formaliser les définitions, les méthodes de calcul, la gouvernance et les procédures de reporting.

Spécificités du périmètre de reporting pour la certification ISO 9001

En juin 2020, le Groupe a réalisé un placement privé reposant sur des critères de performance extra-financière : *Sustainability-Linked Euro PP*. Le calcul annuel des objectifs ESG associés à ce placement repose sur le périmètre Groupe datant de 2019 et comprenant 836 établissements, d'où sont exclues les cessions et fermetures qui ont eu lieu depuis

l'établissement du périmètre. Ce périmètre a été retraité de 55 cessions et fusions intervenues entre 2021 et 2023, soit 771 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement *Sustainability-Linked Euro PP*.

La période de reporting

Les indicateurs quantitatifs sont calculés sur l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2023 (douze mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2023. Certains indicateurs font exception à cette règle pour des raisons de disponibilité

de données et sont calculés sur douze mois glissants. Cette particularité est indiquée dans les définitions des indicateurs concernés, au sein de cette note méthodologique.

La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par la Direction RSE Groupe, directement auprès de chaque direction Groupe ou pays concerné.

La vérification externe

Les informations ESG communiquées ont fait l'objet d'une vérification externe par Mazars SAS, nommé organisme tiers indépendant et membre du réseau Mazars SA, Commissaire aux comptes de la Société.

Des tests de détails ont été réalisés sur les indicateurs clés de performance mentionnés dans le rapport figurant à la section 3.9, les autres données ont fait l'objet d'une revue de cohérence et d'une revue de sincérité.

Les précisions et limites méthodologiques

Lorsque les données n'ont pu être obtenues pour l'ensemble des pays, les variations de périmètre sont mentionnées au sein de cette note méthodologique.

Fréquence des événements indésirables graves (EIG)

La formule de calcul de cet indicateur est la suivante : (Nombre d'EIG relatifs à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients en 2023 / Total de journées facturées en 2023) × 10 000 :

- les incidents relatifs à la sécurité renvoient aux accidents (sans intention malveillante) ;
- les incidents relatifs à la sûreté renvoient aux actions malveillantes ;

Les motifs d'incidents retenus dans le calcul de l'indicateur sont ceux directement liés à la santé, à la sécurité et à la sûreté des résidents et patients. Cela représente environ 44 % du total des EIG déclarés en 2023.

Le calcul de l'indicateur en 2023 prend en compte l'ensemble des EIG ouverts (déclarés) dans les motifs retenus.

Les catégories exclues recouvrent principalement les incidents d'exploitation de nos établissements (par exemple, les défaillances techniques).

Précisions relatives à la donnée des journées facturées :

- l'accueil des résidents et patients est facturé à la journée ;
- l'utilisation des journées facturées permet de mettre en perspective le nombre d'incidents survenus par rapport au nombre de journées de présence cumulées sur l'année.

Part des établissements *Positive Care*

Cet indicateur mesure le déploiement des équipements de thérapie non médicamenteuses à finalité fonctionnelle, cognitive et comportementale et les formations associées au sein des maisons de retraite médicalisées présentes dans le Groupe depuis plus de deux ans.

Indicateurs sur la Qualité des soins

Ces indicateurs concernent à une date donnée les taux d'escarre acquises, les taux de contention et les taux de projets personnalisés à jour pour les résidents des maisons de retraite médicalisées du Groupe.

Ces indicateurs font partie des protocoles de soins en établissement, et ces sujets sont contrôlés en interne et en externe, par les autorités de tutelle.

Taux de contention physique

Les contentions physiques sont les dispositifs qui entravent la liberté de mouvement du résident. Il n'existe pas de consensus européen sur la définition d'une contention, ces dispositifs sont réglementés aux niveaux régionaux et/ou nationaux et font systématiquement l'objet d'une prescription médicale. Les contentions sont tracées dans les plans de soins des résidents.

Est comptabilisée la part des résidents présents à fin décembre faisant l'objet d'un ou plusieurs types de contention.

Les données sont transmises par les Directeurs médicaux pays sur la base d'extraction des systèmes de soins de chaque pays, et consolidées au niveau Groupe. Le système de soin italien n'étant à date déployé que sur 43 établissements (soit 61% des maisons de retraite médicalisées italiennes), la donnée ne concerne que ce périmètre.

Les chiffres France incluent les types de contentions suivantes, que la prescription médicale ait été réalisée en format digital ou papier : attache de poignet, barrière de lit, ceinture abdominale, ceinture pelvienne, ceinture thoracique et excluent les grenouillères et les fauteuils coquilles.

Sur le périmètre des Pays-Bas (50 établissements), la donnée à fin décembre est consolidée sur la base d'une extrapolation des données par échantillonnage de 5 établissements.

Taux d'escarres acquises

La donnée comptabilise la part de résidents de longue durée (présents en établissement depuis au moins 3 mois) ayant développé une ou plusieurs escarres à la date de l'extraction.

Pour la France, le nombre de résidents concernés est transmis de manière déclarative par les établissements au travers d'une enquête de prévalence, portant sur les résidents présents à fin novembre.

Les résultats de l'enquête de prévalence sont contrôlés au niveau de l'établissement, au niveau régional et au niveau national. Sur la base des résultats de l'enquête de prévalence, la Direction médicale, conjointement avec les directeurs d'établissement, définit un plan d'action dans le but de réduire le nombre d'escarres développées.

Pour les autres pays, les données sont transmises par les Directeurs médicaux pays sur la base d'extraction des systèmes de soins de chaque pays, et consolidées au niveau Groupe. Le système de soin italien n'étant à date déployé que sur 43 établissements (soit 61 % des maisons de retraite médicalisées italiennes), la donnée ne concerne que ce périmètre.

Sur le périmètre des Pays-Bas (50 établissements), la donnée à fin novembre est consolidée sur la base d'une extrapolation des données par échantillonnage de 5 établissements.

Taux de projets personnalisés à jour

Les projets personnalisés sont dits « à jour » lorsqu'ils sont réalisés au plus tard dans les 3 mois qui suivent l'admission, et sont ensuite mis à jour chaque année.

Les données à fin décembre sont transmises par les Directeurs médicaux pays sur la base d'extraction des systèmes de soins de chaque pays, et consolidées au niveau Groupe. Le système de soin italien n'étant à date déployé que sur 43 établissements (soit 61 % des maisons de retraite médicalisées italiennes), la donnée ne concerne que ce périmètre.

Sur le périmètre des Pays-Bas (50 établissements), la donnée à fin décembre est consolidée sur la base d'une extrapolation des données par échantillonnage de 5 établissements.

Maturité du système de contrôle interne sur les sujets RGPD

Le groupe Clariane met en œuvre depuis 2017 un dispositif d'auto-évaluation challengée de contrôle interne. Chaque pays et le Groupe participent à cette évaluation.

Le référentiel des points clé de contrôle interne comprend une évaluation du dispositif mis en œuvre pour se conformer aux exigences de la loi sur la protection des données personnelles dite RGPD (règlement général sur la protection des données).

Description du contrôle clé RGPD :

1. *L'entreprise se conforme au RGPD. En particulier, la sécurité des données sensibles comprenant des noms ou des données personnelles, notamment des données relatives à la santé, doit être assurée.*
2. *Un cadre général de protection des données comprenant des lignes directrices pour chaque volet principal du RGPD a été conçu au niveau du groupe et communiqué à chaque DPD national et doit être mis en œuvre au niveau national.*
3. *Un DPD national est nommé dans chaque pays et est impliqué avant tout nouveau traitement de données.*
4. *Une analyse d'impact sur la vie privée est réalisée pour tous les traitements de données susceptibles de présenter un risque pour les droits et libertés des personnes.*
5. *Tous les contrats avec les fournisseurs comprennent des clauses RGPD relatives aux données personnelles lorsque les données personnelles de Clariane sont traitées.*

Cette auto-évaluation est pilotée par la Direction de l'audit du groupe Clariane, rattachée à la Directrice générale.

Les responsables de processus dans chaque pays répondent à l'auto-évaluation et la commentent. Les résultats sont ensuite revus et challengés à deux niveaux :

- par le DPD du groupe Clariane ;
- par l'équipe Audit Groupe *via* les audits réalisés et les recommandations émises.

L'échelle d'évaluation comporte quatre niveaux :

1. très satisfaisant, maturité totale acquise sur le sujet ;

2. satisfaisant, des zones d'amélioration subsistent notamment en matière de formalisation des contrôles ;

3. assez satisfaisant, des zones d'amélioration subsistent en matière de formalisation mais aussi en termes de régularité ou de couverture ;

4. peu satisfaisant, le dispositif n'est pas mature, insuffisamment couvrant et/ou non formalisé.

L'équipe Audit Groupe définit des plans d'action pour améliorer le dispositif existant en lien avec les pays si la maturité est comprise entre 2 et 4.

Les recrutements

Le nombre de recrutements couvre le nombre d'employés permanents dont le contrat a démarré au cours de la période.

Ancienneté moyenne

Nombre d'années d'ancienneté pour l'effectif permanent fin de période divisé par l'effectif permanent fin de période. Pour les acquisitions, l'ancienneté des employés est conservée.

Le taux de fréquence

Nombre d'accidents de travail avec arrêt multiplié par 1 000 000, divisé par le nombre d'heures travaillées. Les taux de fréquence présentés par pays n'incluent pas les accidents du travail qui ne sont pas déclarés en direct à l'employeur et n'excluent pas les accidents du travail ayant

fait l'objet d'un rejet de la part des organismes de sécurité sociale des différents pays. En 2023, les cas de rechute (un même accident donnant lieu à plusieurs arrêts de travail) ont été retraités pour le taux de fréquence France, permettant d'affiner l'indicateur.

Le taux de gravité

Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident de travail multiplié par 1 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

Le taux d'absentéisme

Nombre d'heures d'absence de l'effectif permanent pour les motifs suivants : arrêt maladie, maladies professionnelles, accident du travail, accident de trajet et absences non autorisées, divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées pour l'effectif permanent.

Le taux de rotation

Nombre de départs au sein de l'effectif permanent divisé par l'effectif permanent annuel moyen.

Le nombre de collaborateurs en situation de handicap

Cet indicateur est publié hors Pays-Bas et Royaume-Uni.

Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants

Nombre d'employés permanents et non permanents engagés dans un parcours qualifiant au cours de la période divisé par l'ETP Groupe annuel moyen.

Un parcours qualifiant doit mener à un diplôme externe ou à une certification reconnue. Si la formation est organisée en interne, son contenu doit être validé par une autorité ou instance publique, afin que le diplôme ou la certification délivré soit reconnu. Ce type de formation comporte en général *a minima* 25 heures.

Les types de parcours qualifiants inclus sont par exemple l'apprentissage, la validation des acquis de l'expérience (VAE), ou encore le programme de formation des directeurs d'établissement s.Keys. Les formations obligatoires ou réglementaires ne sont pas reconnues comme des parcours qualifiants.

Le nombre de communications scientifiques

Sont comptabilisés les articles scientifiques publiés au cours de la période dans des revues indexées qui disposent d'un numéro DOI (*Digital Object Identifier System*) et dont les auteurs comprennent *a minima* un employé Clariane ou une personne affiliée aux Fondations soutenues par le groupe Clariane lorsque l'article a été

publié. Sont également comptabilisées les communications écrites ou orales (publication d'articles dans des revues professionnelles, posters scientifiques et présentations lors d'événements spécialisés) lorsqu'un représentant Clariane ou des Fondations soutenues par le groupe Clariane figure dans la liste des auteurs.

Part des fournisseurs évalués par le biais de la plateforme EcoVadis

Le Groupe demande à ses fournisseurs référencés, caractérisés par les montants d'achat et la gestion centralisée par le service Achats, d'être évalués par l'agence

de notation extra-financière EcoVadis, de manière à pouvoir suivre leur performance ESG. Cet indicateur est calculé sur la base de 746 fournisseurs référencés (hors Royaume-Uni).

Part des achats locaux auprès des fournisseurs référencés (origine nationale)

Ratio du volume des achats de produits ou services d'origine nationale auprès des fournisseurs référencés par le Groupe et du volume total des achats réalisé avec les fournisseurs référencés. Les fournisseurs référencés (746 en 2023, hors Royaume-Uni) sont définis par un montant minimum d'achat réalisé avec le Groupe et représentent 69% des volumes d'achat du Groupe en 2023.

Le montant des achats d'origine nationale est calculé sur la base des réponses à un questionnaire envoyé aux fournisseurs référencés. Les fournisseurs ayant fourni ces données représentent 44% des volumes d'achat du Groupe en 2023.

Ce ratio correspond à la part du chiffre d'affaires réalisée par ces fournisseurs avec le Groupe qu'ils déclarent être réalisée avec des produits d'origine nationale, c'est-à-dire provenant du pays dans lequel l'établissement ayant passé commande est situé.

Les critères retenus pour qualifier l'origine selon la catégorie d'achats, indiqués dans le questionnaire, sont les suivants :

- 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 ;
- produits manufacturés non alimentaires : lieu de la dernière transformation substantielle.

Les services sont quant à eux qualifiés d'achats locaux dès lors qu'ils contribuent à la création d'emploi au sein du même pays que l'établissement.

Part des achats du Groupe réalisés auprès de petites et moyennes entreprises (PME)

Cet indicateur a été calculé avec l'aide d'un cabinet externe sur les achats Groupe (France, Allemagne, Belgique, Italie, Pays-Bas et Espagne), hors coopératives italiennes. Une reprise des données 2022 a été faite pour le périmètre France dans l'indicateur 2023, les données sur ce périmètre n'ayant pas pu être actualisées dans le temps imparti pour la vérification.

Seules les dépenses cumulées de plus de 50 000 euros ont été prises en compte dans l'analyse, hors loyers.

La définition utilisée est celle de la Commission européenne qui établit les seuils suivants :

- petite entreprise : moins de 50 salariés et chiffre d'affaires inférieur ou égal à 10 millions d'euros ou total bilan inférieur ou égal à 10 millions d'euros ;
- moyenne entreprise : moins de 250 salariés et chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 millions d'euros ou total bilan inférieur ou égal à 43 millions d'euros.

Cet indicateur est calculé sur douze mois glissants.

Part des établissements engagés dans un projet avec les communautés locales

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire transmis fin 2023 à 869 établissements (maisons de retraite médicalisées et établissements de santé), avec un taux de réponse de 72 %.

Il correspond à la part des établissements répondants qui avait au moins un partenariat local en 2023. Les partenariats locaux sont définis comme des partenariats avec une organisation locale ou des bénévoles, généralement formalisés 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 (par exemple : projets intergénérationnels, visites en établissement, animations, conférences, organisation de sorties, participation à des événements ou projets locaux, accueil de stagiaires...).

Afin que l'indicateur soit comparable avec les données historiques, le périmètre de l'indicateur est 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.

Part des établissements dotés d'une instance de dialogue avec leurs parties prenantes (Conseil de Vie Sociale ou Commission des Usagers en France et équivalent dans les autres pays)

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire transmis fin 2023 à 869 établissements (maisons de retraite médicalisées et établissements de santé) avec un taux de réponse de 72 %. Il comptabilise la part des établissements qui ont une instance de dialogue avec leurs parties prenantes. La composition et le fonctionnement de ces instances revêtent des caractéristiques spécifiques selon la culture et le cadre réglementaire des pays d'implantation du Groupe. Dans les maisons de retraite médicalisées, elles prennent le plus souvent la forme de conseils composés de représentants

élus par les résidents et les familles. D'autres parties prenantes sont souvent représentées dans ces instances : les collaborateurs, les associations et bénévoles oeuvrant au sein de l'établissement, ou encore les autorités locales. Afin que l'indicateur soit comparable avec les données historiques, le périmètre de l'indicateur est 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.

Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent

Sont comptabilisés les nouveaux projets *Greenfield* (nouveau bâtiment) intégrés au portefeuille suite au premier Comité d'investissement, qui sont certifiables HQE ou équivalent.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées

Chaque pays a transmis ses consommations d'énergie chiffrées, sur la base des factures 2023, des informations communiquées par les fournisseurs ou des relevés effectués par les établissements. Les données comptabilisées sont issues des sources d'énergie suivantes : électricité, gaz, propane, réseau de chaleur, bois et fioul, dont la répartition est présentée à la section 3.6.3.

Ces données sont consolidées au sein d'un outil Groupe, qui permet également de calculer les émissions de gaz à effet de serre associées aux consommations énergétiques.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées sont divisées par le total des surfaces pour lesquelles des consommations énergétiques ont été communiquées (pour les sites avec 12 mois d'activité en continu), afin de constituer deux indicateurs d'intensité.

En 2023, le Groupe communique une empreinte carbone liée à ses consommations énergétiques selon la méthodologie *market-based*, c'est-à-dire en utilisant les facteurs d'émission communiqués par ses fournisseurs d'énergie et lorsque l'information n'était pas disponible, en utilisant le facteur d'émission du mix résiduel tel que publié par l'Association of Issuing Bodies (AIB).

Les facteurs d'émission ont été actualisés en 2023. Les facteurs d'émission utilisés pour les conversions sont les suivants :

Facteurs d'émission pour les différentes sources d'énergie (kgeq CO ₂ /kWh)	Gaz	Électricité	Réseau de chaleur	Fioul	Propane	Photovoltaïque	Bois
Belgique	0,202	0,144*	-	0,324	0,269	-	-
Allemagne	0,182	-	0,28	0,266	0,239	-	0,027
Espagne	0,182	-	-	0,324	0,269	-	-
France	0,19746	0,12496*	Voir tableau ci-dessous	0,324	0,272	-	-
Italie	0,214	Voir tableau ci-dessous	0,128	0,324	0,269	-	-
Pays-Bas	0,1619	-	-	0,324	0,269	-	-
Royaume-Uni	0,182	0,20707					

* Facteur d'émission mix résiduel publié par l'Association of Issuing Bodies (AIB).

Nom d'établissement (France)	Facteur d'émission Réseau de chaleur urbain
LES ESSENTIELLES NANCY	0,121
LES ESSENTIELLES LA ROTONDE	0,036
RÉSIDENCE CASA BARBARA LEVALLOIS	0,203
KORIAN VILLA SPINALE	0,057
KORIAN LE DOUBS RIVAGE	0,092
KORIAN SAINT-SIMON	0,18
KORIAN LES GRANDS CRUS	0,131
KORIAN VILLA DU PRINTEMPS	0,035
KORIAN MARIE D'ALBRET	0,097
KORIAN PARC DES DAMES	0,143
KORIAN LE JARDIN	0,081
KORIAN VILLA BERAT	0,119
KORIAN VILLA SAINT DO	0,261
KORIAN RIVE DE SÉLUNE	0,051
KORIAN MARISOL	0,119
KORIAN CASTEL VOLTAIRE	0,087
KORIAN LES ACACIAS	0,077
KORIAN LES CLARINES	0,04
KORIAN LE PONTET	0,261

Nom des établissements (Italie)	Facteur d'émission (kgeqCO ₂ /kWh)
RSA Santa Giulia e Santa Chiara	0,45715
RSA Vittoria	0,293
Centro Diagnostico Medicina Nucleare	0,45715
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO BARLETTA	0,254
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO GIMMA EX CERBERO	0,254
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO RESISTENZA	0,254
CENTRO SPEC. CURA DIABETE	0,254
FAMAST3 – RESIDENZA OLIMPIA	0,293
FIOGERI SANITA' – SAN LUIGI GONZAGA	0,254
GILAR	0,293
IL BOSCO DELLA STELLA	0,293
RSA Le Torri	0,254
IL FOCOLARE	0,293
IL VALENTINO	0,293
LAB. ANALISI CLINICHE DELLE VALLI	0,254
LOB – VILLA BENEDETTA	0,254
LOB – VILLA COSTANZA-MARGHERITA	0,293
LOB – VILLA GUGHI	0,293
MEDICA SUD	0,293
MEDICAL HOUSE	0,293
PARCO DELLE ROSE	0,293
POLIDIAGNOSTICO STATUTO	0,254
RSA La Certosa di Pavia	0,293
SAD	0,254
SAN DOMENICO – VILLA BIANCA	0,254
SAN FILIPPO NERI	0,293
SERENISSIMA	0,293
MILANO VIALE CASSALA	0,293
CASA DI CURA VILLA IDA	0,254
VILLA IRIS LECCE	0,254
VILLA IRIS MESAGNE	0,254
VILLA IRIS TREPUIZZI	0,254
CASA DI CURA LEONARDO DA VINCI	0,293
RSA Villa Antea	0,45715
CENTRO DIAGNOSTICO LEONARDO DA VINCI	0,293
ARETE – LA PINETA	0,45715
MAZZARELLO	0,254
MALEO TRABATTONI	0,45715
MALEO CORAZZA	0,45715
IHG CAMPAGNANO	0,254
IHG CAMPUS GUIDONIA	0,254
IHG CASTEL MADAMA	0,254
IHG ROCCA CANTERANO	0,254
RSA Croce di Malta	0,293
IHG VILLA ADRIANA APP 1° PIANO DX	0,254
IHG VILLAGGIO ADRIANO	0,254
IHG VILLA LETIZIA	0,254
IHG VILLA NOVA	0,254
IHG VILLA PIA	0,254
IHG VILLA SACRA FAMIGLIA	0,254
BORGHİ	0,293

Nom des établissements (Italie)	Facteur d'émission (kgeqCO₂/kWh)
RSA Antonio Vivaldi	0,45715
RSA San Vincenzo	0,45715
Beregazzo San Giulio	0,423
RSA Il Ronco	0,254
RSA San Giorgio	0,254
RSA Anna e Guido Fossati	0,45715
RSA Ippocrate	0,293
RSA Sacra Famiglia	0,293
Casa di Riposo Città di Verona	0,45715
Instituto Padre Pio	0,254
Instituto Ca, Vio	0,293
RSA Crocetta	0,254
RSA Saccardo	0,45715
Comunità Psichiatrica I Quattro Venti	0,45715
Comunità Soggiorno Maria Teresa	0,45715
RSA Le Cappuccine	0,293
Il Gabbiano – Il Sestante	0,45715
Il Gabbiano Sanremo	0,254
Il Gabbiano Vado Ligure	0,45715
RSA Villa Azzurra	0,254
RSA Santa Lucia	0,293
RSA San Giuseppe	0,254
Villa Silvana	0,293
Residenza Villa Carla	0,254
RSSA San Gabriele	0,293
RSSA Nuova Fenice	0,293
RSSA Villa Giovanna	0,293
RSSA Villa Marica	0,293
FRANGI E RIABILIA	0,254
RSA Santa Marta	0,423
Monte Imperatore	0,293
RSA San Nicola	0,423
Sant Elena	0,45715
San Salvatore	0,293
RSA Smeralda	0,45715
Casa di Cura Kinetika Città di Quartu	0,293
Falciani	0,293
Casa di Cura VDT Marconi	0,254
RSA Heliopolis	0,45715
RSA Le Magnolie	0,293
RSA Villa Michelangelo	0,254
Clinica San Giuseppe Hospital	0,254
RSA Sant'Andrea	0,423
Istituto Clinico Valle D'Aosta	0,293
Hospice Caracciolo	0,254
Clinica San Camillo	0,254
Polo ambulatoriale e diagnostico Fortis	0,293
Casa di cura Barbantini	0,254
Clinica Barbantini	0,293
RSA Santa Marinella	0,293
RSA Villa San Clemente	0,423

Nom des établissements (Italie)	Facteur d'émission (kgeqCO ₂ /kWh)
Frate Sole Clinica	0,254
Sanem 2001	0,254
RSA Giovanni Paolo II	0,423
RESIDENZE VALTELLINA	0,45715
Prealpina	0,45715
Paolo Rivadossi	0,45715
Beato Innocenzo	0,45715
Centro Fisioterapico Tarantini	0,293

Les consommations d'eau

Chaque pays a transmis ses consommations d'eau, sur la base des factures 2023, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements. Ces données sont consolidées au sein du même outil Groupe que celui utilisé pour les consommations énergétiques et pour le calcul des émissions carbone associées.

L'indicateur est communiqué par rapport au nombre de lits dans les établissements ayant transmis leurs consommations, afin d'obtenir un ratio d'intensité : volume d'eau par lit installé.

Le tonnage de déchets résiduels

La définition Groupe des déchets résiduels correspond à la part des déchets restante après les collectes sélectives et qui ne peut être réutilisée ou recyclée.

Le poids des déchets résiduels a été consolidé en 2023 à partir des informations communiquées par les pays et les établissements, provenant soit de la pesée par le prestataire

de collecte, soit d'une estimation à partir du volume des conteneurs à ordures et de la fréquence de collecte, ou d'un questionnaire envoyé aux établissements (pour l'Italie).

Les tonnages de déchets résiduels ont été collectés sur 917 établissements en 2023.

Le tonnage des DASRI

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont des déchets inhérents à l'activité de soin de Clariane et sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines dont on sait (ou dont on a de bonnes raisons de penser) qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

Selon les pays d'implantation du Groupe et leurs réglementations respectives, les DASRI peuvent être comptabilisés avec les déchets résiduels, être collectés par les médecins qui administrent les soins, ou être collectés par les officines, ce qui explique que les données quantitatives ne puissent pas être systématiquement remontées de manière distincte. En 2023, le tonnage des DASRI est publié pour la France, l'Espagne et la Belgique.

L'information sur le respect du bien-être animal n'est pas traitée dans le présent Document d'enregistrement universel car jugée non pertinente pour le Groupe. Néanmoins, il est rappelé que des animaux peuvent être présents dans les établissements, la plupart du temps appartenant à des résidents eux-mêmes.

3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant (tierce partie) sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2023

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes de la société Clariane, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1895 (accréditation dont la liste des sites et la portée sont disponibles sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), ainsi qu'à la demande de la Société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'Entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, présentées dans le rapport de gestion de Clariane (ci-après la « Société » ou l'« Entité ») en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du code de commerce.

Conclusion d'assurance modérée

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaire

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du code de commerce, nous formulons le commentaire suivant :

- le groupe Clariane publie en 2023 un indicateur composite sur la qualité des soins. Les définitions et modalités de calcul, les périmètres et la période de reporting considérés ainsi que le processus de contrôle des indicateurs constitutifs sont détaillés dans la note méthodologique.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √, nous avons mené, à la demande de la Société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « Nature et étendue des travaux » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 78 % des effectifs et 81 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √.

Conclusion d'assurance raisonnable

A notre avis, les informations sélectionnées par la Société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'Entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques.

Nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques, constatées ou extrapolées.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité ⁽¹⁾ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'Entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (Taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Le présent rapport est établi conformément au programme de vérification RSE_SQ_Programme de vérification_DPEF.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 6 personnes et se sont déroulés entre octobre 2023 et avril 2024 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générales, administration et finances, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

(1) Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants ; Part des établissements certifiés ISO 9001 ; Empreinte carbone liée aux consommations d'énergie des établissements du Groupe CLARIANE.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

- Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :
- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2ème alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques (Soins et prise en charge ; Atteinte à la réputation ; Systèmes d'information, Cyber sécurité et protection des données personnelles ; Développement immobilier et construction ; Éthique des affaires), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'Entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'Entité consolidante et dans une sélection d'entités ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'Entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices et couvrent entre 68 % et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; les procédures mises en œuvre pour l'assurance raisonnable ont nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant,

Mazars SAS

Paris La Défense, le 25 avril 2024

Stéphane MARFISI

Associé

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

Annexe 1 : Informations considérées comme les plus importantes

Liste des indicateurs clés de performance et autres résultats quantitatifs considérés comme les plus importants et sélection d'entités et pays contributeurs ayant fait l'objet de tests de détail.

(√) Informations revues en assurance raisonnable.

Indicateurs clés de performance	Entités auditées
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures de formation dispensées dans les sites ; • Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants √ ; • Taux d'absentéisme ; • Part des salariés en situation de handicap ; • Effectifs permanents ETP / répartition H/F ; • Turnover. 	France Italie Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> • Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif ; • Taux de femmes dans le <i>Top Management</i>. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Empreinte carbone liée aux consommations d'énergie des établissements du Groupe CLARIANE √ ; • Consommation d'énergie par m² ; • Tonnage de déchets résiduels. 	France Italie Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> • Part des établissements certifiés ISO 9001 √. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Taux de fréquence ; • Taux de gravité. 	France Italie Allemagne
<ul style="list-style-type: none"> • Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Note moyenne de satisfaction Groupe ; • NPS pour les activités de maisons de retraite médicalisées, résidences services, cliniques et services à domicile. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Fréquence des événements indésirables graves ; • Déploiement du <i>Positive Care</i>. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Part du <i>Top Management</i> ayant suivi le <i>e-learning</i> anticorruption. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Part de fournisseurs référencés en Europe évalués par EcoVadis ; • % des achats réalisés localement et % réalisés avec les PME. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de publications scientifiques. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Indice de maturité du contrôle interne sur les sujets RGPD. 	Groupe
<ul style="list-style-type: none"> • Indicateur composite qualité des soins au 30 novembre 2023 : <ul style="list-style-type: none"> – Prévalence des escarres acquises, – Nombre de projets actualisés pour tous les résidents / patients, – Nombre d'utilisation de contentions passives. 	Groupe



4

Gouvernement d'entreprise

4.1	Organes d'administration et de direction de la Société	193	4.2	Rémunération	238
	La gouvernance de Clariane	193		Introduction	239
4.1.1	Mode de gouvernance	194	4.2.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux (<i>Say-on-Pay ex ante</i>)	240
4.1.2	Direction générale	194	4.2.2	Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux (<i>Say-on-Pay ex post</i>)	248
4.1.3	Conseil d'administration	196			
4.1.4	Le Comité de mission	231	4.3	Gouvernance de la rémunération	260
4.1.5	Mise en œuvre des recommandations du code Afep-Medef	232		Acteurs impliqués	260
4.1.6	Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts	232			

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** ») lors de sa séance du 25 avril 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 21 mars 2024 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* ;
- 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 au paragraphe 7.5 « Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales » du présent Document d'enregistrement universel.

Les informations relatives aux délégations en matière d'augmentation de capital sont présentées au paragraphe 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 au paragraphe 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 au paragraphe 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.

* 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 d'un Comité de direction générale

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE (incluant la Directrice générale)



DES RÉUNIONS STRATÉGIQUES



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

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION assisté de Comités spécialisés

Une équipe diversifiée



Des travaux réguliers



Des compétences variées



Secteur de la santé



RSE



Régulation/ réglementation



Expériences internationales



Finances/Audit & Risques



Fonction exécutive



Capital humain



Management de la qualité



Communication

QUATRE COMITÉS SPÉCIALISÉS

COMITÉ
D'INVESTISSEMENT

COMITÉ ÉTHIQUE,
QUALITÉ ET RSE

COMITÉ DES
RÉMUNÉRATIONS
ET DES NOMINATIONS

COMITÉ D'AUDIT

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. Les actionnaires de la Société ont approuvé l'adoption de la qualité de société à mission lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 15 juin 2023 (l'« **Assemblée générale 2023** »).

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 21 mars 2012, le Conseil d'administration a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général avec une entrée en vigueur au 30 avril 2012.

À la suite de la révocation du précédent Directeur général le 18 novembre 2015, ces fonctions ont été réunies à titre intérimaire et attribuées à M. Christian Chautard (alors Président du Conseil d'administration) et ce jusqu'au 26 janvier 2016, date à laquelle la dissociation des fonctions a été rétablie avec la nomination de Mme Sophie Boissard en qualité de Directrice générale, M. Christian Chautard demeurant Président du Conseil d'administration.

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 1^{er} 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.

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, l'Assemblée générale du 22 juin 2020, sur proposition du Conseil d'administration a décidé de nommer Mme Sophie Boissard, administratrice. 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.

Lors de l'Assemblée générale 2023, le mandat d'administratrice de Mme Sophie Boissard a par ailleurs 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).

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 (i) que le plan est conforme aux pratiques de la Société et du marché, (ii) que les hauts potentiels identifiés en interne reçoivent un soutien et une formation appropriés, et (iii) qu'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 2023, le Comité des rémunérations et des nominations a, notamment dans sa séance du 28 novembre 2023, pris connaissance et commenté les travaux d'un consultant externe sur la revue des plans de succession de la Direction 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 dans ses séances du 7 décembre 2023 et du 22 mars 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 décembre 2019, le Conseil d'administration a décidé de renouveler par anticipation son mandat de Directrice générale pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2020.

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 au paragraphe 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 son mandat de Directrice générale de la Société, conformément à l'article 20.2 du code Afep-Medef.

Portrait de la Directrice générale



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

Date de prise de fonction en qualité de Directrice générale :

26 janvier 2016

Date de renouvellement du mandat de Directrice générale :

1^{er} janvier 2020

Date d'expiration du mandat de Directrice générale :

31 décembre 2024

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 83 934 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Sophie Boissard dans le secteur de la santé renforce les compétences du Conseil d'administration avec une très forte expertise sectorielle : son expérience sur le plan opérationnel, notamment à l'international, du développement et de la croissance, de la gestion immobilière, de la gestion du capital humain et des talents et ainsi que sa connaissance fine de la réglementation du secteur de la santé notamment sont des atouts majeurs pour le Groupe. Sa compréhension et ses connaissances de l'ensemble des parties prenantes du Groupe et des bonnes pratiques de gouvernance viennent également enrichir le Conseil d'administration.

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.

Autres mandats au sein du Groupe

Présidente de Conseil de surveillance : Korian Management (Allemagne)

Vice-Présidente du Conseil d'administration : Segesta (Italie)

Administratrice : Korian Belgium (Belgique)

Mandats extérieurs au Groupe ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Allianz ⁽²⁾

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices au sein du Groupe

Présidente du Conseil de surveillance : Korian Deutschland (Allemagne)

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.

4.1.2.2.1 Le Comité de direction générale

Le Comité de direction générale regroupe, d'une part, les dirigeants des principales divisions opérationnelles et, d'autre part, les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité de direction générale se compose comme suit :

Directions opérationnelles pays/activités	M. Dominiek Beelen (Directeur général Benelux)
	M. Rémi Boyer (Directeur général Allemagne et Directeur des ressources humaines Groupe)
	M. Federico Guidoni (Directeur général Italie)
	M. Nicolas Mérigot (Directeur général France)
	M. Charles-Antoine Pinel (Directeur général développement Groupe et nouveaux pays)
Directions fonctionnelles du Groupe	Mme Marion Cardon (Directrice Engagement, Marque et Qualité Groupe)
	M. Frédéric Durosseau (Directeur immobilier et développement Groupe)
	Mme Anne-Charlotte Dymny (Directrice des systèmes d'information et de la transformation digitale Groupe)
	M. Philippe Garin (Directeur financier Groupe)
	M. Nicolas Pécourt (Directeur communication Groupe)
	M. Antoine Piau (Directeur médical, éthique et innovation en santé Groupe)

Le Comité de Direction générale, dont le secrétariat exécutif est assuré par Mme Hortense de Lamaze, se réunit régulièrement pour suivre l'activité, l'évolution de l'avancement du projet d'entreprise et les principales politiques déployées au sein du Groupe, notamment en matière de transformation digitale, de performance opérationnelle, de RSE et de prévention des risques.

4.1.2.2.2 Les autres comités

Outre le Comité de direction générale, la Directrice générale préside des comités internes permanents dans le cadre de sa mission :

- les revues d'activités par pays ;
- le Comité des engagements et investissements Groupe ;
- le Comité risques, éthique et conformité Groupe ;
- le Comité engagement & RSE ;
- le Comité de l'information privilégiée.

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 la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration.

SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2023 ET DEPUIS LE DÉBUT DE L'EXERCICE 2024

Renouvellement	Mme Sophie Boissard (administratrice dirigeante mandataire sociale) ⁽¹⁾ M. Philippe Dumont (administrateur institutionnel) ⁽¹⁾ M. Guillaume Bouhours (administrateur indépendant) ⁽¹⁾ D' Markus Müschenich (administrateur indépendant) ⁽¹⁾
Cooptation	M. Matthieu Lance (administrateur institutionnel) ⁽²⁾
Ratification	M. Matthieu Lance (administrateur institutionnel) ⁽³⁾
Démission	M. Philippe Dumont (administrateur institutionnel) ⁽⁴⁾

(1) À l'Assemblée générale 2023.

(2) 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.

(3) À l'Assemblée générale du 26 mars 2024.

(4) À l'issue du Conseil d'administration du 19 janvier 2024.

(1) À la date 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 13 membres suivants :

Président du Conseil d'administration	M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
Administratrice dirigeante mandataire sociale	Mme Sophie Boissard (Directrice générale)
Administrateurs institutionnels	Predica, représentée par Mme Florence Barjou M. Matthieu Lance Holding Malakoff Humanis, représentée par Mme Anne Ramon
Administrateurs indépendants	M. Guillaume Bouhours D' Jean-François Brin Mme Anne Lalou M. Philippe Lévêque D' Markus Müschenich Mme Catherine Soubie
Administrateurs représentant les salariés	Mme Marie-Christine Leroux M. Gilberto Nieddu

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.

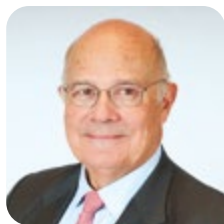
Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance. Il s'assure, en outre, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment en créant un climat d'échanges propice à la prise de décisions constructives.

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 majeurs 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 2023.

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 et membre du Comité d'investissement

Né le : 13 avril 1952
à Chartres (28)

Adresse : 21-25, rue Balzac, 75008 Paris

Nationalité : française

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
4 953 actions Clariane.

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 : le développement et la croissance, la gestion des risques – y compris en matière de cyber-sécurité, 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.

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 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 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 de surveillance de Michelin et Président de son Comité des rémunérations et nominations ;
- 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 la Fondation Correspondances (en tant que bénévole).

Mandats extérieurs au Groupe ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Michelin ⁽²⁾

Membre du Conseil d'administration : SEB ⁽²⁾

Membre du Comité de surveillance : Dehon

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

Secteur de la santé :	Ancien Directeur général adjoint d'Air Liquide en charge, en particulier des activités mondiales dans le domaine de la santé et responsable du développement de services en e-santé.
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 5 ans basé au Japon.
Stratégie/M&A :	Grande expérience de la stratégie d'un groupe <i>via</i> 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 le portrait figure au paragraphe 4.1.2.1 du présent Document d'enregistrement universel)



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 chez 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)

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 société cotée.

Date d'expiration du mandat :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

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 chez 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

Immobilier :	Administrateur dans des sociétés du secteur immobilier (Gecina, Altarea). Vaste expérience dans la gestion immobilière <i>via</i> ses fonctions de Directeur adjoint des investissements.
Finance/Audit & risques :	30 ans d'expérience dans les métiers de la finance, Directeur adjoint des investissements chez Crédit Agricole Assurances.
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 :	30 ans d'expérience de la stratégie d'entreprise et des fusions & acquisitions.

(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.



Predica

Administratrice, Présidente du Comité d'investissement et membre du Comité d'audit
Représentante permanente : Mme Florence Barjou

Fonction principale exercée

Directeur des investissements du Crédit Agricole Assurances

Née le : 11 août 1972
à Paris (75)

Adresse : Predica, 16-18, boulevard de Vaugirard, 75015 Paris

Siège social : 16-18, boulevard de Vaugirard, 75015 Paris

Nationalité : française

Date de nomination :

Assemblée générale
du 18 mars 2014

Date du dernier renouvellement :

Assemblée générale
du 27 mai 2021

Date d'expiration du mandat :

Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023

Détention d'actions :

À la date du présent
document, Predica détient
26 358 073 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 ESG, 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 aux 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 ESG 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 au 1^{er} mars 2022.

Mandats de Predica ⁽²⁾

Mandats extérieurs au Groupe

Administratrice : Carmila ⁽³⁾, Covivio ⁽³⁾, Frey ⁽³⁾, Gecina ⁽³⁾, groupe ADP ⁽³⁾, Française des Jeux ⁽³⁾, Predirungis SASU, Semmaris SA, Fonds stratégique de Participations SICAV, Fonds Nouvel Investissement 1 SICAV, Fonds Nouvel Investissement 2 SICAV, Lesica SAS, Previso Obseques SA, OPCI Messidor SPPICAV, CAA Commercès 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 : La Française des Jeux ⁽³⁾

Présidente en nom propre : Predirungis

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Administratrice : Cassini

Immobilier :	Administratrice dans des sociétés du secteur immobilier. Vaste expérience dans la gestion immobilière <i>via</i> ses fonctions de Directeur des investissements.
Finances/Audit & risques :	25 ans d'expérience dans des fonctions du secteur de l'assurance et des métiers de la finance – Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances.
RSE :	15 années d'expérience au sein de Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et ESG.
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.

(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.



Holding Malakoff Humanis

Administratrice, membre du Comité éthique, qualité et RSE et du Comité d'investissement
Représentante permanente : Mme Anne Ramon

Fonction principale exercée

Directrice de la communication et de la marque, de la RSE et des engagements sociétaux de Malakoff Humanis

Née le : 6 septembre 1967
à Neuilly-sur-Seine (92)

Adresse : Holding Malakoff Humanis, 21, rue Laffitte, 75009 Paris

Siège social : 21, rue Laffitte, 75009 Paris

Nationalité : française

Date de nomination ⁽¹⁾ :
Assemblée générale
du 18 mars 2014

Date du dernier renouvellement :
Assemblée générale
du 27 mai 2021

Date d'expiration du mandat :
Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023

Détention d'actions :
À la date du présent
document, Holding
Malakoff Humanis détient
8 048 260 actions Clariane.

À la date du présent
document, Mme Anne
Ramon ne détient pas
d'action Clariane ⁽²⁾.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Anne Ramon renforce les compétences du Conseil d'administration avec son expertise en communication, de gestion réputationnelle et de crise sur les sujets de santé publique. Sa longue expérience avec les parties prenantes, notamment les patients, les médecins et personnels soignants, les chercheurs, ainsi que les organismes publics, les fondations, et autres entités de santé publique sont très utiles pour le Conseil d'administration, tout comme son expertise sur les sujets liés à la RSE et au reporting extra-financier.

Biographie

Diplômée du CELSA et de Sciences politiques à l'université Paris 1, Mme Anne Ramon débute sa carrière au sein d'un laboratoire pharmaceutique, puis intègre le service d'information du Gouvernement, service du Premier ministre. Elle rejoint ensuite le Comité français d'éducation pour la santé (CFES), organisme sous tutelle du ministère de la Santé, où elle est chargée des actions de communication sur la prévention du sida pour le compte du ministère de la Santé en travaillant étroitement avec les associations de patients, les chercheurs et le ministère de la Santé.

Elle étend son champ de compétence à d'autres grands sujets de santé publique en tant que Directrice de la communication de Santé publique France. En 2005, elle est nommée Directrice de la communication et de l'information des malades à l'Institut national du cancer (INCA).

Entrée en 2016 dans le groupe Malakoff Humanis, elle est Directrice de la communication et de la marque et membre du Comex du groupe. Elle a également en charge la direction RSE et des engagements sociétaux du groupe Malakoff Humanis, et est administratrice de la Fondation Malakoff Humanis Handicap et de la Fondation Médéric Alzheimer.

Mandats de Holding Malakoff Humanis ⁽³⁾

Mandats extérieurs au Groupe

Administratrice : SCOR ⁽⁴⁾, Développement Pléiade, Groupe IRD, La Banque Postale Asset Management Holding, Foncière HOSPI Grand Ouest ⁽⁴⁾

Membre du Conseil de surveillance : La Banque Postale Asset Management

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Administratrice : Ignillife France

Membre du Conseil de surveillance : Quatrem, Sycomore Factory

Mandats de Mme Anne Ramon ⁽⁵⁾

Mandats extérieurs au Groupe

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

Secteur de la santé : 30 années d'expérience au sein du secteur de la santé *via* ses fonctions au sein du Comité français d'éducation pour la santé, de Santé publique France, de l'Institut national du cancer et du groupe Malakoff Humanis.

Régulation/réglementation : Gestion de problématiques de santé publique *via* ses fonctions au sein du secteur de la santé.

RSE : Directrice RSE de Malakoff Humanis, administratrice de la Fondation Malakoff Humanis Handicap et de la Fondation Médéric Alzheimer.

Communication : 20 ans d'expérience en qualité de Directrice de la communication notamment au sein de Santé publique France, de l'Institut national du cancer puis du groupe Malakoff Humanis.

(1) Holding Malakoff Humanis a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par Clariane, l'Assemblée générale du 18 mars 2014 a, sous condition suspensive de la réalisation de celle-ci, (i) constaté sa démission et (ii) procédé à sa nomination immédiate pour une durée exceptionnelle d'un an expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

(2) S'agissant de la détention d'actions à titre personnel, Mme Anne Ramon 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 Holding Malakoff Humanis.

(3) Holding Malakoff Humanis respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(4) Société cotée.

(5) Mme Anne Ramon respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Guillaume Bouhours

Administrateur indépendant et membre du Comité d'audit et 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)

Adresse : 24, chemin de l'Aigas, 69160 Tassin-la-Demi-Lune

Nationalité : française

Date de nomination :

Conseil d'administration du 11 janvier 2021 (cooptation) et Assemblée générale du 27 mai 2021 (ratification)

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.

Date de renouvellement du mandat :

Assemblée générale du 15 juin 2023

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.

Date d'expiration du mandat :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2025

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.

Détention d'actions :

À la date du présent document, M. Guillaume Bouhours détient 1 178 actions Clariane.

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), BioFire Diagnostics LLC (États-Unis)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

Finances/Audit & risques : 23 années d'expérience dans les métiers de la finance. Directeur exécutif du groupe bioMérieux notamment chargé de la finance.

Fonction exécutive : 13 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.

Capital humain : 13 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant une forte expérience de management d'équipes.

Stratégie/M&A : 10 années d'expérience en M&A (conseil et investissement). 13 années d'expérience dans des fonctions exécutives impliquant un fort enjeu stratégique.

(1) M. Guillaume Bouhours respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



D^r Jean-François Brin

Administrateur indépendant, membre du Comité d'investissement 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)

Adresse : Résidences du Port, 795, avenue du Général-de-Gaulle,
06210 Mandelieu-la-Napoule

Nationalité : française

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, D^r Jean-François
Brin détient 208 actions
Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire du D^r 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, D^r 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 sur 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. 30 années d'expérience auprès de grands laboratoires pharmaceutiques dont Rhône-Poulenc Rorer France, Aventis Europe et Sanofi Global.
Immobilier :	Gestionnaire de deux SARL de Loueur Meublé Professionnel et Marchand de Bien. Président d'une copropriété de 400 lots.
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 sur le marketing stratégique et les fusions et acquisitions.
Management de la qualité :	Vaste expérience en management de la qualité des soins et de la qualité des chaînes de production <i>via</i> ses expériences de médecin et ses fonctions auprès de grands laboratoires pharmaceutiques.

(1) D^r Jean-François Brin respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



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 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 1 546 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 la formation des talents, de la parité et de l'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 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 du Comité des nominations et du Comité des rémunérations ainsi que Présidente du Comité stratégique et du 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⁾

Administratrice : Natixis ⁽²⁾

Directrice générale : Web School Factory

Présidente : Innovation Factory

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo ⁽²⁾, Foncia Holding, Foncia Groupe

Fonction exécutive :	20 ans dans des fonctions exécutives au sein d'Havas, Rothschild & Cie et Nexity. Directrice générale de la Web School Factory et Présidente de l'Innovation Factory.
Capital humain :	Directrice générale de la Web School Factory (école de management du numérique offrant un modèle pédagogique basé sur le travail collaboratif).
RSE :	Ancienne Présidente du Comité éthique, qualité et RSE de Clariane et du Comité RSE d'Eurazeo, et Présidente du Comité RSE de Natixis.
Stratégie/M&A :	Forte expertise en stratégie, M&A et développement notamment <i>via</i> ses fonctions de Directrice de la prospective et du développement chez Havas et Directrice du développement chez Nexity.

(1) Mme Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.



M. Philippe Lévêque

Administrateur indépendant et Président du Comité éthique, qualité et RSE

Né le : 24 décembre 1959
à Bordeaux (33)

Adresse : 34, rue des Boulangers, 75005 Paris

Nationalité : française

Date de nomination :

Assemblée générale
du 22 juin 2022

Date 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
3 471 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Philippe Lévêque renforce les compétences du Conseil d'administration avec son expertise dans les domaines RSE, de la gestion du capital humain et la gestion de crise. Sa longue expérience, en particulier dans la conduite de nombreux projets en France et à l'étranger visant notamment à combattre l'extrême pauvreté, et ses relations avec les parties prenantes ainsi qu'avec les organismes publics, les fondations et autres entités de santé publique sont très utiles pour le Conseil d'administration, tout comme son expérience de membre de Comités de Parties Prenantes de sociétés industrielles françaises.

Biographie

Diplômé 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 membre du Conseil de surveillance de la Fondation CARE International, du Conseil d'administration de la Fondation Ensemble (Pierre et Vacances) et du Comité ESG du fonds d'investissement IPDEV 2.

Il est membre de la commission d'agrément du Don en Confiance, organisme qui délivre un label de qualité et de transparence aux organisations faisant appel à la générosité du public en France.

Il a également été membre des Comités de Parties Prenantes de Lafarge, de Veolia et d'EDF et membre des Comités d'Engagement de la Fondation Financière de l'Échiquier et de la Fondation Cojean. Il donne régulièrement des conférences en Europe, en Asie et aux États-Unis.

Mandats extérieurs au Groupe ⁽¹⁾

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

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.

Capital humain :

Ancien Directeur général de CARE France, conférencier en Europe, en Asie et aux États-Unis. Gestion d'équipes en situation de danger physique et développement des compétences de collaborateurs faiblement qualifiés et multi-ethniques.

RSE :

Ancien Directeur général de CARE France, administrateur de CARE International, de la Fondation Ensemble (Pierre et Vacances) et membre du Comité ESG du fonds d'investissement IPDEV 2, 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. Représentant de CARE International lors des négociations de l'Accord de Paris en 2015, puis lors de négociations avec le gouvernement français ou avec des entreprises du CAC 40.

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.



D^r Markus Müschenich

Administrateur indépendant et membre du Comité éthique, qualité et RSE

Fonction principale exercée

Managing Partner de la société 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, D^r Markus
Müschénich détient
203 actions Clariane.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire du D^r Markus Müschenich, en 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, expérience internationale et santé sécurité).

Biographie

Diplômé des universités de Düsseldorf (santé publique) et de Münster (médecine), D^r 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 *Chief Medical Officer* de l'hôpital Paul-Gerhardt-Diakonie. De 2009 à 2012, il est membre du Conseil d'administration et, durant les six derniers mois, *Chief Medical Officer* au sein de la Sana Kliniken, qui exploite 60 hôpitaux fournissant des services de soins intégrés.

D^r Markus Müschenich est médecin et *Managing Partner* d'Eternity.Health, une holding sur la science du vivant qu'il a créée en 2012. Eternity.Health comprend 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 créé Green.Health consacré à la durabilité dans les soins de santé.

Par ailleurs, D^r 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. D^r 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.
RSE :	Fondateur de Green.Health (2021), une entreprise qui se consacre à la durabilité dans les stratégies de soins de santé (en particulier le changement climatique).
Cybersécurité/Digital :	Expert en solutions de soins de santé numériques en tant que médecin-chef dans deux hôpitaux et associé directeur d'Eternity.Health.
Management de la qualité :	Responsable de la gestion de la qualité depuis 20 ans à divers postes de direction (médecin-chef dans deux hôpitaux et associé directeur d'Eternity.Health).

(1) Le D^r Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables En matière de cumul de mandats.



Mme Catherine Soubie

Administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et des nominations

Fonction principale exercée

Directrice générale d'Arfilia

Née le : 20 octobre 1965
à Lyon (69)

Adresse : 137, rue de l'Université, 75007 Paris

Nationalité : française

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de Mme Catherine Soubie renforce les compétences du Conseil d'administration, notamment par ses activités dans le conseil aux entreprises, mais aussi dans l'immobilier, les finances, les affaires bancaires et l'investissement. Son expérience de Directrice générale et celles d'administratrice au sein de sociétés cotées viennent enrichir les domaines de compétences du Conseil d'administration.

Biographie

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, Mme Catherine Soubie est, depuis 2016, Directrice générale d'Arfilia, qui regroupe des sociétés spécialisées dans l'information, le conseil et le service aux entreprises.

Elle commence sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres, puis à Paris où elle est nommée Directrice aux affaires financières. Elle exerce ensuite diverses fonctions chez Morgan Stanley à Paris, notamment de *Managing Director*. De 2005 à 2010, elle est Directrice générale adjointe de la société Rallye, société cotée de distribution alimentaire et non alimentaire présente en France et à l'international. En 2010, elle rejoint Barclays, où elle exerce les fonctions de *Managing Director, Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Mme Catherine Soubie est également administratrice indépendante des sociétés cotées Covivio, dans le secteur immobilier, et Sofina, dans le secteur de l'investissement.

Date de nomination :

Assemblée générale
du 18 mars 2014

Date du dernier renouvellement :

Assemblée générale
du 27 mai 2021

Date d'expiration du mandat :

Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023

Détention d'actions :

À la date du présent
document, Mme Catherine
Soubie détient
6 900 actions Clariane.

Mandats extérieurs au Groupe ⁽¹⁾

Directrice générale : Arfilia

Administratrice : Covivio ⁽²⁾, Sofina ⁽²⁾

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Directrice générale : Alixio, Taddeo (groupe Arfilia)

Présidente : Financière Verbateam (groupe Arfilia)

Immobilier :	Administratrice de Covivio. Expérience de conseil financier sur des transactions dans le secteur immobilier chez Morgan Stanley et Barclays.
Finances/Audit & risques :	22 années d'expérience dans le secteur de la finance notamment en qualité de Directrice aux affaires financières chez Lazard, <i>Managing Director</i> chez Morgan Stanley et <i>Managing Director, Head of Investment Banking</i> Barclays France & Benelux.
Fonction exécutive :	Directrice générale d'Arfilia et anciennement Directrice générale adjointe de Rallye et <i>Head of Investment Banking</i> de Barclays France et Benelux.
Stratégie/M&A :	20 années d'expérience au sein de banques d'affaires.

(1) Mme Catherine Soubie respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.



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

Née le : 16 février 1961
à Merville (59)

Adresse : 12, chemin du Houga, 32720 Barcelonne-du-Gers

Nationalité : française

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 des soins et d'établissements du Groupe ainsi que 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 tant que masseuse kinésithérapeute libérale, puis de 1996 à 2006, elle exerce notamment comme cadre de santé, responsable formation et contrôleur 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.

Date de nomination :

1^{er} septembre 2019 par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe

Date du dernier renouvellement :

18 juillet 2022 par l'UNSA, organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe

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⁾.

Mandats extérieurs au Groupe ⁽¹⁾

Néant

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Néant

Secteur de la santé :	26 années d'expérience dans le secteur de la santé en qualité de masseuse kinésithérapeute libérale, puis cadre de santé, responsable formation et contrôleur 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.
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.
Management de la qualité :	16 années d'expérience en management de la qualité des soins <i>via</i> ses expériences de Directrice de clinique de soins médicaux et de 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

Fonction principale exercée

Coordinateur des opérations des services de réadaptation à domicile

Né le : 5 juin 1989
à Bari (Italie)

Adresse : Via Bitetto, n°20, 70020 Binetto (Italie)

Nationalité : italienne

Date de nomination :
29 juin 2022 par le Comité
d'entreprise européen

**Date 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 17 actions
Clariane.

Représentant les salariés du Groupe, M. Gilberto Nieddu renforce les compétences du Conseil d'administration par son parcours diversifié et pluridisciplinaire. Son expérience dans la gestion des soins de santé ainsi que son expertise dans le domaine de la réadaptation apportent un éclairage essentiel aux discussions et aux décisions du Conseil d'administration.

Biographie

Diplômé d'un Bachelor mention science en Physiothérapie (Université de Bari) et d'un Master en sciences de la Réadaptation, M. Gilberto Nieddu débute sa carrière en 2013 en tant que physiothérapeute. Il a travaillé au sein de divers établissements, notamment au sein du Centre de réhabilitation de Clariane à Bari de 2017 à 2022.

En 2022, il a été nommé coordinateur des opérations des services de réadaptation à domicile pour les établissements Aurea Salus et Elia Domus du groupe Clariane.

M. Gilberto Nieddu a également suivi des enseignements universitaires avancés de gestion des soins de santé (École de management SDA Bocconi de Milan).

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 sur l'accord sur les modalités de l'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 <i>Bachelor of Science</i> en physiothérapie et d'un Master en sciences de la réadaptation, physiothérapeute. 10 ans d'expérience à différents postes dans des établissements médico-sociaux et de santé.
Capital humain :	Coordinateur des opérations du Service de réadaptation à domicile et 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.
Management de la qualité :	10 années d'expérience en management de la qualité des soins <i>via</i> ses expériences dans des établissements médico-sociaux et de santé.

(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. En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'administration de la Société :

(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 au sein du Groupe a désigné, le 25 juillet 2019, Mme Marie-Christine Leroux en qualité d'administratrice représentant les salariés avec effet au 1^{er} 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 (conformément au code Afep-Medef) ;

(ii) le second administrateur est désigné par le Comité de la société européenne.

Le Comité d'entreprise européen a désigné, en date du 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 second administrateur représentant les salariés au terme du mandat de l'actuel 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.

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.

L'administrateur représentant les salariés suit une formation de 40 heures par an qui débute dans les quatre mois de sa désignation dans le cas où il n'a 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 son Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques que ses membres doivent respecter.

Lors de sa séance du 26 mars 2024 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 et âges 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 financiers, immobiliers et RSE. Les propositions de nomination de Mme Patricia Damerval et de Mme Sylvia Métayer en qualité d'administratrices qui seront faites à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023 (l'« **Assemblée générale 2024** ») répondent à cette intention dans la mesure où elles viendront renforcer les compétences du Conseil dans ces domaines.

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 1 ^{er} janvier 2017. (Article L. 225-18-1 du Code de commerce)	45 % de femmes (5 femmes pour 6 hommes) depuis l'Assemblée générale 2022 ⁽¹⁾ .
Représentation équilibrée femmes-hommes au sein des Comités du Conseil d'administration	Équilibre femmes-hommes dans les Comités.	Trois des quatre Comités sont présidés par des femmes (Comité d'audit, 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 trois nationalités (française, allemande et italienne). 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 : <ul style="list-style-type: none"> • secteur de la santé ; • immobilier ; • finances/audit et risques ; • régulation/réglementation ; • fonction exécutive ; • capital humain ; • RSE ; • expériences internationales ; • stratégie/M&A ; • cybersécurité/digital ; • management de la qualité ; • communication. La variété et la complémentarité de ces profils expérimentés permettent une prise de décision réaliste et efficace pour répondre aux enjeux de Clariane.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. (Article 10.3 du code Afep-Medef)	64 % d'administrateurs indépendants.
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 57 ans : fourchette de 34 à 72 ans.
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.

Compétences représentées au Conseil d'administration



	Secteur de la santé	Immobilier	Finances/ Audit & risques	Régulation/ réglementation	Fonction exécutive	Capital humain	RSE ⁽¹⁾	Expériences internationales	Stratégie/M&A	Cybersécurité/ Digital	Management de la qualité	Communication
TOTAL	75 %	42 %	50 %	50 %	83 %	83 %	42 %	58 %	83 %	25 %	50 %	42 %
Jean-Pierre Duprieu	●			○	●			●	●			○
Matthieu Lance	○	●	●	○	●	○			●			
Florence Barjou	○	●	●	○	○	○	●		●			
Anne Ramon	●			●	○	○	●					●
Guillaume Bouhours	○		●		●	●		○	●	○	○	
Jean-François Brin	●	●			○	○		○	●		●	
Anne Lalou		○	○		●	●	●		●	○		
Philippe Lévêque			○		●	●	●	●	○			○
Markus Mûschenich	●			○	○	○	●	○	○	●	●	
Catherine Soubie		●	●	○	●			○	●		○	○
Marie-Christine Leroux	●					●			●		●	○
Gilberto Nieddu	●					●		●			●	

● Compétences majeures ○ Autres compétences

(1) Les administrateurs ayant la compétence RSE disposent d'une compétence en matière sociale, environnementale, climatique et de gouvernance.

Définitions :

Secteur de la santé : domaines médico-social, pharmaceutique, laboratoire, recherche et sanitaire.

Immobilier : acquisition, gestion d'actifs immobiliers, cession, hôtellerie, foncière, tourisme.

Finances/Audit & risques : secteur financier, secteur de l'assurance, métiers de la finance, audit ou gestion des risques.

Régulation/réglementation : maîtrise de la réglementation, avocat, conseil juridique.

Fonction exécutive : membre d'un Comité de direction ou Comité exécutif, poste de direction générale ou équivalent.

Capital humain : gestion d'équipes, ressources humaines, formation professionnelle.

RSE : responsabilité sociétale des entreprises (i.e. contribution aux enjeux du développement durable et intégration par la société de préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et ses relations avec les parties prenantes), éthique.

Expériences internationales : 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.

Cybersécurité/Digital : informatique, digital, innovation, cybersécurité, transformation digitale.

Management de la qualité : qualité, prévention, chaîne de production ou d'approvisionnement.

Communication : communication, marketing, gestion de crise.

Synthèse de la composition du Conseil d'administration

Administrateur	Date de nomination	Ancien- neté au sein du Conseil	Date(s) de renouvellement	Terme du mandat en cours	Comité(s)	Âge	Sexe	Natio- nalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées ⁽¹⁾	Expérience internationale
PRÉSIDENT										
Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	7 ans	AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité d'investissement	72 ans	H	Française	3	Europe Afrique Moyen-Orient Asie
ADMINISTRATRICE DIRIGEANTE MANDATAIRE SOCIALE										
Sophie Boissard	AG du 22 juin 2020	3 ans	AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	-	53 ans	F	Française	2	Europe
ADMINISTRATEURS INSTITUTIONNELS										
Matthieu Lance	CA du 19 janvier 2024 (cooptation)	4 mois	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité des rémunérations et des nominations	55 ans	H	Française	3	Europe
Predica – représentée par Florence Barjou	AG du 18 mars 2014	10 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité d'investissement (Présidente) Comité d'audit	51 ans	F	Française	11 ⁽²⁾ 2 ⁽³⁾	-
Holding Malakoff Humanis – représentée par Anne Ramon	AG du 18 mars 2014	10 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité éthique, qualité et RSE Comité d'investissement	56 ans	F	Française	3 ⁽⁴⁾ 1 ⁽⁵⁾	-
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Guillaume Bouhours	CA du 11 janvier 2021 (cooptation)	3 ans	AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations	47 ans	H	Française	1	Royaume-Uni Chine États-Unis
Jean-François Brin	AG du 6 juin 2019	4 ans	AG du 22 juin 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité d'investissement Comité éthique, qualité et RSE	60 ans	H	Française	1	-
Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	10 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	60 ans	F	Française	2	Royaume-Uni
Philippe Lévêque	AG du 22 juin 2022	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité éthique, qualité et RSE (Président)	64 ans	H	Française	1	Europe Afrique Asie États-Unis

Administrateur	Date de nomination	Ancien- neté au sein du Conseil	Date(s) de renouvellement	Terme du mandat en cours	Comité(s)	Âge	Sexe	Natio- nalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées ⁽¹⁾	Expérience internationale
Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	6 ans	AG du 22 juin 2020 AG du 15 juin 2023	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2025	Comité éthique, qualité et RSE	62 ans	H	Allemande	1	Allemagne
Catherine Soubie	AG du 18 mars 2014	10 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité d'audit (Présidente) Comité des rémunérations et des nominations	58 ans	F	Française	3	Royaume-Uni Benelux
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Marie-Christine Leroux	1 ^{er} septembre 2019	4 ans	18 juillet 2022	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité des rémunérations et des nominations	63 ans	F	Française	1	-
Gilberto Nieddu	29 juin 2022	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2024	Comité éthique, qualité et RSE	34 ans	H	Italienne	1	Italie

(1) En ce compris les mandats exercés au sein de la Société.

(2) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Predica.

(3) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Predica, pour lesquels Mme Florence Barjou agit en tant que représentante permanente.

(4) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Holding Malakoff Humanis.

(5) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Holding Malakoff Humanis, pour lesquels Mme Anne Ramon agit en tant que représentante permanente.

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 mandataire social au cours des 5 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 exécutif social 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 dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise.

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 5 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 en date 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 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 7 décembre 2023, réexaminé l'indépendance des administrateurs après avis du Comité des rémunérations et des nominations.

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 sept administrateurs étaient indépendants, à savoir M. Jean-Pierre Duprieu, M. Guillaume Bouhours, D' Jean-François Brin, Mme Anne Lalou, M. Philippe Lévêque, D' Markus Müschenich et Mme Catherine Soubie, soit 64 % 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
Holding Malakoff Humanis (Anne Ramon)	●	●	●	●	●	●	●	●	Non indépendant
Jean-François Brin	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Guillaume Bouhours	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Anne Lalou	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Philippe Lévêque	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Markus Müschenich	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Catherine Soubie	●	●	●	●	●	●	●	●	Indépendant
Marie-Christine Leroux ^(d)					N/A				Représentant les salariés
Gilberto Nieddu ^(d)					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) M^{me} 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 du Crédit Agricole Assurances, société mère de Predica, actionnaire à plus de 10 % de la Société.

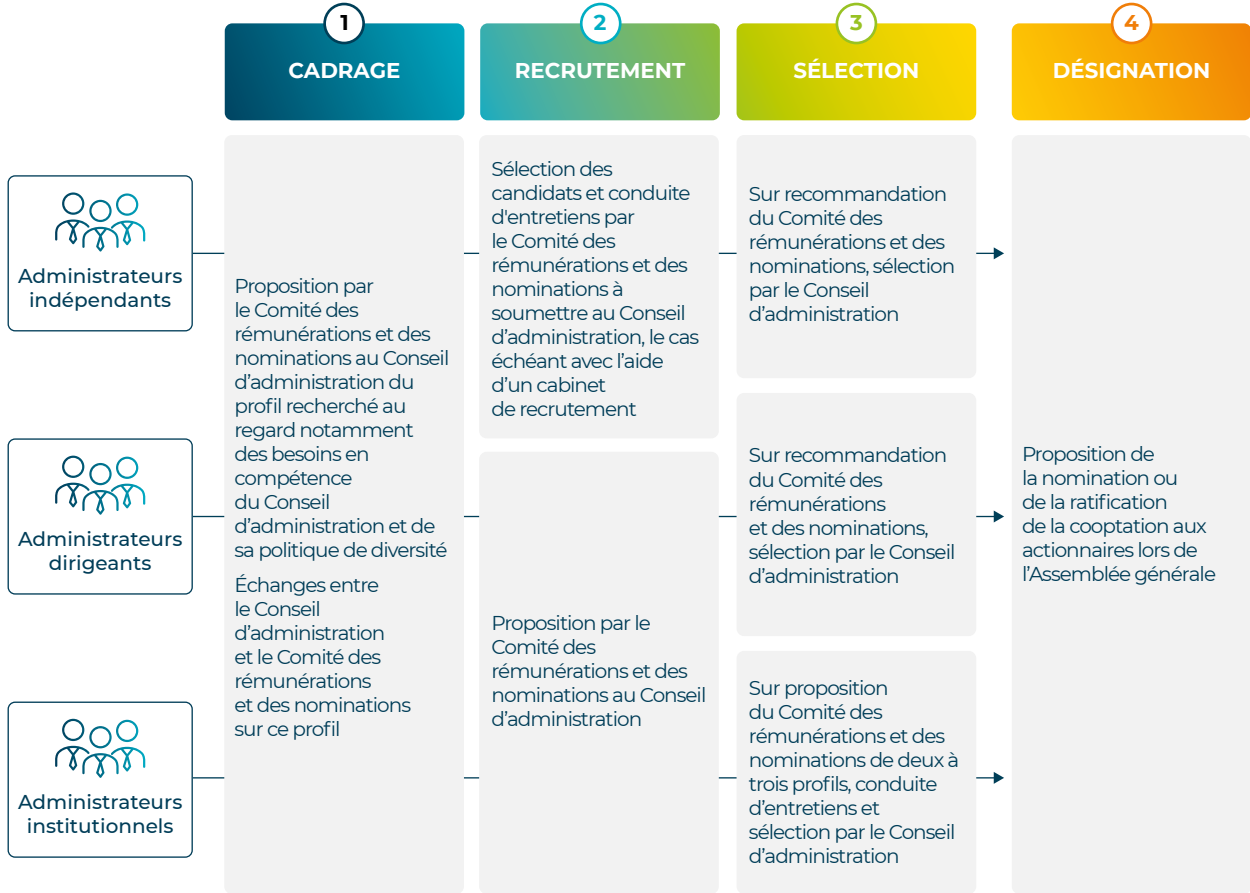
(d) Conformément à l'article 10.3 du code Afep-Medef, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration.

Il est par ailleurs précisé que Mme Anne Lalou, M. Philippe Lévêque et Mme Catherine Soubie, administrateurs indépendants, président respectivement le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité éthique, qualité et RSE et le Comité d'audit.

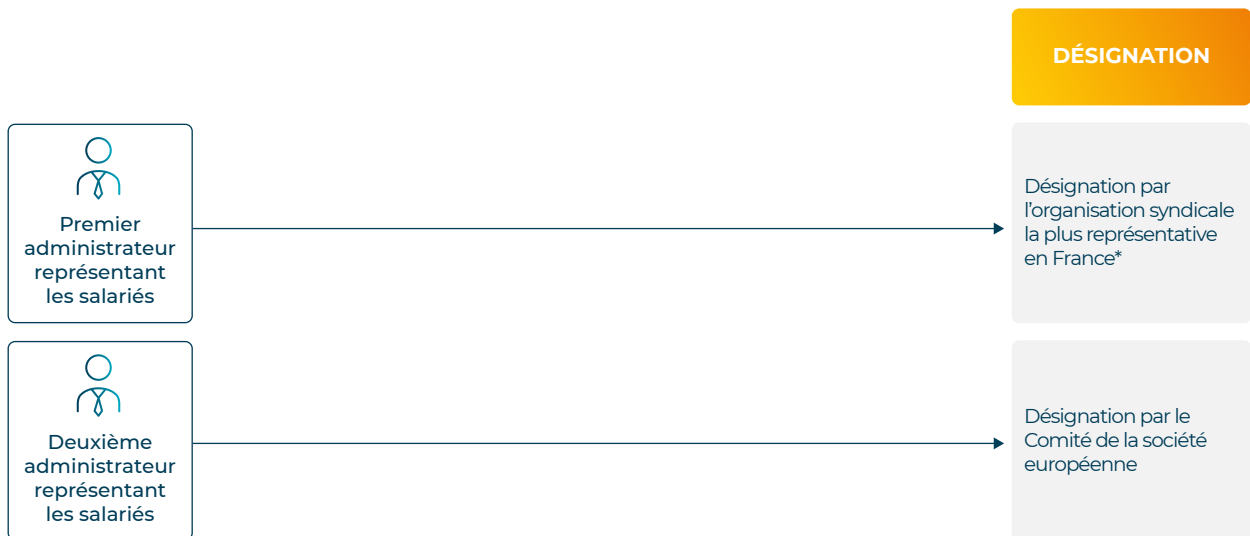
4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

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



* 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 Comité dont ils sont membres, communiqués de presse de la Société pour l'année en cours, cartographie des risques, organigramme du Groupe, engagements ESG 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 de Direction générale ;
- (iii) ils visitent des sites dans les pays d'implantation du Groupe et bénéficient 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.

Ainsi, à la suite de sa nomination au sein du Comité des rémunérations et des nominations, le 8 décembre 2022, Mme Marie-Christine Leroux a bénéficié, en 2023, d'une formation spécifique sur le fonctionnement du Comité des rémunérations. Cette formation lui a permis d'approfondir ses connaissances tant sur la composition de ce comité que sur les différents éléments composant la rémunération des dirigeants et les attentes des actionnaires, des investisseurs et des régulateurs sur ces sujets.

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 ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Le tableau ci-après précise la durée des fonctions de chaque administrateur :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023	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
Predica, représentée par Florence Barjou	Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration)	Sophie Boissard
Holding Malakoff Humanis, représentée par Anne Ramon	Jean-François Brin (administrateur indépendant)	Matthieu Lance ⁽³⁾
Catherine Soubie (administratrice indépendante)	Anne Lalou (administratrice indépendante)	Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)
	Philippe Lévêque (administrateur indépendant)	Markus Müschenich (administrateur indépendant)
	Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) ⁽¹⁾	
	Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés) ⁽²⁾	

(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 » au paragraphe 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 » au paragraphe 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.

FOCUS : ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2024

Proposition de renouvellement de mandats d'administrateur

Dans la mesure où Mme Catherine Soubie a indiqué ne pas souhaiter voir son mandat renouvelé en raison de la perte à venir de sa qualité d'administratrice indépendante au cours du prochain mandat du fait de l'atteinte de la durée de 12 ans de mandat en mars 2026, le Conseil d'administration a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2024 le renouvellement du mandat d'administrateur de :

- Predica ;
- Holding Malakoff Humanis,

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 2026.

Proposition de nomination de nouvelles administratrices indépendantes

Le Conseil d'administration a également décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2024 la nomination en qualité d'administratrices indépendantes de :

- Mme Sylvia Métayer ;
- Mme Patricia Damerval,

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 2026.

À la clôture de l'Assemblée générale 2024, et sous réserve de l'approbation par cette Assemblée du renouvellement des mandats des administrateurs et de la nomination de nouvelles administratrices tel que proposé par le Conseil d'administration, le Conseil d'administration serait alors composé à 50 % de femmes et à 67 % d'administrateurs indépendants.

4.1.3.2 Organisation, fonctionnement et activités du Conseil d'administration

4.1.3.2.1 Missions et attributions du Conseil d'administration

Rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social. Pour ce faire, il prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. 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, à toute époque de l'année. 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 l'éthique, de la qualité et de la RSE. 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 délégations et autorisations financières consenties au Conseil d'administration, suivant délibérations des Assemblées générales 2022, 2023 et du 26 mars 2024, sont décrites au paragraphe 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Dialogue actionnariat 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 ses 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 de la Secrétaire générale.

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.

La mise en œuvre de rencontres entre les Directions de la Société, les principaux investisseurs et les sociétés de conseil en vote (*proxy advisors*) permet 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 annuelles.

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 du Conseil d'administration :

- (a) l'approbation du *business plan* stratégique de la Société et des avenants ultérieurs ;
- (b) l'approbation du budget annuel ;
- (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 Clariane SE et/ou (ii) en cas d'impact significatif sur le Groupe ;
- g), h) et i) ci-dessus ne nécessitent pas une 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 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 « CSRD » en décembre 2023.

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, ledit Règlement intérieur est en libre accès sur le site Internet de la Société (www.clariane.com).

4.1.3.3 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 fait office de Président de séance.

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 (à l'exception des réunions consacrées aux décisions pour lesquelles le Code de commerce interdit l'utilisation de ces techniques).

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce, 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 peut se réunir aux conditions de quorum et de majorité prévue 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 3 mars 2023 ainsi que le 22 mars 2024.

FOCUS : SÉMINAIRES STRATÉGIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque année, le Conseil d'administration tient deux séminaires stratégiques, généralement l'un hors les murs et l'autre au siège de la Société.

En janvier 2023, le séminaire stratégique a permis aux administrateurs de se consacrer aux activités de santé en France. Les administrateurs se sont réunis à la Clinique Incea du Perreux-sur-Marne. Après avoir pu échanger avec les responsables de la clinique sur leurs expériences en tant que professionnels de santé et visiter les installations de la clinique, les administrateurs se sont entretenus avec le Directeur général de Clariane France sur la stratégie de transformation et de repositionnement des activités de santé initiée depuis 2016. Les administrateurs ont également pu s'entretenir avec l'équipe en charge de la restauration de la clinique autour d'un déjeuner préparé sur place par l'équipe.

En octobre 2023, les administrateurs se sont réunis en séminaire stratégique à Paris, au siège de la Société. Ce séminaire a été l'occasion d'échanger sur le projet d'entreprise « À vos côtés » et de faire un point sur les aspects de refinancement au regard des échéances de dettes à venir dans les prochaines années. Les administrateurs ont également pu s'entretenir avec les équipes de management allemandes sur les enjeux auxquels fait face ce 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 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 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 de direction générale référents qui sont également invités à assister au 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 de site 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 2023, le Conseil d'administration s'est réuni à treize reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 96 %. 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 %
Predica (représentée par Florence Barjou)	100 %
Philippe Dumont	85 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	92 %
Guillaume Bouhours	85 %
Jean-François Brin	92 %
Anne Lalou	100 %
Philippe Lévêque	100 %
Markus Mûschenich	100 %
Catherine Soubie	100 %
Marie-Christine Leroux	100 %
Gilberto Nieddu	100 %

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 2022 et en y ajoutant des sujets d'intérêts pour le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés au gré de l'évolution de l'activité et de l'actualité. 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, assiste 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 font des propositions. La qualité des travaux et recommandations des Comités spécialisés a contribué 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 ESG
- Situation sanitaire
- Assemblée générale : convocation et arrêté de l'ordre du jour, des projets de résolutions et des rapports du Conseil d'administration
- Travaux en vue de l'adoption de la qualité de société à mission (proposition d'une raison d'être et d'engagements sociaux et environnementaux, désignation des membres du Comité de mission)
- Proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante
- Extension du crédit syndiqué
- Financement EuroPP RSE
- Arrêté du plan de renforcement de la structure financière
- Projets de partenariats immobiliers y compris dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière
- Prêt relais immobilier
- Suivi du plan de cession dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière
- Approbation préalable des conventions réglementées

COMITÉ D'AUDIT

Résultats de la Société

- Examen et arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés 2022 et du rapport de gestion
- Affectation du bénéfice et fixation du dividende
- Arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2023
- 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

Gestion financière

- Arrêté du budget annuel
- Examen des garanties octroyées par Clariane SE au cours de l'année 2022
- Autorisation des cautions, avals et garanties
- Stratégie de financement, d'endettement et de liquidités et suivi de la situation de marché
- Forecast
- Calendrier des fenêtres négatives 2023
- Calendrier de communication financière pour 2023/2024

- Suivi de la situation de marché et du financement
- Extension du crédit syndiqué
- Financement EuroPP RSE
- Projets de partenariats immobiliers y compris dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière
- Revue des conventions réglementées

Thématiques récurrentes

Thématiques ponctuelles

* Liste non exhaustive

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
- Évaluation et politique de diversité du Conseil d'administration et des instances dirigeantes
- Présentation de la synthèse des roadshows gouvernance

Nomination

- Politique ressources humaines
- Revue de la politique de gestion des talents et des hauts potentiels
- Revue du plan de succession des fonctions clés
- Revue des mandats des administrateurs expirant lors de l'Assemblée générale 2023 et formulation de propositions de renouvellement
- Revue de la matrice de compétences du Conseil
- Proposition de nomination d'une nouvelle administratrice indépendante
- 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
- Information sur la rémunération des principaux dirigeants et salariés du Groupe
- Mise en place et suivi des plans d'attribution gratuite d'actions

- Rémunération des membres du Comité de mission
- Transposition de la directive CSRD et impact sur le rôle et la composition des Comités

POINT D'INTERACTION ENTRE LES COMITÉS

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

COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Investissement

- Suivi des cessions, acquisitions et des investissements immobiliers
- Suivi et retour d'expérience des intégrations des acquisitions
- Suivi du plan de capex

Stratégie

- Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe
- Examen de la stratégie de gestion du portefeuille

- Suivi de l'intégration de Grupo 5
- 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
- Suivi des audits de qualité dits « 360° » en 2022 et 2023
- Suivi du déploiement 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 de la feuille de route RSE 2024-2028
- Suivi de la feuille de route carbone et Plan climat

Situation sanitaire

- Suivi de la situation sanitaire

- Suivi des travaux en vue de l'adoption de la qualité de société à mission
- Présentation des évolutions réglementaires relatives à la transposition de la directive CSRD et au reporting extra-financier
- Suivi de la stratégie de marque du Groupe

FOCUS : 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. En 2023, le Groupe a articulé sa politique de diversité des instances dirigeantes autour de six objectifs principaux, **visant la parité au sein de la communauté des cadres dirigeants du Groupe à horizon 2023**. Le Groupe :

1. a créé en 2019 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 *empowerment* des femmes ;
2. intègre dans le fonctionnement des comités carrière de la Société, la détection précoce et systématique des femmes à potentiel, dans l'optique de féminiser les plans de succession, notamment sur les postes à responsabilité opérationnelle ;
3. assure la présence d'au moins une femme dans les candidats internes ou externes présélectionnés pour un poste de dirigeant ;
4. systématise les enquêtes et études salariales internes et externes permettant de comparer les rémunérations par sexe pour un même poste de dirigeant ;
5. participe de manière proactive aux observatoires de la diversité dans les pays où le Groupe est implanté et activement 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. A 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. inscrit dans sa politique ESG un plan d'action du *Top Management* en direction des femmes, sous forme de programmes et d'actions de solidarité portés par la Fondation Clariane et la Fondation Korian Allemagne.

À fin décembre 2023, 54 % du *Top Management* de Clariane sont des femmes ; l'objectif d'atteindre la parité d'ici 2023 était dépassé fin 2022.

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 sur recommandation du Comité éthique, qualité et RSE, 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.

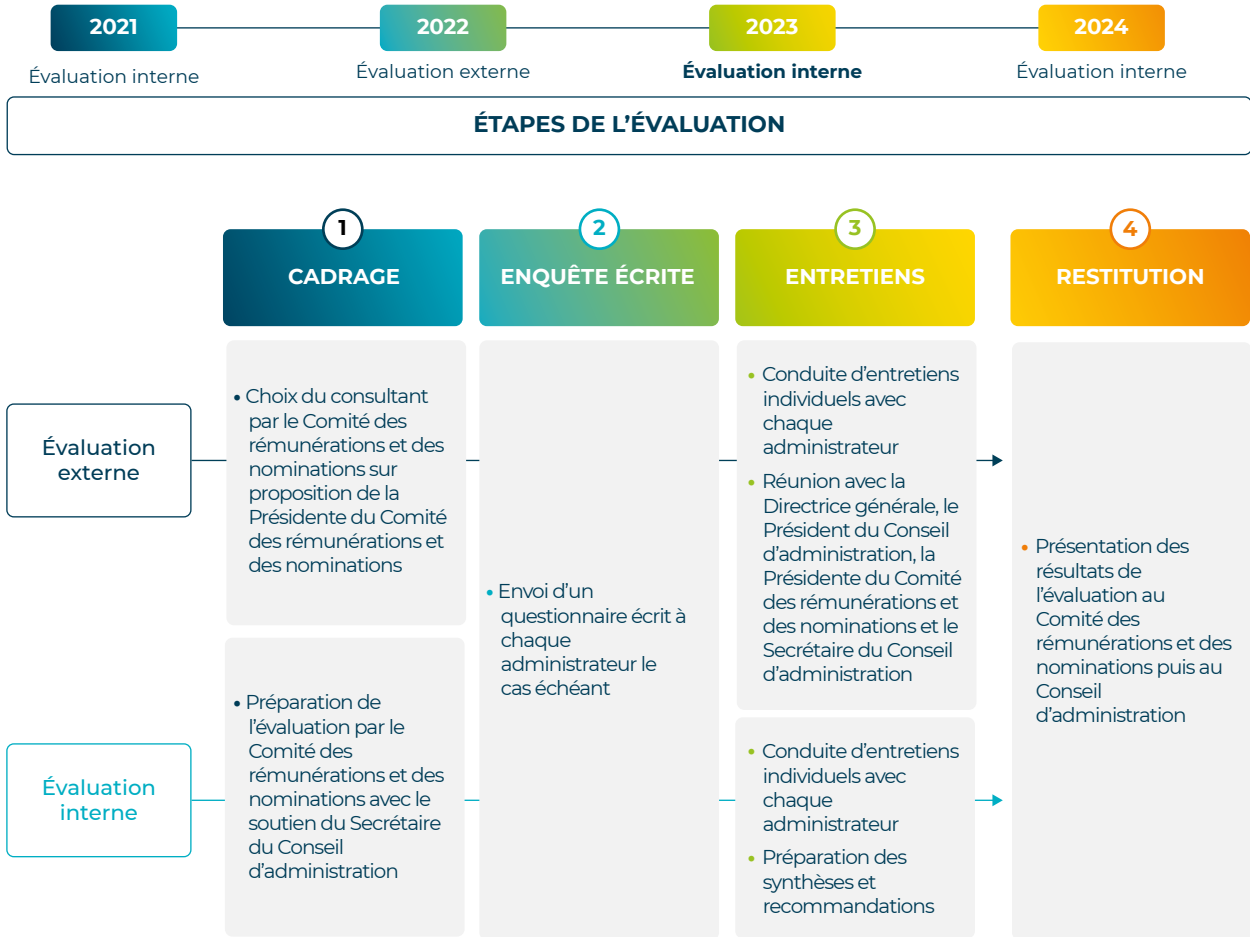
Pour réaliser cet objectif, toutes les listes de candidats aux postes stratégiques et aux postes de cadres dirigeants doivent comporter au moins une femme.

Cadres dirigeants	% de femmes
Comité de direction générale	25 %
Cadres dirigeants/ <i>Top Management</i>	54 %
Directeurs d'établissements	71 %

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 indépendant.



Pour l'année 2023, 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'attention des administrateurs.

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 2023 a porté notamment sur les points suivants :

- fonctionnement du Conseil d'administration ;
- composition du Conseil d'administration et expertises et compétences représentées ;
- relations avec la Direction générale et les autres parties prenantes ;
- fonctionnement et composition des Comités du Conseil d'administration.

Une executive sessions a été organisée le 22 mars 2024 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 26 mars 2024 en présence de la Directrice générale.

Les résultats de cette auto-évaluation ont permis de confirmer les conclusions de la précédente évaluation notamment :

- la pertinence de la composition du Conseil, de sa dynamique et des compétences représentées ;
- la cohésion et l'efficacité des travaux du Conseil et des Comités en période de difficulté d'accès aux financements ;
- l'appréciation très positive de la qualité du dialogue entre le Conseil et le management du Groupe particulièrement important dans ces périodes ;
- le souhait de renforcer la compétence immobilière avec la proposition de nomination d'une administratrice ayant une expérience reconnue en la matière ;
- les points réguliers lors des réunions du Comité des rémunérations et des nominations et du Conseil sur les travaux relatifs au plan de succession des dirigeants mandataires sociaux et plus généralement sur les travaux relatifs aux plans de succession et d'évaluation de la performance des dirigeants ;
- l'attention permanente et l'amélioration continue faite en Conseil et en Comités sur le suivi des facteurs de risques.

La prochaine évaluation sera réalisée pour 2024 sur la base d'un questionnaire interne, sous la direction du Comité des rémunérations et des nominations, avec le soutien du Secrétariat du Conseil d'administration.

4.1.3.3 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place 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 pris la décision de créer un Comité *ad hoc* temporaire chargé d'éclairer le Conseil d'administration sur les travaux engagés par la Direction générale. Ce Comité est exclusivement composé d'administrateurs indépendants et est présidé par Mme Catherine Soubie. Ce Comité s'est réuni à huit reprises entre le 6 septembre 2023 et la fin de l'année 2023.

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 à travailler aux fins d'éclairer le Conseil d'administration sur les options ouvertes à la Société ayant conduit à la signature du protocole d'accord avec Predica et la publication le 14 novembre 2023 du plan de renforcement de la structure financière. Le Comité *ad hoc* suit l'exécution du protocole d'accord signé entre Clariane 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 leur domaine de compétence. Les Comités sont force de propositions 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 du mandat des membres des Comités. 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 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 2023 ET AU DÉBUT DE L'EXERCICE 2024

Changements intervenus entre le 1^{er} janvier 2023 et le 31 décembre 2023

	Fin des fonctions	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit	-	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-
Comité d'investissement	-	-	-
Comité éthique, qualité et RSE	-	-	-
Comité <i>ad hoc</i> temporaire		Catherine Soubie (Présidente) Jean-Pierre Duprieu Guillaume Bouhours Jean-François Brin	
	-	Anne Lalou	-

Changements intervenus entre le 1^{er} janvier 2024 et la date de publication du présent Document d'enregistrement universel

	Fin des fonctions	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit	-	-	-
Comité des rémunérations et des nominations	Philippe Dumont ⁽¹⁾	Guillaume Bouhours Matthieu Lance	-
Comité d'investissement	-	-	-
Comité éthique, qualité et RSE	-	-	-
Comité <i>ad hoc</i> temporaire	-	-	-

(1) Administrateur dont le mandat a pris fin le 19 janvier 2024.

4.1.3.3.1 Comité d'audit



Assiduité des membres du Comité d'audit en 2023

Au cours de l'exercice 2023, le Comité d'audit s'est réuni à vingt reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 98 %. Ce taux est très élevé malgré la convocation de plusieurs réunions extraordinaires à bref délai.

Membres du Comité d'audit

Catherine Soubie (Présidente) (administratrice indépendante)
Predica (représentée par Florence Barjou)
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit

100 %
95 %
100 %

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 et/ou comptables leur permettant d'assurer leurs missions. 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, la Directrice de l'audit et du contrôle interne Groupe, la Directrice du contrôle de gestion Groupe et la Secrétaire générale 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 ou l'organisme tiers indépendant 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, les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques, les responsables de la 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 le Directeur 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.

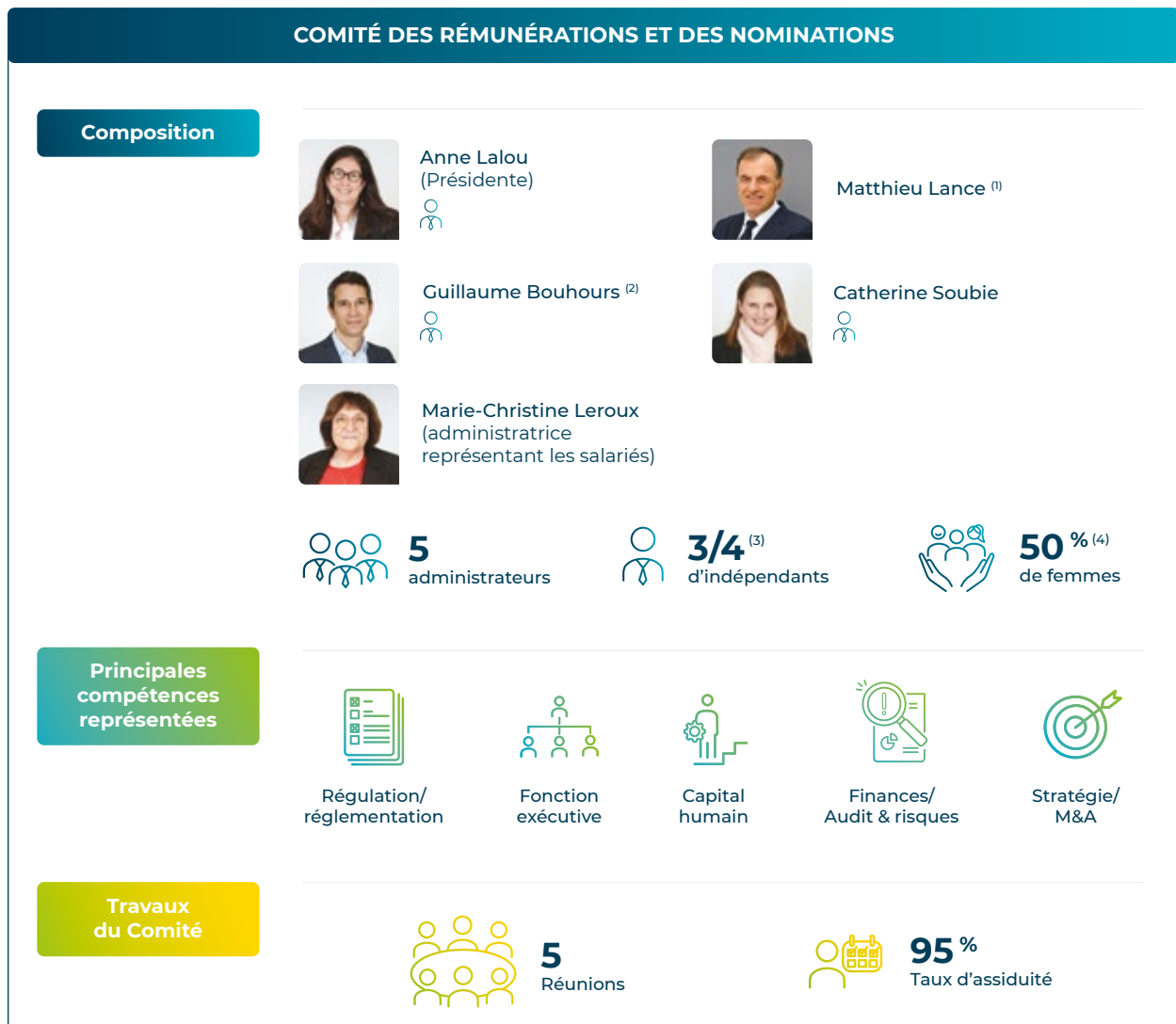
Enfin, le Comité d'audit a un accès direct permanent au Directeur de l'audit et du contrôle interne et donne son avis sur l'organisation de ses services.

Le Comité d'audit ayant, à la suite de la transposition de la directive « CSRD » en décembre 2023, 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 15 services autres que la certification des comptes effectués par les Commissaires aux comptes entre décembre 2022 et décembre 2023 pour un montant total d'environ 152 302 euros.

4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations



(1) M. Matthieu Lance a été désigné membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 janvier 2024.

(2) M. Guillaume Bouhours a été désigné membre du Comité des rémunérations et des nominations par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 25 janvier 2024.

(3) M^{me} 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) M^{me} 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 2023

Au cours de l'exercice 2023, le Comité des rémunérations et des nominations s'est réuni à cinq reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 95 %.

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⁾	80 %
Catherine Soubie (administratrice indépendante)	100 %
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés)	100 %

(1) M. Philippe Dumont a démissionné de ses fonctions d'administrateur de la Société le 19 janvier 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 quarts 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 du Comité, notamment sur les sujets de nominations et de gouvernance.

Le Directeur des ressources humaines Groupe et la Secrétaire générale 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 et d'organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs et 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 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, des 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, nationalité, expériences internationales, expertises, recherche et appréciation des candidats possibles.

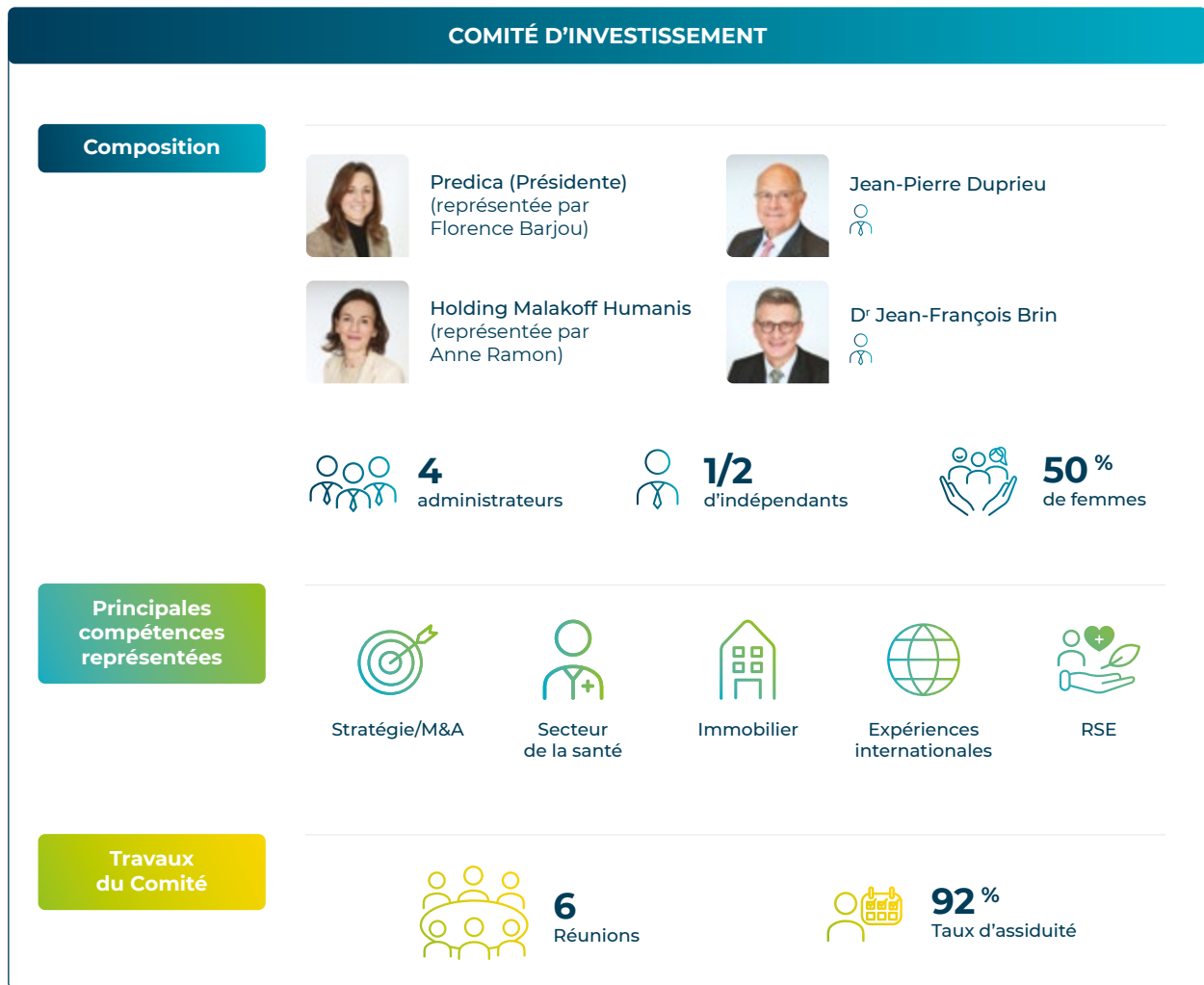
Le Conseil procède annuellement, sous la direction du Comité des rémunérations et des nominations, à une évaluation de sa composition, son fonctionnement et son organisation ainsi que ceux des Comités, qui est ensuite débattue en séance. Par ailleurs, une fois tous les trois ans, cette évaluation est 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 des rémunérations des cadres lui reportant directement.

4.1.3.3 Comité d'investissement



Assiduité des membres du Comité d'investissement en 2023

Au cours de l'exercice 2023, le Comité d'investissement s'est réuni à six reprises et le taux de participation global des administrateurs à ces réunions a été de 92 %.

Membres du Comité d'investissement

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)	100 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	83 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	83 %

Missions et attributions du Comité d'investissement

Le Comité d'investissement est chargé notamment d'examiner :

- les opérations d'acquisition ou de cession visées à l'article 11.3 des statuts de la Société et 1.4.2 du Règlement intérieur ;
- tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ;
- 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 ; et
- le suivi du plan de cessions lancé par la Société le 14 novembre 2023.

À titre d'exception, les opérations visées ci-dessus ne nécessitent pas d'autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe.

La Directrice générale participe à toutes les réunions du Comité. Les Directeurs généraux pays, le Directeur immobilier et développement Groupe, le Directeur financier Groupe, le Directeur général développement Groupe et nouveaux pays et le Directeur M&A et *international business development* Groupe sont conviés au Comité d'investissement selon les dossiers présentés.

4.1.3.3.4 Comité éthique, qualité et RSE



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

(2) M. Gilberto Nieddu, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-111 du Code de commerce.

Assiduité des membres du Comité éthique, qualité et RSE en 2023

Au cours de l'exercice 2023, 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 100 %.

Membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE

Membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE	Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE
Philippe Lévêque (Président)	100 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	100 %
Anne Lalou (administratrice indépendante)	100 %
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	100 %
Gilberto Nieddu (administrateur représentant les salariés)	100 %

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 ESG.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent à toutes les réunions du Comité sans en être membres.

La Directrice engagement, marque et qualité Groupe, le Directeur des ressources humaines Groupe, le Directeur médical, éthique et innovation en santé du Groupe, la Directrice qualité Groupe, le Directeur RSE et la Secrétaire générale également en charge de la conformité au sein du Groupe assistent aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE.

4.1.4 Le Comité de mission

Les actionnaires de la Société ont approuvé, lors de l'Assemblée générale 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, que Clariane se donne pour mission de suivre : équité, considération, innovation, durabilité et proximité.

Un Comité de mission, organe consultatif, distinct des organes sociaux et 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, a été constitué.

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 de manière équilibrée 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.

Ce Comité de mission est chargé :

- d'apprécier l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que Clariane 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 ;
- 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 établit dans le cadre de sa mission un lien étroit avec l'organisme tiers indépendant (OTI) 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 2023, 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 2023 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 2023 sont les suivantes :

Prénom, nom/raison sociale	Fonction	Nature de l'opération	Instrument financier	Date de l'opération	Prix (en euros)	Volume de l'opération
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR DIRIGEANT						
Philippe Lévêque	Administrateur	Acquisition	Actions	24/02/2023	7,360	3 385
Sophie Boissard	Directrice générale et administratrice	Acquisition gratuite d'actions de performance	Actions	31/07/2023	7,19	7 774
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR PERSONNE LIÉE						
Néant						

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 existants 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 avvertir 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 concernés.

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-dessous, 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.

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 2023

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 2023 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. Philippe Dumont (administrateur

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, au cours des cinq dernières années :

- 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 fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ; et
- 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.

jusqu'au 19 janvier 2024) et M. Matthieu Lance (administrateur depuis le 19 janvier 2024)) n'ayant pris part ni aux débats ni au vote.

Les actionnaires ont approuvé ces conventions réglementées lors de l'Assemblée générale du 26 mars 2024, étant noté que la société Predica n'a pas pris part au vote sur la résolution concernée car elle portait sur des conventions auxquelles Predica était directement ou indirectement intéressée.

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
13 novembre 2023	Convention portant sur le plan de renforcement de la structure financière de Clariane	- Clariane - Predica	<p>La convention prévoit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> l'entrée en négociation exclusive avec Predica, en vue de la finalisation avant le 15 décembre 2023 d'un partenariat immobilier portant sur 19 actifs français représentant une valeur brute d'actifs de 267,8 millions d'euros hors droits. Predica souscrira pour 140 millions d'euros à des obligations émises par la filiale immobilière du Groupe regroupant ces actifs (SPV) et remboursables en actions du SPV, sur une durée de sept ans assortie d'un coupon fixe de 10,5 % ;
28 février 2024	Avenant à la convention initiale		<ul style="list-style-type: none"> l'engagement de la Société de poursuivre activement et à faire ses meilleurs efforts pour finaliser les négociations avec un investisseur tiers concernant un second partenariat immobilier portant sur 11 actifs anglais d'une valeur brute d'actifs de l'ordre de 227 millions d'euros hors droits, avec l'objectif de finaliser ces négociations au plus vite et de réaliser ce partenariat avant le 30 novembre 2023. Dans l'hypothèse où aucun accord ferme concernant ledit partenariat immobilier ne serait conclu avant le 30 novembre 2023, Predica s'engage à se substituer à l'investisseur potentiel et à négocier de bonne foi et dans les meilleurs délais la documentation juridique relative à ce partenariat pour un montant global d'investissement d'environ 90 millions d'euros. Predica s'est engagée dans ce cadre à faire tous ses meilleurs efforts en vue de réaliser le partenariat immobilier et le décaissement du prix de souscription au plus tard le 31 décembre 2023. Alternativement, Predica s'est engagée à considérer et négocier de bonne foi tout partenariat immobilier ou extension de partenariat immobilier existant, proposés par la Société, pour un montant équivalent, à des conditions de marché ; le projet d'augmentation du capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires afin de lever un montant de 300 millions d'euros visant à renforcer ses fonds propres dont la réalisation sera garantie par (i) Predica, qui placera un ordre de souscription à titre irrévocable et réductible à concurrence de 200 millions d'euros, et (ii) pour le solde, par un contrat de garantie qui serait conclu avec un syndicat bancaire. L'augmentation de capital pourra être précédée d'une réduction de la valeur nominale des actions. À défaut, l'augmentation de capital serait libérée partiellement en numéraire pour un montant inférieur à la valeur nominale des actions et, pour le solde, par incorporation de primes ou de réserves figurant au bilan de la Société. Le prix de souscription, qui sera fixé par le Conseil d'administration, sera égal au cours théorique de l'action ex-droit (TERP) de l'action, affecté d'une décote conforme aux pratiques de marché ; la mise en place par la Société, dès 2024, d'un programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital pour un montant de cessions (<i>proceeds</i>) d'environ 1 milliard d'euros contribuant à l'amélioration de son levier financier et à son désendettement. <p>L'avenant, ayant pour objet de refléter certains engagements pris par Predica vis-à-vis de 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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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).

Date de conclusion de la convention	Type de convention	Parties à la convention	Modalités
14 novembre 2023	Lettre d'engagement	- Clariane - Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France - Crédit Lyonnais - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	Les principaux termes et conditions financières de la lettre d'engagement sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> • type de prêt : prêt relais immobilier à terme ; • montant : 200 millions d'euros ; • échéance : 31 janvier 2025 ; • tirage : le tirage est subordonné, outre des conditions préalables et suspensives usuelles et des conditions de structure, à la réalisation effective des deux partenariats immobiliers mentionnés ci-dessus ; • cas d'exigibilité anticipée : outre les cas usuels, le prêt relais devra être remboursé par anticipation en cas d'abandon du projet d'augmentation de capital de 300 millions d'euros (montant de souscription en numéraire), sauf projet alternatif de la Société de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum de 300 millions d'euros ;
15 décembre 2023	Convention portant sur la mise en œuvre d'un partenariat immobilier portant sur 19 actifs français représentant une valeur brute d'actifs de 263,6 millions d'euros hors droits	- Clariane - Predica	La convention prévoit notamment : <ul style="list-style-type: none"> • la mise en œuvre d'un partenariat immobilier portant sur 19 actifs français représentant une valeur brute d'actifs de 263,6 millions d'euros hors droits (le « Véhicule Français »). Predica a souscrit pour 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 Françaises ») ; • les ORA Françaises seront émises pour une durée de sept ans et assorties d'un coupon fixe de 10,5 % par an ; • les principaux termes et conditions du partenariat immobilier sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> - 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 Françaises 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 Françaises en actions de préférence, - une faculté pour la Société de racheter à tout moment les ORA Françaises 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 la Société pendant sept ans et une interdiction de nantir les titres de KPI 12 pendant dix ans, - une faculté pour Predica de sortir du Véhicule Français à partir de la septième année avec un droit de priorité en faveur de la Société, - en l'absence d'exercice par la Société de son droit de priorité, une faculté pour Predica de lancer un processus de cession de tout ou partie du Véhicule Français (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 suffisant de la Société sur les décisions clés pour maintenir la consolidation comptable du Véhicule Français par intégration globale pré-conversion des ORA Françaises, - des cas de défaut incluant notamment l'ouverture de procédures collectives au niveau de la Société, entraînant une accélération du remboursement des ORA Françaises en actions de préférence KPI 12 et donnant notamment le droit à Predica de racheter les titres ou actifs de KPI 12 avec une décote de 20 %, à l'exception des titres et actifs de ses véhicules de développement sur lesquels la Société bénéficie d'une promesse de vente ; • KPI 12 utilisera le montant des ORA Françaises souscrit par Predica de la manière suivante : <ul style="list-style-type: none"> - le remboursement du compte courant d'actionnaire de la Société au sein de KPI 12 à hauteur d'un montant de 31,8 millions d'euros, - la constitution d'une réserve de trésorerie à hauteur d'un montant de 25 millions d'euros réduite à 10 millions d'euros au fur et à mesure des levées d'options des crédits-bails en cours, - le placement éventuel d'une partie de la trésorerie de KPI 12 dans le cadre d'un prêt à long terme à hauteur de 40 millions d'euros au profit de la Société et de la convention de <i>cash pooling</i> du groupe Clariane, et - un investissement progressif en fonds propres de KPI 12 indirectement dans un partenariat immobilier avec la Banque des Territoires dans la limite de 30,8 millions d'euros.
27 décembre 2023	Avenant à la convention initiale		L'avenant précise les décisions clés sur lesquelles la Société pourra exercer son contrôle afin de maintenir la consolidation comptable du Véhicule Français par intégration globale pré-conversion des ORA Françaises et d'assurer son traitement comptable en « equity ».

Date de conclusion de la convention	Type de convention	Parties à la convention	Modalités
27 décembre 2023	Convention portant sur la mise en œuvre d'un partenariat immobilier portant sur 11 actifs et un terrain au Royaume-Uni représentant une valeur brute d'actifs de 198 millions de livres sterling hors droits au 30 juin 2023	- Clariane - Predica	<p>La convention prévoit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise en œuvre d'un partenariat immobilier portant sur 11 actifs et un terrain au Royaume-Uni représentant une valeur brute d'actifs de 198 millions de livres sterling hors droits au 30 juin 2023 (le « Véhicule Anglais »). Predica a souscrit pour 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 Anglaises ») ; • les ORA Anglaises ont été émises pour une durée de 5 ans et assorties d'un coupon fixe de 8 % par an ; • les principaux termes et conditions du partenariat immobilier sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> – un rendement de 8 % par an pour Predica, majoré de 2,5 % dans l'hypothèse d'une capitalisation des intérêts dus, – un remboursement des ORA Anglaises en actions de préférence à leur échéance, soit cinq ans après leur émission, – un rendement additionnel de 2,5 % par an pour Predica à compter du remboursement des ORA Anglaises en actions de préférence et un droit prioritaire au bénéfice de Predica en cas de distribution des produits de cession des actifs de CPI 5, – une faculté pour la Société de racheter à tout moment les ORA Anglaises auprès de Predica pendant quatre ans et dix mois à compter de leur émission, – une interdiction de transfert des titres de CPI 5 pour Predica et la Société pendant cinq ans et une interdiction de nantir les titres de CPI 5 pendant dix ans, – une faculté pour Predica de sortir du Véhicule Anglais à partir de la cinquième année avec un droit de priorité en faveur de la Société, – en l'absence d'exercice par la Société de son droit de priorité, une faculté pour Predica ou pour CPI 5 de lancer un processus de cession de tout ou partie des titres du Véhicule Anglais ou de ses actifs à compter de la cinquième année, avec possibilité de nommer un directeur général délégué pour mener cette cession, – un pouvoir suffisant de la Société sur les décisions clés pour maintenir la consolidation comptable du Véhicule Anglais par intégration globale pré-conversion des ORA Anglaises et son traitement comptable en « equity », – des cas de défaut incluant notamment l'ouverture de procédures collectives au niveau de la Société, entraînant une accélération du remboursement des ORA Anglaises en actions de préférence CPI 5 et donnant notamment le droit à Predica de racheter les titres ou actifs de CPI 5 avec une décote de 20 % ; • CPI 5 utilisera le montant des ORA Anglaises souscrit par Predica pour le remboursement du compte courant d'actionnaire de la Société au sein de CPI 5. <p>L'avenant est 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 ORA Anglaises 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.</p>
28 février 2024	Avenant à la convention initiale		
28 décembre 2023	Prêt relais immobilier	- Clariane - Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France - LCL - Crédit Agricole Corporate and Investment Bank	<p>Le prêt relais prévoit notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la conclusion du prêt afin de financer et refinancer des investissements immobiliers du Groupe ; • montant : 200 millions d'euros ; • échéance : 31 janvier 2025 ; • cas de remboursement anticipé obligatoire : outre les cas usuels, le prêt devra être remboursé par anticipation en cas d'abandon du projet d'augmentation de capital de 300 millions d'euros (montant de souscription en numéraire), sauf projet alternatif de la Société de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum de 300 millions d'euros ; • sûretés : les prêteurs bénéficient de sûretés sous forme de nantissement de parts sociales de certaines filiales de la Société garantissant le prêt.

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 2023

Le 28 février 2024, a été conclu un avenant à la convention portant sur le plan de renforcement de la structure financière de Clariane.

Pour plus de détails, se référer au tableau figurant ci-dessus.

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 classe 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 2023 le Secrétaire général Groupe et la Direction financière Groupe ont été présentés au Conseil d'administration lors de sa réunion du 7 décembre 2023. La Directrice générale en a été informée. Cet examen a confirmé que toutes les conventions étudiées portaient sur des opérations courantes et ont été conclues à des conditions normales.

4.1.6.6 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction

Il n'existe pas de contrat de service liant les membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

4.2 Rémunération



ÉDITO DE LA PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Dans une année 2023 marquée à la fois par la bonne tenue de la performance opérationnelle du Groupe et par des difficultés d'accès au financement, 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 quarts des membres sont indépendants, s'est réuni à cinq reprises cette année pour traiter de nombreuses thématiques de sa compétence en matière de nomination et de rémunération.

TRAVAUX DU COMITÉ EN MATIÈRE DE NOMINATION

Compte tenu de l'arrivée du terme du mandat d'administratrice de M^{me} Catherine Soubie lors de l'Assemblée générale 2024 et de la volonté de cette dernière de ne pas le voir renouvelé en raison de la perte de sa qualité d'indépendante en mars 2026 mais également de l'arrivée prochaine du terme d'autres mandats d'administrateurs notamment celui de Jean-Pierre Duprieu ainsi que le mien, le Comité a travaillé tout au long de l'exercice sur la projection de la composition du Conseil d'administration pour les trois années à venir. 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 l'Assemblée générale 2024 la nomination en qualité d'administratrice de Mme Sylvia Métayer et de Mme Patricia Damerval.

Les expériences reconnues de Mme Sylvia Métayer et de M^{me} Patricia Damerval permettront de renforcer les compétences du Conseil notamment dans les domaines financiers, immobiliers et RSE.

Par ailleurs, le Comité a porté une attention particulière à la stabilité et la pérennité des équipes dirigeantes dans une année chahutée 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 interne au Groupe. Dans le contexte de la mise en œuvre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe, le Comité a recommandé que la stabilisation de l'organisation postérieurement à la réalisation de ce plan soit l'un des critères de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale pour 2024.

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, des dirigeants non-mandataires sociaux et également de l'ensemble des salariés du Groupe.

Concernant la rémunération variable de la Directrice générale pour 2023, 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 considéré que le critère lié à la mise en place de la nouvelle gouvernance dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission avait été extrêmement bien réalisé *via* la mise en place du Comité de mission et des nécessaires interactions entre ce Comité et les différents

interlocuteurs du Groupe afin de permettre sa montée en connaissance du Groupe. En revanche, le Comité a considéré que, compte tenu des difficultés rencontrées par Clariane ayant conduit à l'annonce du plan de renforcement de la structure financière du Groupe le 14 novembre 2023, le critère lié à la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie immobilière et de la diversification des sources de financements n'avait pas été rempli. Le Comité a par ailleurs constaté que la performance n'avait pas été atteinte s'agissant du critère de levier financier et que les cibles des critères financiers de croissance organique et d'EBITDA n'avaient été que partiellement atteintes. 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 2023 de 82 %.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2024.

Concernant la politique de rémunération de la Directrice générale pour 2024, le Comité a proposé de maintenir une rémunération fixe inchangée par rapport à 2023.

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 court terme que long terme de la Directrice générale, lesquels sont déclinés dans la politique de rémunération des managers du Groupe, doivent servir ses trois parties prenantes et agir comme un moyen d'assurer une qualité des soins

exemplaire, l'exécution du plan de renforcement de la structure financière nécessaire à la pérennité du Groupe 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 et le montant global annuel des rémunérations allouées aux mandataires sociaux non dirigeants pour 2024.

Je tiens à remercier les membres du Comité pour leur implication. Je remercie également toutes les parties prenantes du Groupe pour leur confiance dans nos travaux.

M^{me} 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, à la cessation ou au changement de fonctions des mandataires sociaux, ou postérieurement à l'exercice desdites fonctions.

Approbation des rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 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 2024 d'approuver, sur la base du présent paragraphe 4.2, le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2023 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

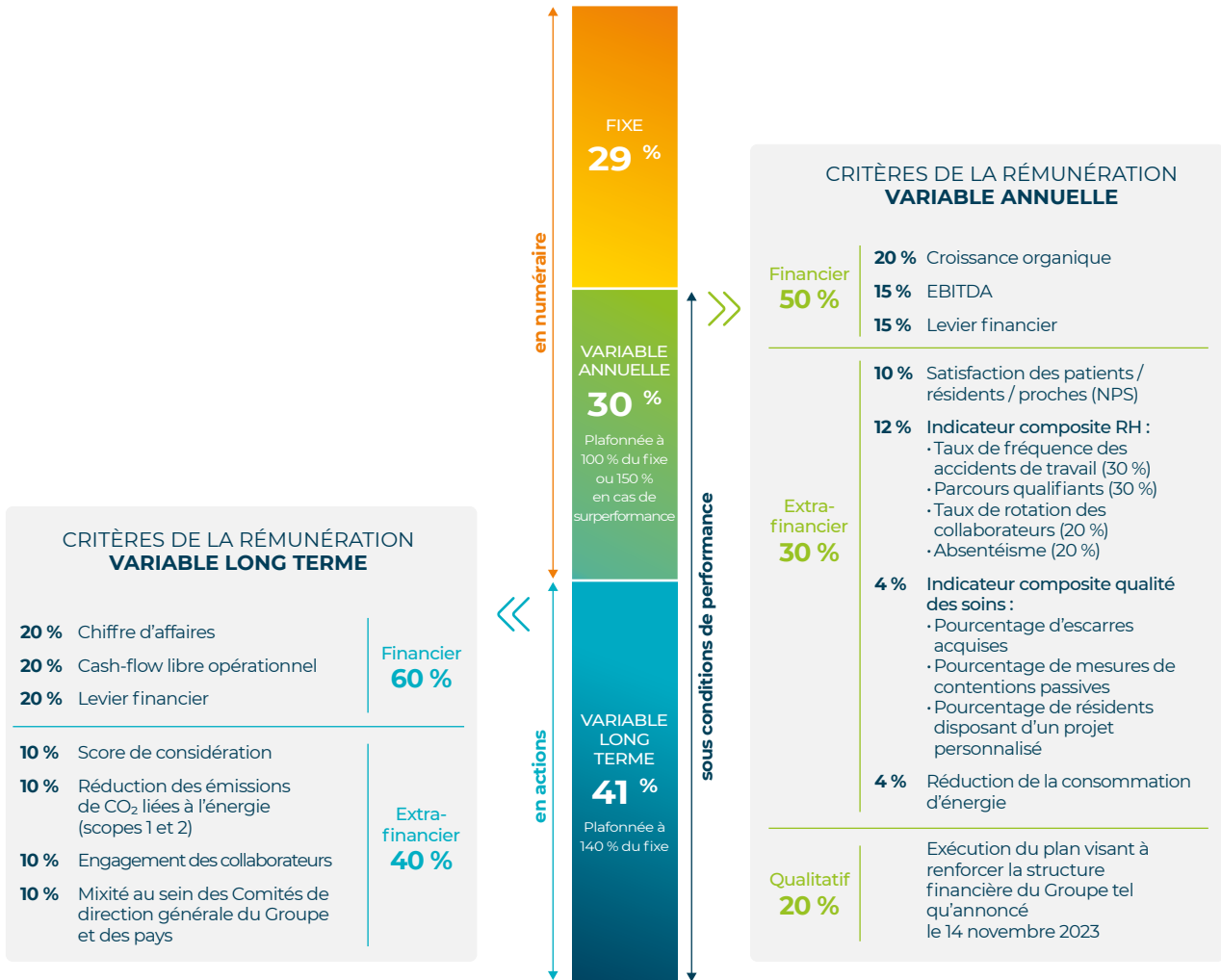
générale. Lorsque l'Assemblée générale n'approuve pas le nouveau projet de résolution (second vote négatif) la rémunération dont le versement avait été suspendu ne peut définitivement pas être versée.

En outre, en application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale 2024 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 2024

CARACTÉRISTIQUES ET COMPOSANTES DE LA RÉMUNÉRATION



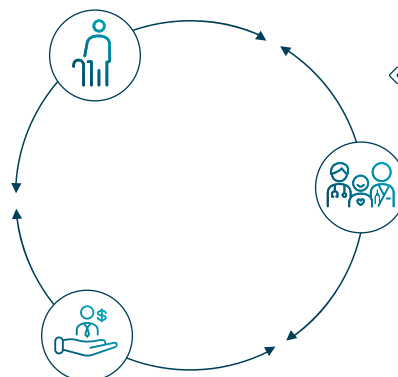
LIENS ENTRE LES CRITÈRES DE RÉMUNÉRATION ET LES PARTIES PRENANTES

RÉSIDENTS/PATIENTS/FAMILLES >>

- Satisfaction des patients/résidents /proches (NPS)
- Indicateurs composite qualité des soins
- Réduction de la consommation d'énergie
- Score de considération
- Réduction des émissions de CO₂ liées à l'énergie (scope 1 et 2)

ACTIONNAIRES ET INVESTISSEURS >>

- Croissance organique
- EBITDA
- Levier financier
- Chiffre d'affaires
- Cash-flow libre opérationnel



<< COLLABORATEURS

- Indicateur composite RH
- Engagement des collaborateurs
- Mixité au sein des Comité de direction générale du Groupe et des pays

- 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 Politique 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	La part variable de la rémunération de la Directrice générale intègre 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 à long terme qui est de nature à favoriser une croissance du Groupe à long terme avec des conditions de performance exigeantes. 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 l'intérêt social de l'entreprise et les rémunérations des salariés de l'entreprise.

Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2024

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration, dans ses réunions du 7 décembre 2023, 28 février 2024 et 26 mars 2024, a défini les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposées ci-après. Ces politiques seront soumises à l'approbation de l'Assemblée générale 2024 (*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 2024

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.

Lors de la désignation de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration en remplacement de M. Christian Chautard le 1^{er} octobre 2020, ces dispositions sont restées inchangées. 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 tenue 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, lors de sa réunion du 7 décembre 2023, de maintenir inchangée la rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2024.

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 2024.

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 2024

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 28 février 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de maintenir inchangée pour 2024 (par rapport à 2023) la rémunération fixe à 520 000 euros.

Rémunération variable annuelle

Les rémunérations variable annuelle et long terme sont fixées en pourcentage de la rémunération fixe brute annuelle sous conditions d'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 l'exercice 2023, la rémunération variable 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 2024, le Conseil d'administration du 28 février 2024, 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 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 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 :

- les critères financiers (50 %) sont les suivants :
 - croissance organique (20 %),
 - EBITDA (15 %),
 - levier financier (15 %) ;
- les critères extra-financiers (30 %) sont les suivants et portent sur l'ensemble du périmètre du Groupe :
 - satisfaction patients/résidents/proches (NPS) dans une fourchette entre 36 et 40 (10 %). Cet indicateur englobe toutes les activités du Groupe (hors Ages et Vie) sur la base d'une définition commune et comparable permettant là aussi de suivre la qualité de service auprès des patients et des résidents dans la durée,
 - indicateur composite ressources humaines (taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt dans une fourchette de 33 à 37, nombre de parcours qualifiants dans une fourchette entre 5 700 et 6 500, taux de rotation des effectifs après période d'essai dans une fourchette entre 20 % et 23 % et taux d'absentéisme entre 10,5 % et 8 %) (12 %). Cet indicateur s'inscrit également dans la continuité des années précédentes sous la forme d'un indicateur composite RH stabilisé au niveau de tous les pays du Groupe et permettant de mesurer dans la durée la performance RH opérationnelle du Groupe,
 - 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 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 entre 3 % et 8 %,
 - le pourcentage de mesures de contentions passives conformément à l'approche Clariane de thérapies non médicamenteuses et au « Positive Care » dans une fourchette entre 10 % et 20 %, 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 entre 85 % et 100 %,
 - réduction de la consommation d'énergie par rapport à 2023 dans une fourchette entre - 3 % et - 8 % (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 (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 :
 - dans le contexte de l'annonce du plan de renforcement de la structure financière du Groupe le 14 novembre 2023, l'ensemble des critères qualitatifs est relatif 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, 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 extra-financiers est également auditée par l'organisme tiers indépendant en charge de la revue de la déclaration de performance extra-financière.

En cas d'évolution du périmètre du Groupe au cours de l'exercice 2024, 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 *pro rata 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 2024 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024.

Historique du taux de réalisation des critères de performance de la rémunération variable annuelle sur les trois derniers exercices

Exercices	Taux de réalisation
2022	98,50 %
2021	129,4 % ⁽¹⁾
2020	62 %

(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.

C'est la raison pour laquelle il a été recherché, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de mieux distinguer, depuis 2023, les critères de performance de la rémunération variable annuelle de ceux de la rémunération variable long terme, afin d'éviter toute redondance entre les deux.

Les différents plans d'attributions et conditions de performance de la Directrice générale sont détaillés au paragraphe 7.4.2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

Critères de performance

L'acquisition définitive des actions attribuées est soumise à des conditions de performance internes et externes qui sont fixées 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 présentés.

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 extra-financiers est également revue par l'organisme tiers indépendant en charge de la revue de la déclaration de performance extra-financière 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 avec des conditions de performance exigeantes.

La pondération de chaque critère peut être revue pour chaque nouvelle attribution en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

Les objectifs liés à la rémunération variable long terme reposent sur des critères financiers (60 %) et des critères extra-financiers (40 %).

Les critères financiers sont les suivants :

- chiffre d'affaires (20 %) ;
- *cash-flow* libre opérationnel (20 %) ;
- levier financier (20 %).

Les critères extra-financiers sont les suivants :

- score de considération (10 %) ;
- réduction des émissions de CO₂ liées à l'énergie alignée avec les objectifs révisés de l'initiative SBT (*Science Based Targets*) sur les scopes 1 et 2 soit, selon les estimations à date, une réduction de 27 % des émissions par rapport à 2021 (10 %) ;
- engagement des collaborateurs (10 %) ;
- 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 sera évalué individuellement. S'agissant des critères financiers, l'allocation minimale est de 0 % et l'allocation maximale pour chaque critère est plafonnée à 100 %. S'agissant des critères de performance extra-financiers, l'allocation maximale est également de 100 % pour chaque critère. De ce fait, l'allocation globale finale se situera entre 0 % et 100 % au maximum, sans surperformance d'un indicateur. Il n'existe pas de mécanisme de compensation entre critères.

Période d'acquisition

La durée de 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 *pro rata temporis*, sous réserve de la réalisation des conditions 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 conditions de performance.

Par ailleurs, la Directrice générale ainsi que tout autre bénéficiaire de plans d'actions de performance, s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat pour la Directrice générale, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui leur sont définitivement attribuées.

À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'est mis en place tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options ou sur les actions de performance.

Plafond

Le montant de la rémunération long terme attribuée à la Directrice générale ne pourra excéder lors de son attribution (valeur d'attribution initiale) l'équivalent de 140 % de la rémunération fixe brute annuelle due au titre de l'exercice durant lequel les actions de performance sont attribuées. Voir le paragraphe 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel pour l'historique des plans de rémunération long terme.

Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu à ce jour de verser une rémunération exceptionnelle en 2024 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 du 5 décembre 2019 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) (le « **Montant Cible de l'Indemnité** »), 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 conditions de performance détaillées ci-après.

Conditions de performance

Le versement de l'Indemnité de Départ est soumis à des conditions de performance qui ont été déterminées en fonction du taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération 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 %	50 % du Montant Cible de l'Indemnité (une fois la Rémunération Annuelle de Référence)
≥ 60 et ≤ 100 %	100 % du Montant Cible de l'Indemnité (deux fois 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 du 5 décembre 2019 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.

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 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 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.

En contrepartie, la Directrice générale bénéficie d'une indemnité de non-concurrence. Elle correspond 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) (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 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 depuis le 28 mars 2020. 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 2024, le coût de l'assurance chômage privée au profit de la Directrice générale s'élèverait à 14 606 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	<p>Taux d'atteinte des critères ⁽²⁾ < 40 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> aucune indemnité à verser. <p>Taux d'atteinte des critères ⁽²⁾ entre ≥ 40 % et < 60 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> 100 % de la rémunération brute fixe et variable annuelle ⁽³⁾ perçue au titre des 12 derniers mois. <p>Taux d'atteinte des critères ⁽²⁾ entre ≥ 60 et ≤ 100 % :</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 de 12 derniers 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 de 12 derniers 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 <i>pro rata temporis</i> , des droits sous réserve de la réalisation des conditions 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 <i>pro rata temporis</i> , des droits sous réserve de la réalisation des conditions de performance.	Condition de présence réputée satisfaite à la date de la mise à la retraite. Conditions de performance mesurées 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 part variable de la rémunération 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 2^e ou 3^e 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 400 000 euros depuis l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 (10^e résolution).

Au regard de l'augmentation de 10 à 13 du nombre d'administrateurs entre 2016 et 2023, le Conseil d'administration du 21 février 2023 avait décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2023 de porter à 500 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité. Les actionnaires ont, lors de l'Assemblée générale 2023, approuvé cette politique de rémunération.

Le Conseil d'administration du 28 février 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2024 de maintenir à 500 000 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 1^{er} octobre 2020, tout comme celle de son prédécesseur M. Christian Chautard depuis la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, 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 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 28 février 2024 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de proposer à l'Assemblée générale 2024 de fixer comme suit la politique de rémunération des administrateurs.

Éléments	Présentation
Rémunération annuelle	<p>Le montant de l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité d'un montant de 500 000 € est réparti selon les règles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 : <ul style="list-style-type: none"> – 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 <i>pro rata</i> de la participation du membre aux dites 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 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(la) Président(e) 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. <p>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.</p>
Missions exceptionnelles	<p>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.</p> <p>Ces rémunérations sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre des articles L. 225-38 du Code de commerce et suivants.</p>
Défraiement	<p>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.</p>

4.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 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 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration (*Say-on-Pay ex post*)

Le Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que celle attribuée au précédent Président du Conseil d'administration, M. Christian Chautard (soit 345 000 euros). Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de reconduire ces dispositions pour l'exercice 2023 à l'occasion de la séance du 21 février 2023.

Pour 2023, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élève donc à 345 000 euros.

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2023 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Pierre Duprieu en sa qualité de Président du Conseil d'administration et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale 2023.

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 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 attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	345 000 € brut (montant versé)	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 1 ^{er} 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 2023 à l'occasion de la séance du 21 février 2023. Pour 2023, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élève donc à 345 000 €. 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 1 ^{er} 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 2023 ou attribués au titre du même exercice (Say-on-Pay ex post)

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2023 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À M^{ME} 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)	-	<p>Le Conseil d'administration du 21 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de porter la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale de 450 000 € à 520 000 € pour l'exercice 2023.</p> <p>Conformément à la décision du Conseil d'administration, M^{me} Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 520 000 € brut au titre de l'exercice 2023.</p> <p>Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.</p>
Rémunération variable annuelle	426 400 € brut sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2024	-	<p>Le Conseil d'administration du 21 février 2023 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 conditions de performance et à un montant maximum de 150 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance.</p> <p>Au titre de l'exercice 2023, le Conseil d'administration du 21 février 2023, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé les critères de performance financiers, extra-financiers et qualitatifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • critères financiers (représentant 50 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> – la croissance organique (20 %), – l'EBITDA (15 %), et – le levier financier (15 %) ; • critères extra-financiers quantifiables (représentant 30 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> – certification ISO 9001 de 100 % des établissements afin de finaliser la certification de l'ensemble des établissements (10 %). Cet indicateur s'inscrit dans la suite et la fin logiques des plans précédents et vise à finaliser l'atteinte de l'objectif fixé en 2020 dans le cadre du projet « le Soins à Cœur » et visant à ce que 100 % des sites du Groupe soient certifiés ISO 9001 à fin 2023, – indicateur composite ressources humaines (taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt dans une fourchette de 41 à 36, nombre de parcours qualifiants dans une fourchette entre 6 000 et 7 000 et ancienneté dans une fourchette entre 6,2 et 7,5) (10 %). Cet indicateur s'inscrit également dans la continuité des années précédentes sous la forme d'un indicateur composite RH stabilisé au niveau de tous les pays du Groupe et permettant de mesurer dans la durée la performance RH opérationnelle du Groupe, – satisfaction patients/résidents/proches (NPS) dans une fourchette entre 20 et 36 (5 %). Cet indicateur désormais stabilisé englobe pour la première fois toutes les activités du Groupe (hors domicile) sur la base d'une définition commune et comparable permettant à aussi de suivre la qualité de service auprès des patients et des résidents dans la durée, – réduction de la consommation d'énergie par rapport à 2021 dans une fourchette entre - 10 % et - 20 % (5 %). 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 ;

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
		-	<ul style="list-style-type: none"> critères qualitatifs (représentant 20 % de la rémunération variable annuelle, évalués de manière globale) : <ul style="list-style-type: none"> mise en place de la nouvelle gouvernance dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission, création de ponts d'échange entre les conseils des parties prenantes pays et le Comité de mission, définition des objectifs opérationnels et des indicateurs de suivi, diffusion de la mission au sein du Groupe, de Clariane SE jusqu'aux établissements au sein des pays, poursuite de la mise en œuvre de la stratégie immobilière et de la diversification des sources de financement. <p>Le Conseil d'administration du 28 février 2024 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).</p> <p>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 le critère lié à la mise en place de la nouvelle gouvernance dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission avait été extrêmement bien réalisé <i>via</i> la mise en place du Comité de mission et des nécessaires interactions entre ce Comité et les différents interlocuteurs du Groupe afin de permettre sa montée en connaissance du Groupe. En revanche, le Conseil a considéré que, compte tenu des difficultés rencontrées par Clariane ayant conduit à l'annonce du plan de renforcement de la structure financière du Groupe le 14 novembre 2023, le critère lié à la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie immobilière et de la diversification des sources de financements n'avait pas été rempli. Le Conseil a par ailleurs constaté que la performance n'avait pas été atteinte s'agissant du levier financier et que les cibles des critères financiers de croissance organique et d'EBITDA n'avaient été que partiellement atteintes.</p> <p>À la suite de cette appréciation, le Conseil d'administration a, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, décidé d'attribuer à M^{me} Sophie Boissard la somme de 426 400 € au titre de sa rémunération variable 2023 (correspondant à un niveau d'atteinte de 82 %).</p> <p><i>En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale 2024.</i></p>
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice 2023.
Rémunération exceptionnelle	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2023.

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		342 550 € valeur globale IFRS des 52 700 actions attribuables sous conditions de présence et de performance	<p>Commentaires</p> <p>Au cours de l'exercice 2023, le Conseil d'administration du 15 juin 2023 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M^{me} Sophie Boissard 52 700 actions de performance (avec une date d'acquisition desdites actions au 15 juin 2026, sous réserve de conditions de présence et de performance). Cette attribution est conforme aux plafonds d'attribution fixés par la 28^e résolution de l'Assemblée générale 2023.</p> <p>La durée de la période d'acquisition des actions attribuables a été fixée à trois ans.</p> <p>L'acquisition définitive des actions attribuables est soumise à des conditions de performance internes et externes dont la mesure s'apprécie sur trois ans. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a fixé les critères de performance financiers et extra-financiers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • critères financiers (représentant 50 % de la rémunération de long terme) : <ul style="list-style-type: none"> – le chiffre d'affaires (25 %), et – le bénéfice par action (<i>Earnings Per Share</i> (EPS)) (25 %) ; • critères extra-financiers (représentant 50 % de la rémunération de long terme) : <ul style="list-style-type: none"> – indicateur composite qualité des soins créé en 2022 qui servira donc de base de la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins. Ce critère se compose de trois sous-critères techniques définis par la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe en lien avec les opérations au cours de l'année 2022 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 contentions passives conformément à l'approche Clariane de thérapies non médicamenteuses et au « Positive Care », et le pourcentage de résidents disposant d'un projet thérapeutique individualisé à jour (20 %), – trajectoire réduction carbone alignée avec les objectifs révisés de SBT (<i>Science Based Targets</i>) sur les scopes 1 et 2 soit selon les estimations à date une réduction de 22 % des émissions de gaz à effet de serre (15 %), – 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 <i>Top Management</i> du Groupe (15 %). <p>L'acquisition définitive des actions est également conditionnée à la présence de M^{me} 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 <i>pro rata temporis</i>, sous réserve de la réalisation des conditions de performance.</p> <p>M^{me} 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 conditions de performance.</p> <p>Par ailleurs, M^{me} Sophie Boissard s'engage à ne pas recourir à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont définitivement attribuées.</p>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat d'administratrice de la Société.
Valorisation des avantages de toute nature	16 063 €	-	<p>M^{me} Sophie Boissard bénéficie d'un véhicule de fonction depuis le 28 mars 2020 et bénéficie d'une prise en charge du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage.</p> <p>Le montant des cotisations relatives à l'assurance chômage et l'avantage en nature du véhicule représentent un montant de 16 063 € pour l'exercice 2023.</p>

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 départ	Aucun versement	-	<p>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), la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle de M^{me} Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement, selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement < 40 % : aucune indemnité à verser ; • 40 % ≤ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement < 60 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence ; • 60 % ≤ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement ≤ 100 % : indemnité égale à 200 % de la Rémunération Annuelle de Référence. <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce (désormais abrogé), cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la 9^e résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2016.</p>
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	-	<p>M^{me} Sophie Boissard a souscrit au bénéfice de la Société un engagement de non-concurrence. Cette indemnité de non-concurrence a été renouvelée, 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. 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.</p> <p>En contrepartie, M^{me} 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) (la « Date de Cessation »), 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 deux fois la rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence). Il est précisé que les rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et les rémunérations exceptionnelles qui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration ne constituent pas des éléments de la rémunération fixe et variable annuelle. Ils n'entrent donc pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence.</p> <p>La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.</p> <p>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.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce (désormais abrogé), cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la 9^e résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2016.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	-	M ^{me} Sophie Boissard a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance), ainsi que d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage.

TAUX D'ATTEINTE DES CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ⁽¹⁾

Critères		Minimum	Cible	Maximum	Réel ⁽⁵⁾	
Critères financiers 50 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Croissance organique ⁽²⁾	Valeur de l'indicateur	7,5 %	9,7 %	11 %	8,4 %
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	10 %	20 %	30 %	14 %
	EBITDA ⁽³⁾	Valeur de l'indicateur	590 M€	623,6 M€	655 M€	614 M€
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	7,5 %	15 %	22,5 %	13 %
	Levier financier ⁽⁴⁾	Valeur de l'indicateur	3,7	3,5	3,4	3,8
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	7,5 %	15 %	22,5 %	0 %
Total critères financiers			25 %	50 %	75 %	27 %
Critères extra-financiers 30 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Réduction de la consommation d'énergie par rapport à l'exercice 2021	Valeur de l'indicateur	- 10 %	- 15 %	- 20 %	- 14 %
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	0 %	5 %	7,5 %	4 %
	Satisfaction patients/résidents/proches (NPS, Net Promoter Score)	Valeur de l'indicateur	20	28	36	44
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	0 %	5 %	7,5 %	7,5 %
	Indicateur composite ressources humaines	Valeur de l'indicateur	0 %	100 %	150 %	135 %
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	0 %	10 %	15 %	14 %
	Taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt (30 %)	Valeur de l'indicateur	41	37	36	37
	Progression du nombre de parcours qualifiants (40 %)	Valeur de l'indicateur	6 000	6 800	7 000	7 274
	Progression de l'ancienneté moyenne dans le Groupe (30 %)	Valeur de l'indicateur	6,2	7,3	7,5	7,5
	Certification ISO 9001 de 100 % des établissements	Valeur de l'indicateur	700	781	800	914
		<i>En % de la rémunération fixe</i>	0 %	10 %	15 %	15 %
	Total critères extra-financiers			0 %	30 %	45 %
Critères qualitatifs 20 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Mise en place de la nouvelle gouvernance dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission		0 %	20 %	30 %	15 %
	Poursuite de la mise en œuvre de la stratégie immobilière et de la diversification des sources de financements		0 %	20 %	30 %	15 %
	Total critères qualitatifs		0 %	20 %	30 %	15 %
TOTAL PART VARIABLE (en % de la rémunération fixe)			25 %	100 %	150 %	82 %

(1) Les pourcentages du présent tableau concernent la rémunération fixe annuelle ; ils sont arrondis à l'unité.

(2) 100 % payable si la croissance organique 2023 est au moins égale à 9,7 %.

0 % si la croissance organique 2023 est inférieure à 7,5 % (variation linéaire entre 7,5 % et 9,7 %).

Prime portée à 150 % de l'assiette si la croissance organique 2023 atteint 11 % (variation linéaire entre 9,7 % et 11 %).

(3) 100 % payable si l'EBITDA 2023 est au moins égale à 623,6 millions d'euros.

0 % si l'EBITDA 2023 est inférieure à 590 millions d'euros (variation linéaire entre 590 millions d'euros et 623,6 millions d'euros).

Prime portée à 150 % de l'assiette si l'EBITDA 2023 atteint 655 millions d'euros (variation linéaire entre 623,6 millions d'euros et 655 millions d'euros).

(4) 100 % payable si le levier financier 2023 est égal à 3,5.

0 % si le levier financier 2023 est supérieur à 3,7 (variation linéaire entre 3,7 et 3,5).

Prime portée à 150 % de l'assiette si le levier financier 2023 atteint 3,4 (variation linéaire entre 3,5 et 3,4).

(5) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2023 est conditionné à l'approbation préalable de l'Assemblée générale 2024.

Le Conseil d'administration du 28 février 2024, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a évalué le niveau d'atteinte des critères qualitatifs et a considéré que le critère lié à la mise en place de la nouvelle gouvernance dans le cadre de l'adoption de la qualité de société à mission avait été extrêmement bien réalisé *via* la mise en place du Comité de mission et des nécessaires interactions entre ce Comité et les différents interlocuteurs du Groupe afin de permettre sa montée en connaissance du Groupe. En revanche, le Conseil a considéré que compte tenu des difficultés rencontrées dans le domaine des financements ayant conduit à l'annonce du plan de renforcement de la structure financière du Groupe le 14 novembre 2023, le critère lié à la poursuite de la mise en œuvre de la stratégie immobilière et de la diversification des sources de financements n'avait pas été rempli. 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 15 %.

Le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M^{me} Sophie Boissard, au titre de sa rémunération variable 2023, la somme de 426 400 euros (correspondant à un niveau d'atteinte de 82 % de sa rémunération fixe brute annuelle). Elle percevra cette somme sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2024.

Rémunérations variables long terme

Actions de performance attribuables en 2020 et acquises définitivement en 2023

Le Conseil d'administration du 30 juillet 2020 avait, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de l'attribution, le 30 juillet 2020,

d'actions de performance à la Directrice générale. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'autorisation consentie aux termes de la 27^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2020.

La Directrice générale s'est ainsi vu attribuer le 30 juillet 2020, 21 384 actions de performance (après ajustement lié à l'augmentation de capital avec droit préférentiel de souscription des actionnaires réalisé en décembre 2020), dont l'acquisition définitive était soumise à des conditions de performance.

Le nombre d'actions de performance qui a été définitivement attribué le 31 juillet 2023 dépendait du niveau d'atteinte de quatre conditions de performance indépendantes et basées sur le niveau de réalisation, à savoir :

- l'objectif de chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2022 par rapport au chiffre d'affaires cible (25 % de l'attribution) ;
- l'objectif de cash-flow libre opérationnel 2022 réalisé comparé au cash-flow libre opérationnel cible (25 % de l'attribution) ;
- le TSR de Clariane par rapport à la performance du TSR du SBF 120 sur deux périodes de référence, du 1^{er} avril 2020 au 30 juin 2020 (inclus) et du 1^{er} mars 2023 au 30 juin 2023 (40 % de l'attribution) ;
- le critère RSE : le taux de féminisation du *Top Management* de Clariane et le volume de contrats d'apprentissage diplômants (10 % de l'attribution).

Il a été constaté le niveau d'atteinte suivant des critères de performance et un taux d'atteinte global de 36,4 % :

Critères de performance	Poids	Objectifs	Réalisation	Taux d'atteinte
Chiffre d'affaires	25 %	Minimum 80 % = 4 590 M€ Cible 100 % = 4 720 M€ Maximum 120 % = 4 760 M€	4 534 M€	0 %
Cash-flow libre opérationnel	25 %	Minimum 80 % = 325 M€ Cible 100 % = 360 M€ Maximum 120 % = 400 M€	371 M€	26,3 %
TSR Clariane	40 %	Minimum 50 % = 95 Cible 70 % = 100 Maximum 100 % = 120	62	0 %
Taux de féminisation du <i>Top Management</i> de Clariane	5 %	Moyenne du taux de féminisation du <i>Top Management</i> , sur trois années, mesuré à la fin décembre des années 2020, 2021 et 2022 = 50 %	50 %	5 %
Contrats d'apprentissage diplômants	5 %	Nombre de formations diplômantes multiplié par 2 entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2022	3 002 en 2019 6 808 en 2022 (x 2,5)	5 %
TOTAL				36,4 %

La Directrice générale a donc bénéficié de l'attribution définitive de 7 774 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 2023, 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 2023

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2022	Exercice 2023
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	908 772 €	962 463 € ⁽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 2022 et 2023 et à acquérir respectivement en 2025 et en 2026 sous condition de présence et performance (détaillées au tableau 6)	511 512 €	342 550 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1^{er} 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 2024.

TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

	Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montants attribués	Montants versés ⁽¹⁾	Montants attribués	Montants versés ⁽¹⁾
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	520 000 €	520 000 €
Rémunération variable annuelle	443 250 €	540 000 €	426 400 € ⁽²⁾	443 250 €
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur ⁽³⁾	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	15 522 €	15 522 €	16 063 €	16 063 €
TOTAL	908 772 €	1 005 522 €	962 463 €	979 313 €
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1^{er} 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 page 251 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 2024.

(3) M^{me} 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 1^{er} 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	15 juin 2023	52 700	342 550 €	15 juin 2026	15 juin 2026 ⁽¹⁾	⁽²⁾
Jean-Pierre Duprieu	-	-	-	-	-	-
Philippe Dumont	-	-	-	-	-	-
Predica	-	-	-	-	-	-
Holding Malakoff Humanis	-	-	-	-	-	-
Guillaume Bouhours	-	-	-	-	-	-
Jean-François Brin	-	-	-	-	-	-
Anne Lalou	-	-	-	-	-	-
Philippe Lévêque	-	-	-	-	-	-
Markus Müschenich	-	-	-	-	-	-
Catherine Soubie	-	-	-	-	-	-
Marie-Christine Leroux	-	-	-	-	-	-
Gilberto Nieddu	-	-	-	-	-	-

(1) *M^{me} 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 conditions de performance.*

(2) *Ces conditions de performance sont décrites au paragraphe 4.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.*

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	30 juillet 2020	7 774	-

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 2024)	NON	NON	OUI	OUI
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration (depuis le 1 ^{er} 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 éthique, médicale et innovation en santé, la Direction ressources humaines, la Direction financière, la Direction engagement, marque et qualité, la Direction communication, la Direction immobilière, la Direction des systèmes d'information et de la transformation digitale et la Direction du développement Groupe et des nouveaux pays, soit au 31 décembre 2023, 150 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, des rémunérations variables annuelles et des rémunérations 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, Espagne et Royaume-Uni.

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 35. 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

	2019	2020	2021	2022	2023
PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ					
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	3 611	3 874	4 311	4 534	5 047
Évolution (en %) par rapport à l'exercice précédent	8,2 %	7,3 %	11,3 %	5,2 %	11,4 %
EBITDA (en millions d'euros)	535	525	597	607	614
Évolution en % par rapport à l'exercice précédent	12,2 %	-1,9 %	13,7 %	1,7 %	1,1 %
Évolution (en %) de la rémunération totale de la Directrice générale ⁽¹⁾	48 %	11 %	-49 %	35 % ⁽²⁾	21,3 % ⁽⁵⁾
CLARIANE SE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	4 %	2 %	-1 %	69 % ⁽³⁾	-0,2 % ⁽⁶⁾
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	18	19	10	8	10
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	44 %	8 %	-47 %	-20 %	22 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	24	25 %	13	12	14
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	46 %	6 %	-48 %	-7,7 %	17,5 %
GROUPE CLARIANE ⁽⁴⁾					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	4,4 %	0,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés		21		27	33
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés					45

(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) Le montant de la rémunération totale de la Directrice générale pour les besoins du ratio d'équité comprend les rémunérations et avantages de toutes natures versés au cours de l'exercice. 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 payée en 2022.

(3) 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 1^{er} 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.

(4) Conformément au code Afep-Medef, pour les exercices 2021, 2022 et 2023 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, Espagne et Royaume-Uni.

(5) 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.

(6) 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.

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

	2019	2020	2021	2022	2023
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration	0 %	-25 %	0 %	0 %	0 %
CLARIANE SE					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	4 %	2 %	-1 %	69 % ⁽¹⁾	-0,2 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5	4	5	3	3
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	-21 %	25 %	-40 %	0 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	5	5	6	4	4
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	0 %	-17 %	20 %	-33 %	0 %
GROUPE CLARIANE ⁽²⁾					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	-	-	-	4,4 %	0,6 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe			10	9	9
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés					13

(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 1^{er} 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) Conformément au code Afep-Medef, pour les exercices 2021, 2022 et 2023 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, Espagne et Royaume-Uni.

4.2.2.4 Rémunération des administrateurs du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023

Les rémunérations versées aux administrateurs au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023 sont conformes à la 10^e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 15 juin 2023 qui a fixé le montant global annuel de ces rémunérations à la somme de 500 000 euros à compter de l'exercice 2023 et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

En accord avec la proposition du Président du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de rémunération au Président 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 conséquent, le montant global annuel de rémunération alloué aux administrateurs est réparti entre les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés.

Pour l'exercice 2023, Predica et M. Philippe Dumont ont chacun demandé que les sommes auxquelles ils auraient 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 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023

Au titre de l'année 2023, il a été versé un montant brut de 447 379 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 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 2023 de la part de la Société.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs applicables au titre de l'exercice 2023 sont les 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 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 *pro rata* de la participation du membre aux dites 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.

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 approuvées par le Conseil d'administration lors de la dernière réunion de l'exercice du Conseil d'administration.

TABLEAU 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (NOMENCLATURE AMF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au titre de l'exercice 2022 ⁽¹⁾	Montants attribués au titre de l'exercice 2023 ⁽¹⁾
Sophie Boissard ⁽²⁾	-	-
Jean-Pierre Duprieu ⁽³⁾	-	-
Philippe Dumont ⁽⁴⁾	21 533 €	18 015 €
Predica ⁽⁴⁾	23 845 €	32 350 €
Holding Malakoff Humanis	30 370 €	23 798 €
Guillaume Bouhours	37 275 €	39 731 €
Jean-François Brin	39 537 €	49 915 €
Anne Lalou	55 472 €	67 320 €
Philippe Lévêque ⁽⁵⁾	29 521 €	65 000 €
Markus Müschenich	37 349 €	40 000 €
Catherine Soubie	65 384 €	71 250 €
Marie-Christine Leroux	18 946 €	20 000 €
Gilberto Nieddu	6 527 €	20 000 €
Markus Ruckerl ⁽⁶⁾	11 235 €	-
TOTAL	376 994 €	447 379 €

(1) Montant brut.

(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 1^{er} 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) Conformément à sa proposition exprimée, les sommes qui lui auraient été normalement revenues au titre des exercices 2022 et 2023 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.

(5) Depuis sa nomination le 22 juin 2022.

(6) Administrateur dont le mandat a pris fin lors de son départ du Groupe le 31 mai 2022.

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 des membres du Comité de Direction générale.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2023, 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 des membres du Comité de Direction générale.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2023, 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 quantifiables 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 long terme de la Directrice générale et des principaux cadres dirigeants concernés ;

- 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 il est présidé par une administratrice indépendante.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2023, 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 aux principaux cadres dirigeants du Groupe sur proposition de la Directrice générale.

Il s'assure en particulier de l'alignement des critères, conditions et objectifs de performance des éléments variables annuels et long terme sur 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 2023, 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 gratuites d'actions ou aux augmentations de capital réservées aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe.

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 ainsi organisé plusieurs réunions avant son Assemblée générale annuelle.

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
Président du Conseil d'administration	Politique de rémunération	98,7 %	97,1 %	98,46 %	98,93 %
	Éléments de rémunération	98,7 %	99,9 % ^(a)	99,87 %	99,41 %
Directrice générale	Politique de rémunération	98,8 %	92,3 %	90,07 %	98,58 %
	Éléments de rémunération	98,5 %	91,5 %	96,61 %	98,98 %
Administrateurs	Politique de rémunération	98,7 %	98,4 %	99,82 %	99,26 %

(a) 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 1^{er} janvier 2020 au 1^{er} octobre 2020 (6^e résolution) et à M. Jean-Pierre Duprieu, en sa qualité de Président du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020 au 31 décembre 2020 (7^e 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 2023	266	5.5	Procédures judiciaires et arbitrages	276
	ESG & performance sociale	266			
5.2	Évolution de l'activité	267	5.6	Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	276
5.3	Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2023	269	5.7	Événements importants survenus depuis la clôture	277
5.3.1	Résultats consolidés	269		Cessions d'actifs	277
5.3.2	Situation financière	271		Projet d'augmentation de capital	277
5.3.3	Comptes annuels de Clariane SE	272			
5.4	Proposition d'affectation du résultat	276	5.8	Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	278
5.4.1	Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	276			
5.4.2	Affectation du résultat de l'exercice 2023	276			

5.1 Faits marquants de l'exercice 2023

Au 31 décembre 2023, le réseau exploité, toutes activités confondues, comptait 1 327 établissements médico-sociaux ou sanitaires contre 1 195 en 2022, soit près de 92 000 lits contre environ 88 000 en 2022. 900 000 résidents et patients ont été accompagnés en 2023 dans les sept pays européens dans lesquels le Groupe était présent, par l'un des 60 000 collaborateurs du Groupe.

Les activités Maisons de retraite médicalisées, qui représentent désormais 61,7 % de l'activité du Groupe, contre 64 % en 2022, représentent un chiffre d'affaires de 3 116 millions d'euros, contre 2 922 millions d'euros, soit une croissance de + 6,7 % en base publiée et de + 8,0 % en base organique.

Cette croissance reflète à la fois l'impact des réajustements des tarifs pour tenir compte de l'inflation, notamment en Allemagne, en France et en Belgique, et la progression continue du volume d'activité, notamment dans le réseau mature, avec un taux d'occupation, qui atteint en moyenne 88,5 % contre 86,6 % en 2022, par l'effet de la normalisation progressive de l'activité et la montée en puissance des capacités nouvellement mises en service. En décembre 2023, le taux d'occupation sur ce segment atteint 89,4 %.

Les activités Établissements et services de santé spécialisés ont représenté en 2023 un chiffre d'affaires de 1 305 millions d'euros, soit 25,9 % du chiffre d'affaires du Groupe, en croissance de + 17,4 % et de + 6,4 % en base organique. En France (sous la marque Inicéa), en Italie ou en Espagne, ce sont plus de 700 000 patients qui ont été pris en charge par les établissements sanitaires du Groupe sur l'ensemble de la période.

L'activité sanitaire se décompose de la façon suivante :

- soins médicaux et de réadaptation : la mise en service de nouveaux plateaux techniques et le développement de nouvelles filières de soins spécialisées, notamment en oncologie et neurologie ;
- santé mentale : l'intégration de Grupo 5 en Espagne vient renforcer la position du Groupe dans les soins en santé mentale ;
- il est à noter que l'activité ambulatoire (consultations et hospitalisation partielle) est en progression de plus de + 25 % (environ 11 % en base organique) sur l'ensemble du segment.

Enfin, le chiffre d'affaires de l'activité Domicile et habitat partagé, portée notamment par les marques Petits-Fils et Âges & Vie, s'élève à 626 millions d'euros en 2023, soit 12,4 % du chiffre d'affaires du Groupe, en croissance de + 25,3 % et de + 15,4 % en base organique. Près de 80 000 personnes ont fait appel aux services de Clariane dans cette activité sur l'ensemble de la période.

Cette dynamique reflète :

- la poursuite du développement de l'offre d'habitat partagé, avec 38 nouvelles résidences Âges & Vie ;
- la poursuite de la forte croissance du réseau de soins à domicile, avec 20 nouvelles agences Petits-Fils.

Par ailleurs, Clariane a annoncé le 14 novembre 2023 un plan afin de sécuriser et d'accélérer sa trajectoire de désendettement et pouvoir 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 de l'immobilier, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie. Les quatre volets de ce plan sont décrits de manière plus détaillée dans le paragraphe 5.3.2 du présent Document d'enregistrement universel « Situation financière ».

ESG & performance sociale

L'exercice 2023 a été marqué par une performance ESG solide. Le Groupe a atteint ou dépassé la totalité des objectifs définis en 2019 dans le cadre de sa première feuille de route ESG 2019-2023, renforcés en 2023 avec l'adoption de la qualité de société à mission et la mise en place d'un Comité de mission.

- En ce qui concerne la prise en charge des résidents et patients : le Groupe a déployé l'approche « Positive Care » (interventions non médicamenteuses et formations associées) dans 100 % des maisons de retraite médicalisées présentes au sein du Groupe depuis plus de deux ans (contre 72 % en 2019).
- En ce qui concerne la mise en œuvre de standards de qualité homogènes dans l'ensemble de ses réseaux : le Groupe a achevé en 2023 le programme de certification selon la norme ISO 9001 qu'il avait engagé en 2020 ; ce sont 100 % des établissements du périmètre 2019 qui ont pu être certifiés par des tiers indépendants (AFNOR Certification en France, DNV en Italie et en Espagne, DEKRA en Allemagne par exemple) contre 8 % en 2019.

- Dans le domaine de la santé et de la sécurité des employés, le taux de fréquence des accidents de travail est en net recul, à 37, contre 52 en 2019.
- En ce qui concerne le développement des compétences, 7 274 collaborateurs ont pris part en 2023 à un parcours de formation diplômant, soit près de 12 % des salariés du Groupe, contre 4 % en 2019.
- La stabilité des équipes a continué de progresser, avec une ancienneté moyenne qui s'établit à 7,5 ans en 2023, contre 6,7 ans en 2019.
- Le NPS résidents, patients et familles, mesuré par un organisme tiers indépendant auprès de plus de 93 000 répondants, s'établit à + 44, en progression de 8 points par rapport à 2022, en croissance sur l'ensemble de nos activités et supérieur de 10 points aux scores des principaux pairs comparables sur les mêmes géographies, mesuré par ce même organisme tiers indépendant.

Par ailleurs, au cours de la période le Groupe a continué à travailler à la qualité du dialogue avec les résidents et les familles et avec le Comité de mission de la Société qui s'est réuni trois fois en 2023 :

- dispositifs de médiation en place dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère ;
- conseil des parties prenantes en place dans cinq pays et en cours d'installation en Espagne ;
- 97 % des sites disposent d'une instance de dialogue avec les résidents, patients et familles (Conseil de vie sociale et Commission des usagers en France, instances équivalentes dans les autres pays).

En termes d'environnement, le Groupe a obtenu en 2023 des résultats significatifs sur la réduction de son impact environnemental en poursuivant sa transformation des pratiques et du parc immobilier pour être moins émetteur de gaz à effet de serre et moins consommateur de ressources. L'intensité carbone a été réduite de 36 % entre 2019 et 2023. Pour confirmer son engagement, il a soumis des objectifs de réduction d'émissions carbone alignés sur les Accords de Paris auprès de la *Science-Based Targets initiative* (SBTi) ;

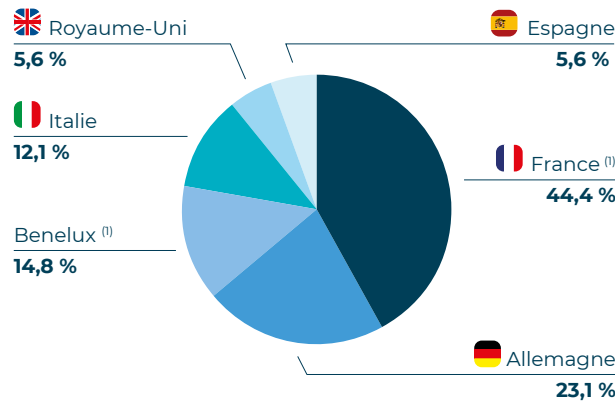
- l'amélioration de l'efficacité énergétique au sein des établissements contribue à la trajectoire scopes de réduction des émissions carbone du Groupe, en ligne avec les objectifs soumis auprès du SBTi :

- consommation énergétique (kwh) en baisse de - 14 % par rapport à 2021,
- intensité énergétique (kwh/m²) en baisse de - 16 % par rapport à 2021,
- réduction sensible des déchets résiduels générés par nos activités (- 16 % par rapport à 2019) liée à l'amélioration du tri des déchets dans les établissements et à la mise en place de nouvelles filières de collecte et de valorisation des déchets dans certains pays (biodéchets en France) ;
- 100 % des projets immobiliers soumis au Comité d'investissement répondent aux normes HQE ou équivalent.

Enfin, début 2024 Clariane s'est vu remettre la certification Top Employer Europe 2024 par le Top Employers Institute et devient ainsi le premier groupe dans le secteur de la santé et du médico-social à être certifié au niveau européen. Cette certification reconnaît l'engagement du groupe Clariane au service des conditions de travail et de la promotion professionnelle de ses collaborateurs. De la même façon, cinq pays où le Groupe était présent ont obtenu la certification Top Employer. En Allemagne, Clariane a obtenu la certification pour la quatrième année consécutive, en France pour la troisième année consécutive, en Belgique et en Italie pour la deuxième année consécutive et au Royaume-Uni pour la première fois.

5.2 Évolution de l'activité

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ



(1) Incluant Pays-Bas.

En millions d'euros	Groupe		France		Allemagne		Benelux ^(a)		Italie		Espagne et Royaume-Uni	
	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Chiffre d'affaires	5 047,5	4 534,1	2 243,0	2 080,9	1 166,1	1 082,0	747,8	667,0	609,4	559,0	281,2	145,2
EBITDAR hors IFRS 16	1 126,8	1 090,7	557,2	544,6	220,4	253,9	167,4	142,0	129,3	117,2	52,5	32,9
Marge/Chiffre d'affaires	22,3 %	24,1 %	24,8 %	26,2 %	18,9 %	23,5 %	22,4 %	21,3 %	21,2 %	21,0 %	18,7 %	22,7 %

(a) Incluant les Pays-Bas.

Le chiffre d'affaires en 2023 s'établit à 5 047,5 millions d'euros, soit une croissance de + 11,3 % en base publiée et de 8,4 % à périmètre et taux de change constants.

La croissance du chiffre d'affaires en base publiée a été soutenue par :

- la hausse des volumes pour un montant net de + 134 millions d'euros (progression des taux d'occupation sur le réseau mature, mise en service de capacités complémentaires) : impact positif de + 171 millions d'euros, permettant de compenser la fin des compensations versées avec un impact de - 38 millions d'euros par rapport à 2022 ;
- un impact tarifaire positif de + 243 millions d'euros, notamment en France, en Allemagne et en Belgique ;
- un effet périmètre positif net de + 137 millions d'euros, tenant essentiellement à l'entrée en périmètre des activités de Grupo 5 en Espagne, atténué par l'impact des cessions (Allemagne et France) et les fermetures d'établissements et réseaux réalisées, notamment en Belgique (Bruxelles) et en Allemagne.

L'EBITDAR hors IFRS 16 s'établit à 1 127 millions d'euros en 2023, contre 1 091 millions d'euros en 2022, soit une progression de + 3,3 % en base publiée.

En France, l'EBITDAR s'élève à 557 millions d'euros en 2023, contre 545 millions d'euros en 2022. Dans un contexte marqué par une forte inflation des coûts qui n'a été que partiellement compensée par la hausse des tarifs et par un

ralentissement de la contribution des activités immobilières, la marge d'EBITDAR recule de - 140 points de base en 2023 par rapport à 2022.

En Allemagne, l'EBITDAR s'élève à 220 millions d'euros en 2023, contre 254 millions d'euros en 2022. La marge d'EBITDAR recule ainsi sur l'exercice de - 460 points de base. Dans ce contexte, le Groupe poursuit le recentrage de son réseau exploité dans ce pays : ce sont onze établissements déficitaires dont le Groupe cessera l'exploitation entre 2023 et 2024 et qui contribuera à la restauration de la profitabilité.

Dans la région Benelux, compte tenu notamment d'un impact contenu de l'inflation sur les coûts, l'EBITDAR s'élève à 167 millions d'euros en 2023, contre 142 millions d'euros en 2022. Ainsi, la marge d'EBITDAR progresse sur l'exercice de + 110 points de base.

En Italie, compte tenu notamment d'un impact contenu de l'inflation sur les coûts, l'EBITDAR dans cette région s'élève à 129 millions d'euros en 2023, contre 117 millions d'euros en 2022. Ainsi, la marge d'EBITDAR progresse sur l'exercice de + 20 points de base.

En Espagne et au Royaume-Uni, l'évolution de la marge d'EBITDAR s'élève à 52,5 millions d'euros en 2023, contre 33 millions d'euros en 2022. Compte tenu de l'évolution du mix d'activités liée à l'intégration de Grupo 5, la marge d'EBITDAR enregistre logiquement un recul de - 400 points de base.

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2023

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, et reflète la stratégie de la performance immobilière du Groupe.

	FY 2023 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY 2023 IFRS 16	FY 2022 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	FY 2022 IFRS 16	Variation 2023/2022
Chiffre d'affaires et autres produits	5 047,5	-	5 047,5	4 534,1	-	4 534,1	11,3 %
EBITDAR	1 126,8	- 31,1	1 095,7	1 090,7	- 18,4	1 072,3	3,3 %
% du CA	22,3 %	-	21,7 %	24,1 %	-	23,6 %	- 180 bps
Loyers externes	- 513,2	438,8	- 74,4	- 483,5	414,5	- 69,0	6,1 %
EBITDA	613,6	407,6	1 021,2	607,1	396,1	1 003,2	1,1 %
% du CA	12,2 %	-	20,2 %	13,4 %	-	22,1 %	- 120 bps
Résultat opérationnel	141,6	21,6	163,2	239,5	33,0	272,5	- 40,9 %
Résultat financier	- 156,2	- 83,1	- 239,3	- 144,2	- 70,4	- 214,6	8,3 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	- 14,6	- 61,6	- 76,2	95,4	- 37,4	57,9	- 115,3 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	- 63,2	- 42,0	- 105,2	52,0	- 30,0	22,1	- 226,0 %

L'EBITDA hors IFRS 16 s'élève à 614 millions d'euros, contre 607 millions d'euros en 2022, soit une progression de + 1,1 % en base publiée. Cette performance reflète une bonne résistance des marges dans l'ensemble des régions en dépit d'une inflation qui est restée forte en 2023, à l'exception de l'Allemagne qui, compte tenu d'une conjoncture sectorielle particulièrement défavorable et des retards impactant la mise en œuvre du nouveau cadre tarifaire destiné à compenser l'inflation, enregistre un net recul.

L'évolution de l'EBITDA résulte de l'impact positif :

- de la hausse du volume d'activité (+ 68 millions d'euros) ;
- de la hausse des tarifications (+ 243 millions d'euros) ;
- d'un effet net de changement de périmètre (+ 9 millions d'euros).

Ces éléments ont permis de compenser l'impact négatif :

- de la baisse des compensations d'activité perçues (- 38 millions d'euros) ;
- de l'inflation des coûts, nette des subventions (- 269 millions d'euros) ;
- d'une baisse de la contribution immobilière (- 7 millions d'euros).

Sur ces bases, la marge d'EBITDA s'établit à 12,2 % en 2023, contre 13,4 % en 2022.

Cette baisse de marge d'EBITDA tient aux deux tiers à la situation spécifique de l'Allemagne.

Le résultat net opérationnel des activités poursuivies du Groupe s'établit à - 49 millions d'euros en 2023, contre 67 millions d'euros en 2022.

L'écart de - 116 millions d'euros se décompose pour l'essentiel comme suit :

- une augmentation des amortissements et provisions de - 15 millions d'euros, passant de - 307 millions d'euros en 2023, contre - 292 millions d'euros en 2022, liée notamment à l'ouverture de nouveaux établissements ;
- des frais financiers en hausse de - 12 millions d'euros, à - 156 millions d'euros en 2023, contre - 144 millions d'euros en 2022, la hausse des taux ayant été en partie compensée par l'impact positif du débouclage d'opérations de *hedging* menée par le Groupe ;
- de la progression des charges non courantes de - 89 millions d'euros, à - 165 millions d'euros en 2023 contre - 76 millions d'euros en 2022, liée aux provisions pour dépréciation des actifs qui étaient en cours de cession à hauteur de - 60 millions d'euros (principalement Royaume-Uni et Pays-Bas) ainsi qu'aux coûts de restructuration et de réorganisation conduites en Allemagne et en Belgique pour un montant d'environ - 30 millions d'euros.

Retraité des dépréciations d'actifs liées aux cessions réalisées au Royaume-Uni et aux Pays-Bas et de dépréciations diverses (Italie et Espagne) pour un montant total (- 60 millions d'euros) net d'impôts (+ 9 millions

d'euros) de - 51 millions d'euros, le résultat net des activités poursuivies, hors IFRS 16 et hors dépréciations d'actifs, s'élève à 2 millions d'euros en 2023, contre 67 millions d'euros en 2022.

5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

En millions d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Actifs non courants	12 682,4	12 655,8
Actifs courants	1 977,0	1 788,1
Actifs détenus en vue de leur cession	521,5	129,7
TOTAL DE L'ACTIF	15 180,9	14 573,6

En millions d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Capitaux propres totaux	3 937,5	3 867,9
Passifs non courants	7 857,6	7 743,4
Passifs courants	3 118,7	2 822,9
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	267,1	139,4
TOTAL DU PASSIF	15 180,9	14 573,6

Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- un *goodwill* de 3 287,5 millions d'euros en hausse de 50,3 millions d'euros, principalement liée à l'affectation préliminaire du prix d'acquisition de Grupo 5 en Espagne (124,6 millions d'euros), partiellement compensée par l'affectation finale du prix d'acquisition en Italie de Italian Hospital Group et du groupe Maleo (- 24 millions d'euros), et par le reclassement du *goodwill* du Royaume-Uni en actifs destinés à être cédés pour 53,2 millions d'euros ;
- des immobilisations incorporelles, pour une valeur de 2 343 millions d'euros ;
- des immobilisations corporelles, d'un montant de 3 144,4 millions d'euros, en baisse de 408,2 millions d'euros ;
- des droits d'utilisation pour une valeur de 3 652,3 millions d'euros contre 3 451,9 millions d'euros en 2022, l'augmentation provenant de l'opération de *sales and leaseback* avec les Foncières Âges & Vie, désormais retraitée conformément à IFRS 16.

Les actifs courants sont principalement constitués des éléments suivants :

- le poste Clients pour une valeur de 637 millions d'euros ;
- le poste Autres créances et actifs courants pour une valeur de 829,1 millions d'euros ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 677,9 millions d'euros.

Passif

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 3 937,5 millions d'euros, en augmentation de 69,6 millions d'euros par rapport à 2022.
- Le poste dettes financières s'établit à 4 532 millions d'euros, en augmentation de 23,7 millions d'euros.
- Les obligations locatives s'élèvent à 4 022,9 millions d'euros contre 3 762,2 millions d'euros en 2022. La dette locative étant impactée à hauteur de 217 millions d'euros par l'opération de *sales and leaseback* avec les Foncières Âges & Vie, désormais retraitée conformément à IFRS 16.

5.3.2 Situation financière

La dette financière nette du Groupe est passée de 3 775 millions d'euros au 31 décembre 2022 à 3 780 millions d'euros au 31 décembre 2023.

Cette évolution de la dette nette tient compte :

- d'un montant d'emprunts et de dettes financières brut de 4 532 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 4 508 millions d'euros au 31 décembre 2022 ;
- d'un niveau de trésorerie qui s'établit à 678 millions d'euros au 31 décembre 2023, contre 734 millions d'euros au 31 décembre 2022.

La dette immobilière après retraitement des créances immobilières Âges & Vie de 74 millions d'euros s'établit à 1 838 millions d'euros au 31 décembre 2023. Avec une valeur de son portefeuille immobilier de 3 007 millions d'euros, le niveau de *loan-to-value* (LTV) s'établit à 61 %, contre 55 % au 31 décembre 2022.

Sur ces bases, le ratio de levier financier du Groupe, tel que défini dans le contrat d'extension du crédit syndiqué (SFA) annoncé le 25 juillet 2023, s'élève à 3,8x au 31 décembre 2023, en ligne avec l'objectif communiqué le 24 octobre dernier.

Point sur le plan de refinancement

Dans le cadre du plan de refinancement du Groupe annoncé le 14 novembre 2023, la Société rappelle qu'elle a réalisé, en décembre 2023, les deux premières phases de ce plan à savoir :

- la réalisation du partenariat immobilier « Gingko » pour un montant de 140 millions d'euros (communiqué de presse du 15 décembre 2023) puis la réalisation du partenariat immobilier « Juniper » pour un montant de 90 millions d'euros (communiqué de presse du 28 décembre 2023) ;
- 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) (communiqué de presse du 28 décembre 2023). Ce prêt relais à terme a notamment été affecté au remboursement de prêts immobiliers à échéance au premier trimestre 2024, d'un montant de 190 millions d'euros. Il est rappelé à cet égard qu'outre les cas usuels, le prêt relais devra être remboursé par anticipation en cas d'abandon du projet d'augmentation de capital, sauf projet alternatif de la Société de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum de 300 millions d'euros.

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 582,9	2 571,6
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 911,8	1 914,0
Autres dettes financières diverses	26,8	22,0
Concours bancaires courants	10,6	0,7
Emprunts et dettes financières (A)	4 532	4 508,3
Valeurs mobilières de placement	82	11,9
Disponibilités	595,9	721,8
Trésorerie (B)	677,9	733,7
ENDETTEMENT NET (A) – (B)	3 854,2	3 774,6
Dettes et obligations locatives	4 022,9	3 762,2
ENDETTEMENT NET DES DETTES ET OBLIGATIONS LOCATIVES	7 877,1	7 536,8

5.3.3 Comptes annuels de Clariane SE

5.3.3.1 Compte de résultat de Clariane SE

En millions d'euros	31.12.2023	31.12.2022
Chiffre d'affaires	30,5	32,3
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	6,4	6,2
Total produits d'exploitation	36,9	38,6
Variation de stock	0,0	0,0
Autres achats et charges externes	- 60,2	- 55,1
Impôts et taxes	- 1,4	- 1,2
Frais de personnel	- 28,0	- 48,6
Dotations aux amortissements et provisions	- 12,1	- 7,9
Autres charges	- 0,6	- 0,4
Total charges d'exploitation	- 102,3	- 113,2
Résultat d'exploitation	- 65,4	- 74,6
Bénéfice et perte QP	- 0,9	- 0,3
Résultat financier	85,8	93,9
Résultat exceptionnel	0,3	2,2
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	- 19,3	- 33,9
RÉSULTAT NET	39,1	55,0

5.3.3.2 Analyse du compte de résultat

Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires de Clariane résulte de la facturation de services rendus par la Société à ses filiales françaises et étrangères (frais centraux, refacturation directe de coûts de personnel et du loyer du siège).

En 2023, les frais de personnel représentent environ 27 % du total des charges d'exploitation avec un montant de 28 millions d'euros.

Résultat financier

En qualité de société *holding* du Groupe, Clariane perçoit des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 116 millions d'euros en 2022 à 64,5 millions d'euros en 2023.

Clariane porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière s'élève à 136,5 millions d'euros en 2023, soit une augmentation de 59,5 millions d'euros par rapport à 2022 liée à la hausse des taux d'intérêt. Par ailleurs, Clariane a

enregistré en 2023 un produit net de 45,4 millions d'euros relatif aux instruments financiers et a comptabilisé une reprise de provision nette de 4,9 millions d'euros pour pertes de change sur un emprunt en livres sterling, s'élevant à 6,3 millions d'euros à fin décembre 2023 (contre 10,9 millions d'euros à fin décembre 2022).

En tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Clariane a versé 24 millions d'euros en 2023 (contre 2,3 millions d'euros en 2022) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 61,6 millions d'euros de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales (contre 16,3 millions d'euros en 2022). Cette variation par rapport à l'année dernière est essentiellement à mettre en lien avec la forte hausse des taux EURIBOR 2023 (vs. 2022) et l'effet volume des transactions intra-Groupe.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est de 0,3 million d'euros, en baisse de 1,9 million d'euros par rapport à 2022.

5.3.3.3 Bilan de Clariane SE

	31.12.2023	31.12.2022
ACTIF		
Immobilisations incorporelles	41,5	29,8
Immobilisations corporelles	1,7	1,2
Immobilisations financières	5 169,6	4 857,2
Total actif immobilisé	5 212,7	4 888,1
Matières premières, approvisionnements		
Avances et acomptes versés sur commandes		
Créances clients	71,3	22,8
Autres créances	1 332,9	1 401,1
Trésorerie et équivalent de trésorerie	507,1	418,4
Charges constatées d'avance	13,8	14,6
Total actif circulant	1 925,1	1 856,8
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	22,2	27,5
TOTAL ACTIF	7 160,1	6 772,5
PASSIF		
Capital	534,1	532,5
Réserves et primes	1 477,0	1 473,7
Report à nouveau	37,7	12,0
Résultat	39,1	55,0
Provisions réglementées	1,9	1,9
Situation nette	2 089,8	2 075,0
Provisions pour risques et charges	6,9	11,8
Dettes financières	4 917,6	4 594,6
Fournisseurs	20,1	8,4
Dettes sociales et fiscales	16,3	11,2
Autres dettes	30,4	61,2
Total dettes exploitation	4 991,4	4 687,1
Produits constatés d'avance	77,0	0,0
Écarts de conversion passif	2,0	10,4
TOTAL PASSIF	7 160,1	6 772,5

Le total du bilan de Clariane SE s'élève à 7 160 millions d'euros. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 5 213 millions d'euros, représentant 73 % du bilan. Ils sont constitués de :
 - 4 332 millions d'euros de titres de participations et créances rattachées ;
 - 838 millions d'euros d'autres immobilisations financières ;
 - 43,2 millions d'euros d'immobilisations incorporelles et corporelles.
- Les autres principaux postes de l'actif du bilan se décomposent comme suit :
 - les comptes courants avec les filiales pour 1 288,6 millions d'euros ;
 - la trésorerie pour 507 millions d'euros ;

- les charges constatées d'avance pour 13,8 millions d'euros, correspondant aux soultes des *swaps* et charges d'intérêts sur instruments dérivés.

Passif

- La situation nette s'élève à 2 090 millions d'euros, en hausse de 15 millions d'euros, sous l'effet principalement du résultat net de l'exercice et du versement des dividendes au titre de l'exercice 2022.
- Les dettes financières, qui s'élèvent à 4 918 millions d'euros au 31 décembre 2023, se décomposent en 2 489 millions d'euros d'emprunts obligataires, 1 489,7 millions d'euros d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et 939 millions d'euros d'emprunts et dettes financières diverses, dont 899 millions d'euros de comptes courants avec des filiales.
- Les dettes fournisseurs s'élèvent à 20,1 millions d'euros, en hausse de 11,7 millions d'euros par rapport à l'année dernière.

5.3.3.4 Délais de règlement clients et fournisseurs

En application des articles L. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients figurent dans le tableau ci-après :

	Article D. 441-I 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-I 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	230	118	378	30	140	666	0	2	11	0	62	75
Montant total des factures concernées (TTC)	1 776 962	710 107	920 727	1 085 515	1 280 981	3 997 330	-	109 634	6 812 578	0	745 787	7 667 999
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice (TTC)	2,57 %	1,03 %	1,33 %	1,57 %	1,85 %	5,78 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires de l'exercice (TTC)							0,00 %	1,33 %	82,84 %	0,00 %	9,07 %	93,24 %
(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)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	date d'échéance de la facture moins date de document					Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document					Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document	
	Délais légaux : 45 jours date de facture					Délais légaux : 45 jours date de facture					Délais légaux : 45 jours date de facture	

5.3.3.5 Dépenses somptuaires et frais généraux donnant lieu à 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 2023 à 176 710 euros.

5.3.3.6 Informations sur les succursales existantes (article L. 232-1 du Code de commerce)

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, la Société détient cinq succursales au 31 décembre 2023 situées :

- Parc de la Duranne 3, 165 avenue Galilée – 13857 Aix-en-Provence ;
- Allée de Roncevaux – 31420 L'Union ;

- 2, rue du Chemin de Femmes – 91300 Massy ;
- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

5.3.3.7 Tableau des résultats sociaux sur les cinq derniers exercices

Nature des indications/périodes	31.12.2023	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
SITUATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE					
a) Capital social	534 142 680 €	532 526 030 €	527 968 290 €	525 190 790 €	413 641 350 €
b) Nombre d'actions émises	106 828 536	106 505 206	105 593 658	105 038 158	82 728 270
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
a) Chiffre d'affaires hors taxes	30 535 358 €	32 340 053 €	23 543 623 €	139 053 371,25 €	130 980 560 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	31 877 333 €	29 041 815 €	- 48 299 365 €	- 3 863 364 €	71 657 468 €
c) Impôts sur les bénéfices	- 19 267 999 €	- 33 855 527 €	- 31 010 733 €	- 27 313 116 €	- 10 173 504 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	51 145 332 €	62 897 342 €	- 17 288 632 €	23 449 752 €	81 830 972 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	39 072 296 €	55 004 898 €	- 25 638 960 €	4 980 816 €	66 961 178 €
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	0,48 €	0,59 €	- 0,16 €	0,22 €	0,99 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	0,37 €	0,52 €	- 0,24 €	0,05 €	0,81 €
c) Dividende versé à chaque action	-	0,25 €	0,35 €	0,30 €	-
d) Autre distribution	-	-	-	-	-
PERSONNEL					
a) Nombre de salariés	178	150	443	623	513
b) Montant de la masse salariale	19 424 983 €	19 803 572 €	17 741 064 €	47 972 614 €	39 413 810 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	8 544 342 €	28 828 197 €	7 802 087 €	22 683 494 €	17 188 802 €

5.3.3.8 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 a subventionné en 2023 la Fondation Clariane, à hauteur de 410 750 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.

Exercice concerné (exercice de distribution)	Nombre d'actions composant le capital social	Nombre d'actions rémunérées	Dividende versé par action	Revenus distribués par action	
				Éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts
2022 (2023)	106 505 206	106 179 916	0,25 €	0,25 € ⁽¹⁾	0 €
2021 (2022)	105 618 550	103 280 392	0,35 €	0,35 € ⁽²⁾	0 €
2020 (2021)	105 038 158	104 943 487	0,30 €	0,30 € ⁽³⁾	0 €

(1) 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.

(2) 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.

(3) L'Assemblée générale du 27 mai 2021 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 2023

Le Conseil d'administration du 28 février 2024 a constaté que le résultat net de l'exercice 2023 s'élève à 39 072 296,36 euros et a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2024 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023 de :

- constater que le levier financier s'établit à 3,8x au 31 décembre 2023 et ne permet donc pas, au regard de la documentation du crédit syndiqué, de distribuer un dividende ;
- prélever sur le bénéfice de l'exercice 2023 et d'affecter à la réserve légale, conformément aux dispositions de l'article L. 232-10 du Code de commerce, un montant de 1 953 614,82 euros ;
- constater que le solde du bénéfice de l'exercice 2023, soit la somme de 37 118 681,54 euros, augmenté du report à nouveau bénéficiaire antérieur de 36 956 236,65 euros, porte le bénéfice distribuable à la somme de 74 074 918,19 euros ; et
- décider d'affecter ce bénéfice distribuable en totalité au 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

Cessions d'actifs

Le 5 février 2024, Clariane a annoncé la cession de sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica. Cette opération, dont la valeur contractuelle totale de cession s'élève à environ 25 millions d'euros, s'inscrit dans la politique de désendettement du Groupe. À la suite de cette transaction, Aedifica détiendra 100 % des six actifs concernés, dont Clariane assure l'exploitation, sous les marques « Stepping Stones », « Het Gouden Hart » et « Hestia ».

Le 28 février 2024, Clariane a annoncé la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs 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, gérée par Elevation Advisors LLP, pour une valeur brute de cession

de 207 millions de livres sterling (environ 243 millions d'euros). Cette opération s'inscrit dans le cadre du plan de refinancement du Groupe annoncé le 14 novembre 2023, par lequel la Société s'est engagée à mettre en œuvre, à partir de 2024, un programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital pour un montant attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts, destiné à réduire son endettement et son levier financier. Une provision de 40 millions d'euros pour perte de valeur a 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 la Société, sous l'effet de l'évolution défavorable des taux de capitalisation sur la période.

Projet d'augmentation de capital

Le 8 février 2024, Clariane a annoncé que, dans le contexte de son plan de refinancement annoncé le 14 novembre 2023, l'Autorité des marchés financiers (AMF) avait octroyé à Predica, filiale du Groupe Crédit Agricole Assurances et premier actionnaire de référence de Clariane, une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur le fondement des articles 234-8, 234-9 2° et 234-10 du Règlement général de l'AMF (voir décision AMF n° 224C0227 du 8 février 2024), 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.

L'octroi de cette dérogation lève une première condition suspensive pour la réalisation de son projet d'augmentation de capital et marque donc une étape importante de son plan de refinancement.

Le 26 mars 2024, l'Assemblée générale mixte des actionnaires a approuvé à une large majorité l'ensemble des résolutions soumises à leurs votes notamment celles visant à la réalisation de l'augmentation de capital de 300 millions d'euros. Cela constitue une nouvelle étape franchie vers sa réalisation, prévue fin juin 2024 ou en septembre 2024.

L'augmentation de capital reste soumise à la levée des conditions suspensives suivantes :

- obtention par les autorités de concurrence compétentes de l'autorisation de l'éventuelle prise de contrôle de Clariane par Predica, dans l'hypothèse où l'exercice de la garantie octroyée par Predica à l'augmentation de capital conduirait cette société à prendre le contrôle de Clariane ;

- obtention d'une modification des termes du contrat d'émission des OCEANE à maturité 2027 (0,875 % – FR0013489739) afin d'exclure des cas de remboursement anticipé le cas d'une prise de contrôle de Clariane par Predica du fait de l'augmentation de capital ;
- remise par l'expert indépendant désigné par le Conseil d'administration de Clariane d'une attestation d'équité confirmant le caractère équitable des conditions de l'augmentation de capital et des accords connexes dont les engagements de souscription ;
- approbation du prospectus de l'augmentation de capital par l'Autorité des marchés financiers.

Il est rappelé que l'augmentation de capital prévoit le maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires qui pourront dès lors souscrire à cette augmentation de capital afin de maintenir leur participation en bénéficiant de la décote. Dans le cas contraire, les actionnaires qui ne souhaiteront pas exercer leur droit préférentiel de souscription feront l'objet d'une dilution significative qui pourra être en tout ou partie compensée par la vente de leur droit préférentiel de souscription.

La Société rappelle enfin que l'augmentation de capital constitue une condition essentielle de son plan de refinancement et qu'en cas de non-réalisation de celle-ci, la Société serait conduite à se placer sous un régime de protection adapté pour renégocier son endettement avec ses créanciers.

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

En 2024, le Groupe continuera de se concentrer sur le développement équilibré de sa performance et sur le maintien d'un haut niveau de qualité dans l'ensemble de ses activités, dans la droite ligne de son projet d'entreprise « À vos côtés ».

À ce titre, Clariane s'attend à une poursuite de la croissance organique de son chiffre d'affaires à un niveau supérieur à + 5 %, supportée par la progression régulière des volumes d'activité et la poursuite du réajustement des tarifs.

Compte tenu de l'absence de contribution attendue des activités de développement immobilier en 2024, le niveau d'EBITDA hors IFRS 16 en base *pro forma* des cessions attendues, devrait rester stable en montant.

S'agissant des indicateurs extra-financiers et retraités des effets de périmètre liés au plan de cessions : le groupe Clariane se fixe pour objectif des objectifs chiffrés sur les 19 indicateurs de sa nouvelle feuille de route RSE, dont notamment ceux :

- de conserver le score de recommandation nette (NPS) résidents/patients et familles supérieur ou égal à 40 ;
- de maintenir à plus de 7 000 le nombre de collaborateurs accédant à engagés dans des parcours diplômants de formation qualifiante, conformément à ses engagements de mission ;
- de réduire la fréquence des accidents du travail avec arrêt d'au moins - 8 % supplémentaires ;
- de mettre en œuvre la une trajectoire de décarbonation énergétique bas carbone compatible avec les accords de Paris et validée par la Science-Based Target initiative SBTi.

Ces objectifs seront retraités des effets des périmètres liés au plan de cessions.

Dans la droite ligne du plan de refinancement présenté le 14 novembre dernier, le Groupe fait de l'amélioration de la génération de cash-flow et de la maîtrise du niveau d'endettement sa première priorité. En termes d'investissements, le Groupe maintiendra ses investissements de maintenance à un niveau normatif qui devrait s'élever à environ 100 millions d'euros. En revanche, les investissements de croissance en 2024 devraient s'établir à environ 200 millions d'euros en moyenne sur 2024 et 2025, en forte baisse par rapport à 2023.

Enfin, le Groupe se fixe comme objectif à fin 2025 un levier inférieur à 3,0x, assorti d'une LTV ramenée à 55 %. Le rythme de réduction de l'endettement du Groupe et de son levier financier en 2024 sera étroitement lié au rythme d'exécution du plan de refinancement, à travers le programme de cessions de 1 milliard d'euros, et la réalisation de l'augmentation de capital envisagée.

Le ratio de levier au 31 décembre 2023 étant supérieur à 3,5x, le Groupe ne versera pas de dividende au titre de l'exercice 2023, conformément aux termes du contrat de crédit syndiqué non sécurisé.

Enfin, le Groupe présentera au marché son plan moyen terme le 21 mai 2024.



6

États financiers au 31 décembre 2023

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2023	282	6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2023	354
Présentation du résultat global	282	Bilan	354
Présentation du bilan consolidé	283	Compte de résultat	355
Tableau de flux de trésorerie consolidé	284	Notes annexes aux comptes individuels	356
Variation des capitaux propres consolidés	285	6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels	370
Notes annexes aux comptes consolidés	286		
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	349		

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2023

Présentation du résultat global

En milliers d'euros	Notes	31/12/2023	31/12/2022
Chiffre d'affaires	3.2	4 995 583	4 438 296
Autres produits	3.2	51 900	95 779
Chiffre d'affaires et autres produits		5 047 483	4 534 075
Achats consommés	3.3	- 403 297	- 351 936
Charges de personnel	4	- 3 022 956	- 2 718 482
Charges externes	3.3	- 544 626	- 457 828
Impôts et taxes		- 53 354	- 39 225
Autres produits et charges d'exploitation		- 2 034	36 626
Excédent brut d'exploitation		1 021 216	1 003 230
Dotations aux amortissements et dépréciations	3.3	- 693 155	- 654 882
Autres produits et charges opérationnels	3.4	- 164 880	- 75 820
Résultat opérationnel	3.1	163 181	272 528
Coût de l'endettement financier net	9.1	- 105 074	- 95 147
Autres éléments du résultat financier	9.1	- 134 261	- 119 446
Résultat financier	9.1	- 239 336	- 214 593
Résultat avant impôts sur les bénéfices		- 76 155	57 935
Impôts sur les bénéfices	11	2 568	- 12 162
Résultat des sociétés intégrées		- 73 587	45 773
Résultat des sociétés mises en équivalence (net d'impôt)		- 6 700	- 754
Résultat net des activités poursuivies		- 80 287	45 019
Résultat net des activités abandonnées (net d'impôt)		- 12 805	- 13 681
Résultat net		- 93 092	31 338
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle	*	- 12 153	- 9 278
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		- 105 245	22 060
Résultat net part du Groupe/action (en euros)	8	- 0,99	0,21
Résultat net part du Groupe/action dilué (en euros)	8	- 0,89	0,13
Résultat net part du Groupe/action des activités poursuivies (en euros)	8	- 0,87	0,34
Résultat net part du Groupe/action dilué des activités poursuivies (en euros)	8	- 0,79	0,25
Résultat net part du Groupe		- 105 245	22 060
Éléments recyclables : impact IFRS 9 et IFRS 2 (Évaluation des instruments dérivés de couverture et Plans d'actions gratuites) net d'impôt	*	- 37 296	124 374
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (Écarts actuariels)	*	10 214	7 373
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe	*	- 27 082	131 747
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	- 1 425	3 120
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part du Groupe	*	- 132 327	153 807
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	10 729	12 398
RÉSULTAT GLOBAL		- 121 598	166 205

* Cf. Variation des capitaux propres.

Présentation du bilan consolidé

Actif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2023	31/12/2022
<i>Goodwill</i>	5.1	3 287 524	3 237 256
Immobilisations incorporelles	5.2	2 342 997	2 256 714
Immobilisations corporelles	5.3	3 144 386	3 552 538
Droits d'utilisation	5.5	3 652 322	3 451 897
Immobilisations financières		108 941	50 973
Titres mis en équivalence	6	58 831	19 501
Impôts différés actifs	11.3	87 412	86 934
Actifs non courants		12 682 413	12 655 813
Stocks	3.5	28 297	28 623
Clients et comptes rattachés	3.5	565 166	440 368
Autres créances et actifs courants	3.5	669 054	422 888
Créances d'impôt courant		26 631	27 777
Instruments financiers actif	9.2/9.3	10 008	134 717
Trésorerie	9.3.1	677 879	733 710
Actifs courants		1 977 035	1 788 083
Actifs détenus en vue de leur cession	2	521 463	129 666
TOTAL DE L'ACTIF		15 180 911	14 573 562

Passif

En milliers d'euros	Notes	31/12/2023	31/12/2022
Capital		534 143	532 526
Primes		1 206 250	1 205 655
Réserves et résultats consolidés		1 843 361	1 801 041
Capitaux propres (part du Groupe)		3 583 754	3 539 222
Intérêts ne conférant pas le contrôle		353 716	328 655
Capitaux propres totaux		3 937 470	3 867 877
Provisions pour retraites		78 130	87 620
Impôts différés passifs	11.3	546 932	603 680
Autres provisions	10	50 718	46 528
Emprunts et dettes financières	9.2	3 494 575	3 560 264
Obligations locatives à plus d'un an	5.5	3 610 000	3 371 411
Autres dettes non courantes		77 236	73 941
Passifs non courants		7 857 591	7 743 444
Provisions à moins d'un an	10	74 067	15 786
Fournisseurs et comptes rattachés	3.5	649 190	570 717
Autres dettes et comptes de régularisation	3.5	921 356	865 883
Dettes d'impôt courant		23 020	31 540
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	9.2	1 037 472	948 077
Obligations locatives à moins d'un an	5.5	412 885	390 793
Instruments financiers passif	9.2/9.3	740	86
Passifs courants		3 118 730	2 822 882
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	2	267 120	139 359
TOTAL DU PASSIF		15 180 911	14 573 562

Tableau de flux de trésorerie consolidé

En milliers d'euros	Notes	31/12/2023	31/12/2022
Résultat net des activités poursuivies		- 80 287	45 019
Charges d'impôts		- 2 568	12 162
Dotations nettes amortissements et provisions		750 308	617 158
Résultat des sociétés mises en équivalence		6 700	753
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non-cash		- 3 442	- 141
Élimination des produits de dividendes		289	- 183
Plus-values de cession d'actifs		3 102	19 346
Élimination des frais d'acquisition des titres		3 313	5 070
Élimination du coût de l'endettement financier net		237 895	214 364
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		915 310	913 548
Variation des stocks	3.5	- 1 440	- 828
Variation des créances clients	3.5	3 420	- 58 207
Variation des dettes fournisseurs	3.5	73 917	4 598
Variation des autres éléments	3.5	- 157 489	89 958
Variation du besoin en fonds de roulement		- 81 592	35 521
Impôts payés		- 40 552	- 87 368
Flux net de trésorerie généré par l'activité		793 165	861 701
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2	- 211 756	- 285 945
Incidence des variations de périmètre sur cessions	2	- 53 625	40 282
Investissements incorporels et corporels décaissés	5.4	- 484 114	- 622 201
Autres investissements financiers		22 668	1 695
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		57 312	95 905
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		- 669 516	- 770 264
Net cash flow		123 650	91 437
Opérations en capital		334 719	36 310
Actions propres imputées sur les capitaux propres		- 493	- 6 474
Émissions d'emprunts	9.2	1 148 304	811 055
Remboursement des emprunts et dettes financières	9.2	- 1 033 204	- 725 780
Remboursement des dettes locatives	5.5	- 403 502	- 392 791
Autres flux financiers liés aux opérations de financement		- 33 176	- 34 586
Intérêts nets payés	9.2	- 140 581	- 180 039
Dividendes		- 65 678	- 57 826
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		- 193 611	- 550 131
Incidence des activités abandonnées		10 987	- 125
Incidence de la variation des taux de change		1 312	- 5 906
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		- 57 662	- 464 725
Trésorerie à l'ouverture		732 841	1 197 566
Trésorerie à la clôture		675 179	732 841
Dont :			
Trésorerie des activités abandonnées		7 863	- 129
Valeurs mobilières de placement	9.3.1	81 985	11 918
Disponibilités	9.3.1	595 894	721 792
Concours bancaires courants	9.2	- 10 563	- 740

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	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Au 31 décembre 2021	527 968	1 196 252	- 7 848	534 075	- 9 544	- 33 198	1 285 582	3 493 287	271 130	3 764 417
Distribution de dividendes							- 36 958	- 36 958	- 15 609	- 52 567
Augmentation de capital	4 558	9 403					- 4 895	9 066	56 556	65 622
Regroupement d'entreprises										
Actions propres			- 10 397					- 10 397		- 10 397
Instruments de capitaux propres				- 532			- 30 203	- 30 735		- 30 735
Rachat des minoritaires et autres variations							- 38 660	- 38 660	4 180	- 34 480
RÉSULTAT NET DE LA PÉRIODE							22 060	22 060	9 278	31 338
Impact IAS 19 Écarts actuariels						7 373		7 373	- 14	7 359
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			3 715		120 659			124 374	3 134	127 508
Écart de conversion							- 187	- 187		- 187
Résultat global			3 715		120 659	7 373	22 060	153 807	12 398	166 205
Au 31 décembre 2022	532 526	1 205 655	- 14 530	533 543	111 115	- 25 825	1 196 738	3 539 222	328 655	3 867 877
Distribution de dividendes							- 26 545	- 26 545	- 25 765	- 52 310
Augmentation de 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
Rachat des minoritaires et autres variations		594					213 219	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							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	1 268 006	3 583 754	353 716	3 937 470

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1	Principes comptables	287	Note 8	Résultat par action	317
Note 2	Faits marquants	290	Note 9	Financement et instruments financiers	318
Note 3	Information sectorielle – EBITDAR – BFR	299	Note 10	Provisions	326
Note 4	Charges et avantages au personnel	304	Note 11	Impôts	327
Note 5	Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles	310	Note 12	Engagements et passifs éventuels	329
Note 6	Participations dans les entreprises associées	316	Note 13	Événements postérieurs à la clôture	330
Note 7	Capitaux propres	316	Note 14	Autres informations	330

Le siège social de l'entité mère du groupe Clariane, Clariane SE, est situé au 21-25, rue Balzac à Paris, 75008.

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de douze mois clos au 31 décembre 2023 ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit le 26 février 2024 et ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 28 février 2024.

Le Groupe et ses filiales sont :

- des sociétés exploitant des maisons de retraite médicalisées qui accueillent et prennent en charge des personnes âgées, qui, du fait de leur état de dépendance, ne peuvent plus vivre à domicile. Leur vocation est de les accompagner humainement et de leur dispenser des soins, quel que soit leur niveau de dépendance ;
- des sociétés exploitant des cliniques spécialisées, qui accueillent des patients convalescents ou handicapés. Leur vocation est de réduire les incapacités physiques et/ou psychiques 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 ;
- des sociétés exploitant des réseaux de soins à domicile, qui permettent d'offrir une alternative à l'hospitalisation ;
- des sociétés ayant vocation à détenir l'immobilier des établissements.

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. 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 2022, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2023 et qui n'avaient pas été anticipés par le Groupe et qui restaient en cours d'analyse :

- IFRS 17 – Contrats d'assurance (incluant amendements) ;
- Amendements IAS 1 – Présentation des états financiers et guide d'application pratique de la matérialité : informations à fournir sur les méthodes comptables ;
- Amendement IAS 8 – Règles comptables relatives aux changements d'estimation comptable et Erreurs ;
- Amendements IAS 12 – Impôts sur le résultat : Impôts différés relatifs aux actifs et passifs issus d'une transaction unique.

Cette norme et ces amendements n'ont pas d'impacts significatifs sur les états financiers consolidés du Groupe au 31 décembre 2023.

1.3 Normes IFRS, amendements ou interprétations applicables à partir de 2024 et non anticipés par le Groupe

- Amendements IAS 1 – Présentation des états financiers : classification des passifs en courant et non courant.
- Amendements IFRS 16 – Contrats de location : obligation locative découlant d'une cession-bail.
- Amendements IAS 7 – État des flux de trésorerie et IFRS 7 – Instruments financiers : Informations à fournir – Accords de financement des fournisseurs.
- Amendements IAS 12 – Impôts sur le résultat : Réforme fiscale internationale – Modèle Pilier II.
- Amendements IAS 21 – Effet des variations des cours de monnaies étrangères – Absence de convertibilité.

Les analyses des incidences de l'application de ces amendements sont en cours.

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 Financement et instruments financiers). Les actifs et passifs courants sont les actifs et passifs 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 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 tests de dépréciation des écarts d'acquisition et des immobilisations incorporelles 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 des passifs repris. Les dettes, ajustements du 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 correspondante aux options (*put* sur minoritaires) sont constatées en capitaux propres.

b) Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles (note 5)

Au niveau de chaque UGT, les valeurs d'utilité des actifs incorporels et corporels sont issues de valorisations internes au Groupe, basées sur les *business plans* 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 réduction 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 correspondent 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. La note 4 Charges et avantages au personnel donne de plus amples informations à ce propos.

e) Classement CVAE (note 11)

Le Groupe a examiné le traitement comptable de la CVAE (cotisation de la valeur ajoutée des entreprises) au regard des normes IFRS. Selon son analyse, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 « Impôts dus sur la base des bénéfices imposables ».

Continuité d'exploitation

Les comptes ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation. La liquidité du Groupe est assurée par :

- (i) la structure de financement actuellement en place, comprenant le tirage par le Groupe le 3 novembre 2023 de sa ligne de RCF (*Revolving Credit Facility*) pour un montant de 500 millions d'euros pour une durée de six mois, dans un contexte de marché et d'accès au financement dégradés ;
- (ii) le plan de refinancement annoncé le 14 novembre 2023 dont la mise en œuvre, déjà en cours, se poursuivra les douze prochains mois, avec notamment la réalisation d'une augmentation de capital et la poursuite d'un plan de cessions d'actifs du Groupe.

Le 14 novembre 2023, le Groupe a annoncé un plan de refinancement comportant les volets suivants, décrits de

manière détaillée dans la note 2.2 « Opérations de financement et projet de renforcement de la structure financière » :

- réalisation de deux partenariats immobiliers en *equity* pour un montant total de 230 millions d'euros. Ces partenariats ont été signés respectivement les 15 et 28 décembre 2023 ;
- mise en place le 27 décembre 2023 d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros dont l'échéance est le 31 janvier 2025. Ce prêt ferait l'objet d'une exigibilité anticipée si le projet d'augmentation de capital venait à être abandonné, sauf si le Groupe mettait en œuvre un projet alternatif permettant de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum équivalent ;
- 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 vente de 6 actifs immobiliers

aux Pays-Bas. Le 28 février 2024, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur la vente de son activité au Royaume-Uni. Ces opérations sont décrites dans la note 13 « Événements postérieurs à la clôture » ;

- conduite d'un projet d'augmentation de capital d'un montant de souscription en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros. Le montant de l'opération sera garanti par Predica à hauteur de 200 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs reçu des marques d'intérêt d'établissements bancaires pour garantir le solde de cette augmentation de capital.

Cette augmentation de capital devrait être finalisée avant la fin du troisième trimestre, sous réserve de la levée des conditions suspensives résiduelles et des conditions de marché.

Le 8 février 2024, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a octroyé à Predica une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique, 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. L'octroi de cette dérogation constitue la levée d'une première condition suspensive pour la réalisation du projet d'augmentation de capital.

La réalisation effective des premières étapes de ce plan de refinancement confirme les perspectives de réalisation des prochaines étapes structurantes de l'exercice 2024 et notamment la finalisation de l'augmentation de capital prévue avant la fin du troisième trimestre 2024 et la concrétisation effective de certaines opérations de cessions d'actifs dont l'avancement actuel permet d'envisager une finalisation sur 2024.

Ces éléments supportent le plan de trésorerie prévisionnel du Groupe à horizon douze mois qui confirme aujourd'hui la capacité du Groupe à honorer ses échéances de financement et à respecter ses ratios de covenant sur la période et notamment les ratios d'endettement financier du Groupe au 30 juin 2024 et au 31 décembre 2024 ainsi que le minimum de liquidité au 3 mai 2024 et aux étapes de renouvellement ultérieures de la ligne de RCF.

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 (UGT), 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, 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 et corporels (cf. note 5 *Goodwill*, Immobilisations incorporelles et corporelles) sont testés au niveau des UGT auxquelles ils sont rattachés. Jusqu'au 31 décembre 2017, les UGT étaient déterminées au niveau de la maison de retraite ou de la clinique.

Depuis fin 2018, compte tenu des évolutions réglementaires, du marché et des métiers, le Groupe a revu son organisation (les modes de gestion et de pilotage de ses activités), en tenant compte 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. De ce fait, le Groupe a considéré 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 et en Belgique 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.

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 que la valeur recouvrable répartie par pays est au moins égale à l'actif net consolidé (y compris l'écart d'acquisition) du Groupe par pays.

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 Modifications statutaires

Le 15 juin 2023, l'Assemblée Générale a approuvé plusieurs modifications statutaires :

- l'adoption d'une raison d'être « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » ;
- l'adoption de la qualité de société à mission au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce ;
- la modification de la dénomination sociale de la société européenne, structure de tête du Groupe, pour adopter une dénomination distincte, celle de Clariane.

2.2 Opérations de financement et projet de renforcement de la structure financière

2.2.1 Nouveaux financements

Le 25 juillet 2023, Clariane a annoncé la signature de l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 505 millions d'euros, légèrement supérieur au montant initial de 500 millions d'euros. La nouvelle échéance de ce crédit est fixée à mai 2026, ce qui correspond à la maturité du prêt revolving de 500 millions d'euros ⁽¹⁾ (*Revolving Credit Facility* – RCF) du Groupe. La totalité des banques partenaires d'origine ont souscrit à cette extension, tandis que deux nouvelles banques ont rejoint le syndicat. Certains détenteurs de dette *Schuldschein* ont transféré leurs positions dans le crédit syndiqué étendu.

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- l'abaissement progressif du covenant de levier financier, dont le seuil sera progressivement ramené, de 4,5x en décembre 2023 à 3,75x en décembre 2025 ⁽²⁾ ;
- l'introduction d'un covenant de *loan-to-value* ⁽³⁾ avec un seuil à 65 % ;
- une condition de liquidité minimum de 300 millions d'euros pour le tirage et le renouvellement du RCF ;
- des restrictions sur l'utilisation des liquidités du Groupe tant que son levier financier reste au-dessus de 3,5x (interdiction de distribution de dividendes) et au-dessus de 3,0x (utilisation de produits de cession (hors immobilier) aux fins du remboursement prioritaire et anticipé des prêteurs et restrictions apportées aux possibilités de remboursement de la dette hybride GBP et des ODIRNANE).

En parallèle de cette opération, en juillet 2023, Clariane a aussi mis en place un financement *sustainability-linked* innovant par placement privé avec Eiffel Investment Group. En cohérence avec 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. À ce titre, une structure de taux d'intérêt très incitative prévoit l'ajustement à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.

Par ailleurs, le groupe Clariane a annoncé le 23 juin 2023 avoir levé 120 millions d'euros en fonds propres auprès d'un groupe d'investisseurs composé d'Amundi Immobilier, Covéa, Crédit Agricole Assurances et Malakoff Humanis (cf. note 2.3 Partenariats immobiliers).

Tout au long du premier semestre 2023, le Groupe a également mis en place des financements immobiliers sur les différents pays pour un total de 130 millions d'euros.

2.2.2 Projet de renforcement de la structure financière du Groupe

À la suite de la publication du communiqué de presse relatif au chiffre d'affaires du troisième trimestre 2023, la forte dégradation du cours de Bourse, liée à la révision de l'objectif de levier au 31 décembre 2023 de 3,5x à 3,8x, a suscité l'inquiétude de certains partenaires financiers, compromettant la finalisation des deux projets de partenariats immobiliers en cours de négociation qui étaient prévus pour fin 2023.

L'accès au financement s'étant nettement détérioré depuis fin octobre dans un contexte de marché dégradé, le Groupe a tiré le 3 novembre 2023 sa ligne de RCF (*Revolving Credit Facility*) pour un montant de 500 millions d'euros pour une durée de six mois.

Le 14 novembre 2023, Clariane a annoncé un plan afin de sécuriser et d'accélérer sa trajectoire de désendettement et de 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 de l'immobilier, et enfin de lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie.

Ce plan comporte les volets suivants :

Réalisation de deux partenariats immobiliers pour un montant total de 230 millions d'euros

En décembre 2023, Clariane a signé deux partenariats immobiliers avec Predica, pour des montants de 140 millions d'euros et 90 millions d'euros tels que détaillés dans la note 2.3 Partenariats immobiliers et dans la note 14.1 Transactions avec des parties liées :

- le premier, signé le 15 décembre 2023, porte sur 19 actifs français représentant une valeur brute d'actifs de 267,8 millions d'euros hors droits ;
- le second, signé le 28 décembre 2023, porte sur onze actifs au Royaume-Uni d'une valeur brute d'actifs de l'ordre de 227 millions d'euros hors droits. Les actifs visés par ce partenariat seront cédés avec les activités opérationnelles du Groupe dans ce pays comme indiqué dans la note 13 Événements postérieurs à la clôture.

Sécurisation de lignes de prêt immobilier

Clariane a conclu auprès de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France (CADIF), Crédit Lyonnais et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB), un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros.

(1) Le prêt revolving sera réduit à 492,5 millions d'euros à partir de mai 2024.

(2) 4,5x en décembre 2023, 4,5x en juin 2024, 4,25x en décembre 2024, 4,0x en juin 2025 et 3,75x en décembre 2025.

(3) (Dette immobilière/Valeur des actifs immobiliers) avec Dette Immobilière retraitée de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés.

Le 27 décembre, le Groupe a finalisé la mise en place de ce prêt. Les principales caractéristiques de ce prêt sont :

- une échéance au 31 janvier 2025 ;
- un taux d'intérêt Euribor, assorti d'une marge de 4 %, puis de 5 % à partir du septième mois, et enfin de 6,5 % à partir du dixième mois.

Ce prêt relais ferait l'objet d'une exigibilité anticipée si le projet d'augmentation de capital de l'ordre de 300 millions d'euros (montant de souscription en numéraire) prévu dans le cadre du plan de refinancement venait à être abandonné, sauf si le Groupe mettait en œuvre un projet alternatif permettant de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum équivalent.

Ce prêt relais a permis le remboursement de 190 millions d'euros de dettes arrivant à échéance début 2024.

Programme de cessions d'actifs

Le Groupe a mis en œuvre dès 2024 les premières étapes d'un programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital d'un montant prévisionnel total d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts, devant contribuer à l'amélioration de son levier financier et à son désendettement.

Ce programme de cession sera arrêté par le Conseil d'administration en fonction des conditions de marché et des marques d'intérêt qui auront été reçues. Il s'accompagnera en particulier d'une réduction du nombre des géographies du Groupe. Sous réserve de la mise en œuvre des procédures d'information et de consultation des instances représentatives du personnel compétentes, il pourrait ainsi porter sur les activités de Clariane en Belgique, et aux Pays-Bas pour lesquelles le Groupe a reçu des marques d'intérêts, ainsi que sur d'autres actifs. L'exécution du programme fera l'objet d'un suivi régulier par le Conseil d'administration et son Comité d'investissement. Avec la vente de son activité au Royaume-Uni, et la vente de six actifs immobiliers aux Pays-Bas annoncée le 5 février 2024, le Groupe a réalisé plus du quart de son programme de cessions d'actifs. Ces opérations sont décrites dans la note 13 Événements postérieurs à la clôture.

Projet d'augmentation de capital

Le Conseil d'administration a validé un projet d'augmentation de capital d'un montant de souscription en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros. Cette augmentation de capital, qui sera réalisée en numéraire avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, devrait être réalisée entre le second et le troisième trimestre 2024, sous réserve de la levée des conditions suspensives résiduelles et des conditions de marché. Ce projet a reçu le soutien de Crédit Agricole Assurances, premier actionnaire du Groupe détenant, *via* Predica, 24,8 % du capital, qui s'est engagé à souscrire à hauteur de sa quote-part et, au-delà, le tout dans la limite d'un montant total de 200 millions d'euros, sous réserve de levée des Conditions Suspensives (cf. note 14.1 Conventions réglementées), ainsi que des conditions usuelles à ce type d'opération.

Le 8 février 2024, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a octroyé à Predica, filiale du Groupe Crédit Agricole Assurances et premier actionnaire de référence de Clariane, une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur le fondement des articles 234-8, 234-9 2° et 234-10 du Règlement général de l'AMF (voir décision AMF

n° 224C0227 du 8 février 2024), 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. L'octroi de cette dérogation constitue la levée d'une première condition suspensive pour la réalisation du projet d'augmentation de capital.

Par ailleurs, le Groupe indique avoir reçu des marques d'intérêt d'établissements bancaires pour garantir, sous réserves de conditions suspensives, le solde de l'augmentation de capital, soit dans la limite de 100 millions d'euros. Les actionnaires pourront exercer leurs droits préférentiels de souscription pour souscrire à cette augmentation de capital afin de maintenir leur participation. En cas contraire, les actionnaires feront l'objet d'une dilution significative en tout ou partie compensée par la valeur de leur droit préférentiel de souscription.

2.3 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 ces partenariats au regard d'IFRS 10 a conclu au contrôle de Clariane sur ces structures dédiées.

Partenariats immobiliers

En juin 2023, la Société a conclu un partenariat immobilier de long terme avec les partenaires suivants : Amundi Immobilier, Covéa, Crédit Agricole Assurances et Malakoff Humanis.

Ce partenariat immobilier porte 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, et est endetté à hauteur d'environ 40 %. Les partenaires détiennent environ 42 % du capital pour un investissement réalisé à ce jour 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 vient s'ajouter aux précédents partenariats réalisés, valorisés à environ 1,3 milliard d'euros :

- en 2020 avec BNP Paribas Cardif et EDF Invest pour un total de 336 millions d'euros représentant 49 % du véhicule immobilier, d'une valeur d'1 milliard d'euros ;
- en 2021 avec BAE Systems Pension Funds pour un total de 98 millions d'euros représentant également 49 % 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 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 10^e et le 14^e anniversaire de l'opération, pour un prix permettant à chaque investisseur d'atteindre un TRI défini ;
- un débouclage après 14 ans, par la mise en vente des titres des investisseurs ou à défaut la cession des actifs du portefeuille ;
- Clariane a la majorité dans le Conseil de surveillance du véhicule et les décisions à l'unanimité sont considérées comme des droits protectifs pour les investisseurs ;
- en cas de sortie de cote ou d'offre publique d'achat sur les titres de la Société (sauf si la Société est *in fine* contrôlée par le groupe Covéa, le groupe Crédit Agricole Assurances, le groupe Malakoff Humanis et/ou le groupe Amundi), fin de l'inaliénabilité, option d'achat de Clariane exerçable par anticipation ou possibilité d'enclencher par anticipation le mécanisme de débouclage de la 14^e année.
- 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 la Société 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 la Société ;
- 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.

KPI 12 a utilisé le montant des ORA souscrit par Predica en particulier pour un investissement progressif en fonds propres de KPI 12 indirectement dans un partenariat immobilier avec la Banque des Territoires dans la limite de 30,8 millions d'euros.

Actifs situés au Royaume-Uni

Le 27 décembre 2023, la Société a conclu un second partenariat immobilier avec Predica, pour un montant de 90 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre du plan de refinancement annoncé le 14 novembre dernier. Ce partenariat immobilier porte sur onze actifs au Royaume-Uni d'une valeur brute de l'ordre de 227 millions d'euros, hors droits. Predica a 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 %.

Les principaux termes et conditions du partenariat immobilier sont les suivants :

Partenariats immobiliers avec Predica

Actifs situés en France

Le 15 décembre 2023, Clariane a conclu un partenariat immobilier avec Predica, pour un montant de 140 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre du plan de refinancement annoncé le 14 novembre dernier. Ce partenariat immobilier porte 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 »).

Les principaux termes et conditions du partenariat immobilier sont les suivants :

- 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 (7) ans après leur émission ;
- un rendement additionnel de 5 % par an pour Predica à compter du remboursement des ORA en actions de préférence ;
- un rendement de 8 % 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 cinq (5) ans après leur émission ;
- un rendement additionnel de 2,5 % par an pour Predica à compter du remboursement des ORA en actions de préférence et un droit prioritaire au bénéfice de Predica en cas de distribution des produits de cession des actifs de CPI 5 ;
- une faculté pour la Société de racheter à tout moment les ORA auprès de Predica pendant quatre ans et dix mois à compter de leur émission ;
- une interdiction de transfert des titres de CPI 5 pour Predica et la Société pendant cinq ans et une interdiction de nantir les titres de CPI 5 pendant dix ans ;
- une faculté pour Predica de sortir du véhicule à partir de la cinquième année avec un droit de priorité en faveur de la Société ;

- en l'absence d'exercice par la Société de son droit de priorité, une faculté pour Predica ou pour CPI 5 de lancer un processus de cession de tout ou partie des titres du véhicule ou de ses actifs à compter de la cinquième année, avec possibilité de nommer un Directeur général délégué pour mener cette cession ;
- un pouvoir de Clariane sur les décisions clés ;
- des cas de défaut limitatifs, incluant notamment le non-respect de certaines dispositions importantes des accords, entraînant une accélération du remboursement des ORA en actions de préférence CPI 5 et donnant notamment le droit à Predica de racheter les titres ou actifs de CPI 5 avec une décote.

Rappel des partenariats existants

Outre les partenariats immobiliers conclus en 2023 et rappelés ci-dessus, la Société est partie aux 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 10^e et le 14^e 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.

Au global, le portefeuille immobilier du Groupe de 3 007 millions d'euros ⁽¹⁾ est détenu à hauteur de 75 % en partenariat à travers les différentes structures de détention décrit ci-dessus.

(1) Juste valeur des actifs immobiliers de Clariane expertisée à chaque clôture par Cushman & Wakefield.

2.4 Partenariats de développement

2.4.1 Évolution des partenariats Âges & Vie

À la suite de la modification au 30 juin 2023 du pacte d'associés des foncières Âges & Vie reflétant des nouveaux processus de décision (droit de veto des investisseurs sur

la validation du plan d'affaires et de tout investissement), le Groupe juge qu'il n'exerce plus qu'une influence notable sur les véhicules avec sa détention de 30 %.

Le tableau ci-dessous fournit les informations financières résumées des impacts du passage en mise en équivalence des foncières Âges & Vie sur le bilan du Groupe.

ACTIF

En milliers d'euros	30.06.2023	Impact du passage en MEE des foncières A&V	30.06.2023 avant passage en MEE
<i>Goodwill</i>	3 287 524		3 287 524
Immobilisations incorporelles	2 342 997		2 342 997
Immobilisations corporelles	3 144 386	- 316 850	3 461 236
Droits d'utilisation	3 652 322	147 050	3 505 272
Immobilisations financières	108 941	75 164	33 777
Titres mis en équivalence	58 831	27 789	31 042
Impôts différés actifs	87 412		87 412
Actifs non courants	12 682 413	- 66 847	12 749 260
Stocks	28 297		28 297
Clients et comptes rattachés	565 166	83 853	481 313
Autres créances et actifs courants	669 054	- 21 914	690 968
Créances d'impôt courant	26 631	- 1	26 632
Instruments financiers actif	10 008		10 008
Trésorerie	677 879	- 58 259	736 138
Actifs courants	1 977 035	3 679	1 973 356
Actifs détenus en vue de leur cession	521 463		521 463
TOTAL DE L'ACTIF	15 180 911	- 63 168	15 244 079

PASSIF

En milliers d'euros	30.06.2023	Impact du passage en MEE des foncières A&V	30.06.2023 avant passage en MEE
Capital	534 143		534 143
Primes	1 206 250		1 206 250
Réserves et résultats consolidés	1 843 361		1 843 361
Capitaux propres (part du Groupe)	3 583 754		3 583 754
Intérêts ne conférant pas le contrôle	353 716	- 64 840	418 556
Capitaux propres totaux	3 937 470	- 64 840	4 002 310
Provisions pour retraites	78 130		78 130
Impôts différés passifs	546 932	1 936	544 996
Autres provisions	50 718		50 718
Emprunts et dettes financières	3 494 575	- 86 475	3 581 050
Obligations locatives à plus d'un an	3 610 000	143 530	3 466 470
Autres dettes non courantes	77 236		77 236
Passifs non courants	7 857 591	58 991	7 798 600
Provisions à moins d'un an	74 067		74 067
Fournisseurs et comptes rattachés	649 190	- 314	649 504
Autres dettes et comptes de régularisation	921 356	- 57 695	979 051
Dettes d'impôt courant	23 020		23 020
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	1 037 472	- 2 830	1 040 302
Obligations locatives à moins d'un an	412 885	3 520	409 365
Instruments financiers passif	740		740
Passifs courants	3 118 730	- 57 319	3 176 049
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	267 120		267 120
TOTAL DU PASSIF	15 180 911	- 63 168	15 244 079

Les partenariats Âges & Vie ont été conclus avec la Banque des Territoires et le Crédit Agricole Assurance, ayant souscrit chacun 35 % des titres, les 30 % restant étant souscrits par la Société.

Ces véhicules ont été conclus respectivement les 23 juillet 2019 et 7 juillet 2022, pour porter des projets Âges & Vie, consistant en la construction d'unités de collocations pour seniors exploitées par la Société. 288 maisons ont été livrées pour la tranche 1, représentant un montant global investi de 300 millions d'euros, et à ce jour 31 maisons ont été livrées sur la seconde tranche, pour un montant global engagé de 83 millions d'euros.

Les partenariats prévoient notamment :

- une durée de 20 ans ;
- sous réserve de l'existence de bénéfices distribuables, les dividendes annuels devront représenter au moins 80 % du résultat net de l'exercice considéré ;
- une inaliénabilité des titres pendant sept ans, sauf cas de transferts libres ;
- à l'issue de cette période, chaque partie dispose du droit de proposer la cession de ces titres aux autres associés, qui bénéficient d'un droit de préférence. 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 ;
- deux des trois associés agissant ensemble peuvent forcer la cession du troisième à un tiers en cas d'offre du tiers pour acquérir la totalité des titres composant le capital d'un Véhicule A&V (*drag-along*).
- les pactes contiennent également une clause anti-dilution, permettant à chaque partie de maintenir sa participation dans le capital ;
- un débouclage possible par une ou plusieurs parties à partir de la 12^e année, les parties non cédantes disposant d'un droit de préférence pour racheter les parts du ou des associés cédants ;
- une gouvernance conférant une influence notable au Groupe sur les décisions de ces véhicules.

2.4.2 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 2023, les fonds propres de ce véhicule d'investissement s'élèvent à 22,9 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.

2.5 Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2023, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Clariane SE, 703 sociétés consolidées dont cinq entités mises en équivalence (cf. note 6 Participations dans les entreprises associées). Le nombre de sociétés consolidées était de 714 au 31 décembre 2022.

La période clôturée au 31 décembre 2023 a été marquée par l'acquisition en Espagne de Grupo 5, opérateur spécialisé dans la santé mentale, finalisée le 11 janvier 2023.

Avec un chiffre d'affaires de 368,7 millions d'euros en 2023 en France, en Espagne et en Italie, Clariane est le 3^e acteur privé du secteur de la santé mentale en Europe.

2.6 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	31/12/2023	31/12/2022
Prix d'acquisition des filiales [A]	221 774	268 012
Dont décaissé/encaissé [B]	216 568	302 397
Reste à décaisser/encaisser [C] = [A] - [B]	5 206	- 34 385
Prix de cession [D]	2 535	54 163
Trésorerie acquise [E]	4 812	16 452
Trésorerie cédée [F]	- 56 160	- 13 881
EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G] = [E] - [F] - [B] + [D]	- 265 381	- 245 663

Les filiales acquises au cours de l'exercice sont individuellement non significatives. Pour cette raison, les bilans d'ouverture en IFRS à la date d'acquisition sont présentés de façon agrégée.

Les impacts sur le bilan consolidé des filiales acquises et de l'affectation provisoire du prix d'acquisition durant l'exercice se ventilent de la manière suivante :

En milliers d'euros	Actifs acquis	Passifs repris
<i>Goodwill</i>	103 470	
Immobilisations incorporelles	68 364	
Immobilisations corporelles	59 218	
Droit d'utilisation	9 424	
Titres mis en équivalence	29 585	
Immobilisations financières	842	
Impôts différés actifs	1 825	
Financial instruments – assets	165	
Actifs non courants	272 893	
Stocks	0	
Clients et comptes rattachés	12 529	
Autres créances et actifs courants	3 475	
Actifs courants	16 004	
Intérêts ne conférant pas le contrôle		- 603
Provisions pour retraites		0
Impôts différés passifs		21 923
Autres provisions		607
Emprunts et dettes financières		12 211
Obligations locatives à plus d'un an		8 448
Autres dettes non courantes		566
Passifs non courants		43 755
Provisions à moins d'un an		11 642
Fournisseurs et comptes rattachés		6 100
Autres dettes et comptes de régularisation		6 757
Emprunts à moins d'un an		22 121
Obligations locatives à moins d'un an		964
Instruments financiers passif		0
Passifs courants		47 584
ACTIFS ACQUIS	288 897	
PASSIFS REPRIS		90 736
NET ACQUIS	198 161	

2.7 Actifs disponibles à la vente

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 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 regard des évolutions de l'activité et du projet d'entreprise à moyen terme, le Groupe a décidé de faire évoluer sa stratégie sur les activités de RSS (Résidences service senior) et a initié la cession de cette activité. Cela s'est notamment traduit en 2022 par l'arrêt de son partenariat sur les RSS en Italie et par la transformation du site de Côte de RSS en

EHPAD et par la cession de quatre résidences services sur le premier trimestre 2023. Au 31 décembre 2023, la vente des résidences de services restantes est hautement probable. Le résultat net de ces activités est présenté sur une ligne distincte du compte de résultat, « activité abandonnée ».

Le résultat net d'impôt des activités abandonnées est composé de la façon suivante :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Chiffre d'affaires	24 921	20 045
Autres produits		
Chiffre d'affaires et autres produits	24 921	20 045
Achats consommés	- 4 539	- 3 725
Charges de personnel	- 12 813	- 11 201
Charges externes	- 9 154	- 8 839
Impôts et taxes	- 992	- 1 121
Autres produits et charges d'exploitation	706	5 694
Excédent brut d'exploitation	- 1 871	853
Dotations aux amortissements et dépréciations	- 13 151	- 12 300
Autres produits et charges opérationnels	2 244	- 158
Résultat opérationnel	- 12 778	- 11 605
Résultat financier	- 2 800	- 2 084
Résultat avant impôts sur les bénéfices	- 15 578	- 13 689
Impôts sur les bénéfices	2 773	873
Résultat des sociétés intégrées	- 12 805	- 12 816
Résultat des sociétés mises en équivalence	0	- 865
Résultat net des activités abandonnées	- 12 805	- 13 681

Les flux de trésorerie des activités abandonnées se décomposent de la manière suivante :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Résultat net part du Groupe – des activités abandonnées	- 12 805	- 13 681
Flux activités opérationnelle – Activités abandonnées	19 405	13 363
Flux activités financement – Activités abandonnées	11 976	3 303
Flux activités investissement – Activités abandonnées	- 7 589	- 3 110
VARIATION DE LA TRÉSORERIE	10 987	- 125

Dans le cadre du programme de cessions d'actifs annoncé le 14 novembre 2023 s'inscrivant dans la politique de désendettement du Groupe (cf. note 2.2 Opérations de financement et projet de renforcement de la structure financière), Clariane avait initié en 2023 entre autres la cession de ses actifs opérationnels au Royaume-Uni. Le Groupe a par ailleurs annoncé le 28 février la signature d'un accord portant sur la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs au Royaume-Uni (cf. note 13 Événements postérieurs à la clôture).

Le 5 février 2024, le Groupe a cédé sa participation dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica (cf. note 13 Événements postérieurs à la clôture). Ces actifs avaient été développés dans le cadre d'un accord de partenariat et de co-investissement conclu en 2020. Cette opération s'inscrit également dans le plan de renforcement

de la structure financière de Clariane (cf. note 2.2 Opérations de financement et projet de renforcement de la structure financière).

Le Groupe considère que ces groupes d'actifs au Royaume-Uni et aux Pays-Bas cédés ou destinés à être cédés ne représentent pas une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, et sont par conséquent présentés en tant qu'activités poursuivies.

Les actifs et les passifs des activités cédées ou en cours de cession sont présentés sur les lignes séparées au bilan du Groupe sans retraitement des périodes antérieures. Il en ressort un actif net comptable, inférieur à la juste valeur déterminée sur la base des flux de trésorerie actualisés, tels que projetés par le management.

Les actifs et passifs des activités abandonnées se décomposent de la façon suivante :

ACTIF

En milliers d'euros	31/12/2023
<i>Goodwill</i>	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

PASSIF

En milliers d'euros	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

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 & Royaume-Uni.

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.

Afin de s'aligner sur l'organisation managériale du Groupe, et à la suite de l'augmentation significative de la part de l'Espagne et du Royaume-Uni dans le chiffre d'affaires du Groupe, notamment suite à l'acquisition de Grupo 5 en Espagne, un groupe géographique formé par l'Espagne et le Royaume-Uni a été ajouté aux secteurs opérationnels.

SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2023

En milliers d'euros	Total	France	Allemagne	Benelux*	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					

* Inclut 130,9 millions d'euros de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31 DÉCEMBRE 2022

En milliers d'euros	Total	France	Allemagne	Benelux*	Italie	Espagne & Royaume-Uni
Chiffre d'affaires et autres produits	4 534 075	2 080 923	1 081 971	666 992	559 033	145 155
EBITDAR	1 072 264	530 757	249 371	142 002	117 186	32 949
	23,6 %	25,3 %	23,0 %	21,3 %	21,0 %	22,7 %
Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31/12/2022						
EBITDAR	1 072 264					
Charges locatives	- 69 034					
Excédent brut d'exploitation	1 003 230					
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 654 882					
Autres produits et charges opérationnels	- 75 820					
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	272 528					

* Inclut 104,1 millions d'euros de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

3.2 Chiffre d'affaires et autres produits

Clariane est organisé 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'élevaient à 5 047 millions d'euros pour la période close au 31 décembre 2023, en augmentation de 513 millions d'euros par rapport à la période précédente.

Les autres produits intègrent pour 18,3 millions d'euros des compensations comptabilisées au titre de la perte d'activité en France et aux Pays-Bas ainsi que 33,6 millions d'euros correspondant 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).

La répartition du chiffre d'affaires et autres produits par famille d'activité est la suivante :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Soins de longue durée	3 116 128	2 922 184
Services de santé spécialisés	1 304 956	1 111 787
Domicile et habitat partagé	626 399	500 103
TOTAL	5 047 483	4 534 075

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 51,4 millions d'euros par rapport à 2022 dont environ 6,6 millions d'euros du fait de la hausse des coûts de l'énergie.

Les charges externes correspondent principalement à des honoraires et rémunérations d'intermédiaires pour 108,1 millions d'euros, aux charges locatives qui n'entrent

pas dans le cadre IFRS16 pour 74,4 millions d'euros (cf. note 5.5 Engagements locatifs), aux frais d'entretien et de maintenance pour 34,9 millions d'euros et à des frais de sous-traitance pour 62,5 millions d'euros.

Le poste « dotations aux amortissements et dépréciations » correspond pour 693,2 millions d'euros à des amortissements dont 661,9 millions d'euros d'amortissements de droits d'utilisation et pour 31,2 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	31/12/2023	31/12/2022
Réorganisation et restructuration	- 62 938	- 32 991
Coûts de projets d'acquisition et développements	- 29 523	- 28 948
Dépréciation	- 59 773	
Autres	- 12 646	- 13 881
TOTAL DES AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	- 164 880	- 75 820

Le poste « Autres produits et charges opérationnels » comprend essentiellement :

- des coûts de restructuration pour 62,9 millions d'euros, dont principalement :
 - 21,2 millions d'euros en Allemagne concernant les coûts liés à la restructuration du siège, à la fermeture de onze établissements ainsi qu'une provision pour risque de non-paiement suite à la vente de plusieurs établissements en 2022,
 - 14,4 millions d'euros en Belgique, coûts principalement liés à la fermeture à venir d'établissements dans la région de Bruxelles,

- des montants moins significatifs en Espagne et en Italie, liés à des coûts de restructuration suite aux récentes acquisitions ;
- 59,8 millions d'euros de dépréciations, dont 44,5 millions d'euros de provisions pour pertes dans le cadre de la cession de branches d'activités au Royaume-Uni (40 millions d'euros) et aux Pays-Bas (4,5 millions d'euros), et 6,2 millions d'euros de dépréciations des autorisations en Italie (cf. note 5.2 Immobilisations incorporelles) ;
- 29,5 millions d'euros de coûts de projet d'acquisition et développements, notamment suite à l'acquisition de Grupo 5 en Espagne et au projet de refinancement du Groupe (cf. note 2.2 Opérations de financement et projet de renforcement de la structure financière).

3.5 Besoin en fonds de roulement

Actifs courants

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	31/12/2023	31/12/2022
Valeur brute	32 587	31 884
Dépréciations	- 4 290	- 3 261
VALEUR NETTE	28 297	28 623

B) Créances

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale correspondant à la juste valeur à la date de comptabilisation initiale.

Une dépréciation est comptabilisée à l'origine de la créance telle que le prévoit la norme IFRS 9. Le niveau de provisionnement dépend à la fois du niveau de perte réellement constaté lors des exercices antérieurs et de l'évaluation des risques effectuée sur les créances dans chacun des pays dans lequel est présent le Groupe.

Les créances clients, qui s'élèvent à 610,4 millions d'euros à fin décembre, sont en hausse de 127,7 millions d'euros. Cette variation est impactée par la consolidation en mise en équivalence des entités Âges & Vie (cf. note 2.4.1 Évolution des partenariats Âges & Vie).

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	307 415	122 540	56 143	74 123	28 437	21 698	610 357
Dépréciations	- 8	- 9 004	- 2 666	- 12 603	- 7 945	- 12 964	- 45 191
VALEUR NETTE	307 406	113 536	53 478	61 520	20 492	8 735	565 166

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2022 :

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	252 589	119 807	33 267	37 524	21 321	18 085	482 593
Dépréciations	- 5 869	- 5 495	- 4 857	- 7 465	- 7 422	- 11 117	- 42 225
VALEUR NETTE	246 720	114 312	28 410	30 059	13 899	6 968	440 368

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.

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, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur l'Euribor majoré et enregistrés en charges financières.

La politique de *factoring* est appliquée en Italie avec le *factoring* « pro soluto » et en France avec le *factoring* Natixis (2022).

Au 31 décembre 2023, les créances cédées décomptabilisées et non encore encaissées par la société d'affacturage représentent 43,7 millions d'euros des flux courants cédés

et décomptabilisés au cours de l'exercice pour l'Italie soit 15 % des flux courants cédés et décomptabilisés au cours de l'exercice. Au 31 décembre 2022, ce montant représentait 56,6 millions d'euros soit 20 % des flux courants cédés et décomptabilisés au cours de l'exercice pour l'Italie et la France.

Ventilation sur l'année des cessions de créances (pro soluto)	2023	1^{er} trimestre 2023	2^e trimestre 2023	3^e trimestre 2023	4^e trimestre 2023
En milliers d'euros					
Créances cédées	294 600	61 890	86 238	62 039	84 432
Créances encaissées	294 011	57 623	89 313	63 586	83 489
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	- 1 873	- 301	- 522	- 383	- 666
Charges financières afférentes	- 2 533	- 451	- 716	- 606	- 760
Résultat de cession	- 4 406	- 752	- 1 238	- 989	- 1 426
TRÉSORERIE NETTE REÇUE	289 606	56 871	88 075	62 596	82 063

C) Autres créances et actifs courants

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Créances fiscales hors impôt courant	162 785	99 628
Créances sociales	24 023	7 308
Avances et acomptes	70 667	35 099
Charges constatées d'avance	47 262	60 521
Autres débiteurs	323 581	241 862
Autres créances et actifs courants dans le BFR	628 318	444 418
Créances sur cession et acquisition d'immobilisations	63 146	- 9 127
Dépréciation des autres créances	- 24 126	- 15 260
VALEUR DES AUTRES CRÉANCES	667 338	420 031

Les principaux pays contributeurs aux autres débiteurs sont la France, l'Allemagne et l'Italie.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Dépôts et cautionnements	1 679	2 221
Autres immobilisations financières	36	636
VALEUR DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	1 715	2 857
TOTAL DES AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS	669 054	422 888

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	31/12/2023	31/12/2022
Dettes fournisseurs	649 190	570 717
TOTAL DES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	649 190	570 717

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Dépôts des résidents	64 941	62 287
Avances et acomptes versés sur commande	78 896	44 648
Dettes fiscales non liées à l'IS	159 886	95 935
Dettes sociales	364 133	356 817
Autres dettes	121 837	117 648
Produits constatés d'avance	26 477	25 473
TOTAL DETTE ET COMPTES DE RÉGULARISATION DANS LE BFR	816 170	702 808
Fournisseurs d'immobilisations	104 494	162 637
Dividendes à payer	694	438
TOTAL DES AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION	921 356	865 883

Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	31/12/2022	Variation de périmètre	Variation de BFR	Autres variations	31/12/2023
Stocks [A]	31 884	- 5	1 440	- 732	32 587
Clients et comptes rattachés [B]	482 593	14 128	68 425	117 056	682 202
Autres créances et actifs courants [C]	444 418	- 15 503	372 696	13 237	788 374
Fournisseurs et comptes rattachés [D]	- 570 717	- 4 276	125 155	280	- 700 428
Autres dettes et comptes de régularisation [E]	- 702 806	- 17 901	235 814	76 114	- 996 833
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT [F] = [D] + [E] - [A] - [B] - [C]	- 314 628	12 245	81 592	26 693	194 098

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.

Note 4 Charges et avantages au personnel

4.1 Charges de personnel

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Salaires & traitements	2 143 872	1 924 079
Charges sociales	657 338	605 000
Participation des salariés	10 477	8 636
Attribution d'actions gratuites	4 453	4 611
Autres charges de personnel	206 816	176 156
TOTAL	3 022 956	2 718 482

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 en 2023.

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) 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 desdits 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, 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.

Suite au vote de la réforme des retraites en France, le Groupe a modifié les hypothèses de départ à la retraite. Le changement d'âge de départ en retraite a été traité comme une modification d'hypothèses actuarielles et non comme une modification de régime. L'impact de ce changement d'hypothèse (- 2,5 millions d'euros) a été comptabilisé en coût des services passés en date de modification.

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 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).

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 2023								
Provision au 31 décembre 2022	56 917	1 578	595	59 090	21 640	6 987	- 97	87 620
Charge d'intérêt	1 492	49	10	1 551	708	239		2 498
Coût des services	3 218	221	118	3 557	2 293	2 609	195	8 654
<i>Curtaillment Gain</i>	- 2 911			- 2 911				- 2 911
Prestations versées y compris charges sociales	- 3 233	- 62	- 90	- 3 385	- 2 451	- 2 518	- 1	- 8 355
Variation structurelle hors prestations versées	- 1 434	208	38	- 1 188	549	330	194	- 115
Écarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme								
Charge 2023	- 1 434	208	38	- 1 188	549	330	194	- 115
Écarts actuariels OCI	- 7 786	- 324	- 28	- 8 138	- 1 504	68		- 9 574
Variation de périmètre	175	24		199				199
Provision au 31 décembre 2023	47 872	1 486	605	49 963	20 685	7 385	97	78 130
2 SENSIBILITÉ AU TAUX D'ACTUALISATION								
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de + 0,5 %	44 351	1 589	628	46 568	19 642	7 016	- 93	73 133
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de - 0,5 %	48 505	1 664	646	50 815	21 810	7 755	- 103	80 277
3 SENSIBILITÉ À L'AUGMENTATION DES SALAIRES								
Effet d'une hausse des salaires de + 0,5 %	48 518	N/A	N/A	48 518	N/A	N/A	- 93	48 425
Effet d'une baisse des salaires de - 0,5 %	44 333	N/A	N/A	44 333	N/A	N/A	- 103	44 230

* Inclut 0,2 million d'euros de provisions médaille du travail sur les Pays-Bas.

	France Indemnités de fin de carrières	France Primes d'ancienneté & médailles	Italie TFR	Allemagne Primes d'ancienneté & retraites	Belgique
PRINCIPALES HYPOTHÈSES					
Taux d'actualisation	3,77 %	3,77 %	3,77 %	4,15 %	3,95 %
Taux de croissance des salaires	3,00 %	N/A	N/A	N/A	2,00 %
Table de mortalité	TGHF05	TGHF05	ISTAT 2013	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

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 et d'unités de performance accordées aux salariés et mandataires sociaux constituent des avantages comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits.

Deux types de plans ont été mis en place par le groupe Clariane :

- des unités de performance qui sont mixtes au sens d'IFRS 2 ;
- des actions gratuites qui sont analysées comme des *equity-settled* au sens d'IFRS 2 :
 - des plans dits *equity-settled* qui seront réglés par la remise d'actions Clariane 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,
 - des plans dits *cash-settled* qui seront réglés sous forme de trésorerie et pour lesquels les charges comptabilisées ont pour contrepartie la constatation d'un passif de même montant. Ces plans font l'objet d'une réévaluation à leur juste valeur à chaque date de clôture comptable.

En millions d'euros	Plan d'actions gratuites 2020 #1	Plan d'actions gratuites 2020 #2	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	Total
A. CARACTÉRISTIQUES DES PLANS										
Modalités d'attribution	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	
Conditions de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Non	Oui	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	
Date d'acquisition des droits	31 juillet 2023	31 juillet 2023	15 mars 2024	15 mars 2024	15 mars 2024	22 juin 2025	22 juin 2025	15 juin 2023	15 juin 2023	
Nombre d'unités en circulation	17 884	341 237	48 974	278 935	127 000	108 004	589 490	155 750	872 200	2 539 474
Charge comptable pour l'exercice 2020 hors charges sociales	0,04	0,64	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0,68
Charge comptable pour l'exercice 2021 hors charges sociales	0,11	1,27	0,36	1,22	0,22	N/A	N/A	N/A	N/A	3,18
Charge comptable pour l'exercice 2022 hors charges sociales	0,12	1,35	0,52	1,06	-0,07	0,21	0,85	N/A	N/A	4,04
Charge comptable pour l'exercice 2023 hors charges sociales	0,00	1,15	0,42	1,94	0,11	0,42	0,40	0,14	0,42	5,00
B. ÉVOLUTION DU NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION										
Nombre d'unités initialement attribuées	13 150	320 025	61 478	348 247	132 000	114 972	639 438	161 000	897 400	2 687 710
Nombre d'unités annulées en 2020	0	3 685	0	0	0	0	0	0	0	3 685
Nombre d'unités annulées en 2021	526	33 163	2 084	23 451	0	0	0	0	0	59 224
Nombre d'unités annulées en 2022	1 052	18 424	4 168	25 535	5 000	0	15 391	0	0	69 570
Nombre d'unités annulées en 2023	2 630	13 688	6 252	20 326	0	6 968	34 557	5 250	20 200	109 871
Nombre d'unités annulées en 2024	0	0	0	0	0	0	0	0	5 000	5 000
NOMBRE D'UNITÉS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES	8 942	90 172	0	0	0	0	0	0	0	99 114
NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION	8 942	251 065	48 974	278 935	127 000	108 004	589 490	155 750	872 200	2 440 360
C. ÉVALUATION IFRS 2										
Cours de l'action à la date d'attribution	32,21 ^(a)	32,21 ^(a)	30,5	30,5	30,5	14,83	14,83	7,51	7,51	
Volatilité attendue	N/A	32,40 %	N/A	33,50 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
Dividende annuel	0,60 € ^(b)	0,60 € ^(b)	0,30 € en FY 2022 et FY 2023	0,30 € en FY 2022 et FY 2023	0,30 € en FY 2022 et FY 2023	0,42 € en FY 2023	0,35 € en FY 2022	0,30 € en FY 2023	0,30 € en FY 2023	
Taux d'intérêt sans risque	N/A	-0,80 %	N/A	-0,71 %	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	
JUSTE VALEUR IFRS 2 DU PLAN HORS CHARGES SOCIALES	0,28	4,41	1,39	4,53	0,37	1,25	2,45	0,78	2,31	17,77
<i>Dont composante equity-settled</i>	0,28	4,41	1,39	4,53	0,37	1,25	2,45	0,78	2,31	17,77
<i>Dont composante cash-settled</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

(a) Montants ajustés de l'augmentation de capital avec DPS réalisée fin 2020 par Korian.

(b) Dividendes FY 2021 et FY 2022.

La juste valeur des options et des droits 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.

Plans d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2020

Pour l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions attribués au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à une condition de présence au Groupe pendant toute la période d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance :

- plan 2020 : au chiffre d'affaires 2022, au cours de Bourse de Clariane comparé à la performance du SBF 120 sur deux périodes de référence, aux flux de trésorerie opérationnels 2022 et à des critères RSE (taux de féminisation du *Top Management* et nombre de contrats d'apprentissage diplômants) ;
- 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 contrats d'apprentissage diplômants et l'évolution des émissions de CO₂) ;
- 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).

En 2020, 2021 et 2022, trois plans sans conditions de performance ont 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.

Enfin, un troisième plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place en 2021, dit de croissance, au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités, subordonné à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires et EBITDA) dont la période d'acquisition s'achèvera en 2025.

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.

Plans d'attribution gratuite d'actions 2023

Deux plans ont été attribués en 2023 :

1. un plan d'attributions gratuites d'actions gratuites sans conditions de performance au profit de collaborateurs considérés comme hauts potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques ;
2. un plan d'attributions gratuites d'actions, au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, liées à l'atteinte de conditions de performance indépendantes :
 - le chiffre d'affaires 2025,
 - le bénéfice par action 2025,
 - un indicateur composite sur la qualité et la sécurité des soins, créé en 2022, qui servira de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins. Ce critère se compose de trois sous-critères techniques définis par la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe en lien avec les opérations au cours de l'année 2022 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 Korian de thérapies non médicamenteuses et au « Positive Care », et le pourcentage de résidents arrivés depuis plus de trois mois et disposant d'un projet thérapeutique personnalisé,
 - le taux de réduction des émissions de carbone alignée avec les objectifs révisés de SBT (*Science-Based Targets*) sur les scopes 1 et 2,
 - 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 %, 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.

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.

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 « résultat des cessions et acquisitions des participations consolidées » 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 Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill*.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Goodwill brut à l'ouverture	3 237 256	3 213 838
Variation de périmètre	126 759	97 739
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	- 23 289	- 58 104
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires		
Cessions		- 749
Reclassements et autres impacts	1 074	- 3 010
Actifs détenus en vue de la vente	- 54 276	- 12 458
Goodwill brut à la clôture	3 287 524	3 237 256
Valeur des dépréciations à l'ouverture		
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture		
Goodwill net à l'ouverture	3 237 256	3 213 838
GOODWILL NET À LA CLÔTURE	3 287 524	3 237 256

Les variations du poste *goodwill* sur la période close au 31 décembre 2023 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Groupe	France	Allemagne	Benelux*	Italie	Espagne & Royaume-Uni
Goodwill net à l'ouverture	3 237 256	1 571 154	721 672	268 960	454 672	220 798
Variation de périmètre	127 833	2 150				125 683
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	- 23 289	711			- 24 000	
Actifs détenus en vue de la vente	- 54 276					- 54 276
GOODWILL NET À LA CLÔTURE	3 287 524	1 574 015	721 672	268 960	430 672	292 205

* Inclut 75,4 millions d'euros d'écart d'acquisition sur les Pays-Bas.

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 2023 provient essentiellement :

- en Italie : de l'impact de l'affectation finale du prix d'acquisition de *Italien Hospital Group* et du groupe Maleo ;

- en Espagne : de l'impact de l'affectation préliminaire du prix d'acquisition de Grupo 5 de 124,6 millions d'euros ;
- au Royaume-Uni : de l'impact du reclassement du *goodwill* en actifs destinés à être cédés pour 53,2 millions d'euros.

En 2023, le Groupe a testé séparément les *goodwill* des pays présentés ci-dessous. Les principales hypothèses dans le cadre du test de valeur des *goodwill* ont été préparées avec un expert indépendant et sont les suivantes :

Pays	WACC		Taux de croissance à long terme	
	2023	2022	2023	2022
France	6,75 %	6,25 %	2,3 %	1,8 %
Allemagne	5,75 %	6,15 %	1,7 %	2,3 %
Belgique	7,0 %	6,5 %	3,0 %	1,8 %
Pays-Bas	6,25 %	6,15 %	2,2 %	2,3 %
Italie	7,3 %	7,5 %	2,0 %	2,2 %
Espagne	7,25 %	7,3 %	2,0 %	2,3 %
Royaume-Uni	6,75 %	7,4 %	1,8 %	2,4 %

La variation des taux d'actualisation par rapport à ceux retenus en 2022 est principalement liée en France à la hausse du taux sans risque et des *spreads*, pondérée dans les autres pays 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 2023-2028 supérieur à 4 %, avec une progression en montant de l'EBITDA hors IFRS 16 à un rythme proche de celui enregistré par l'activité.

Aucune perte de valeur n'a été constatée suite à ces tests. Au 31 décembre 2023, une variation défavorable de + 1 % des taux d'actualisation pays aurait engendré, à taux de croissance long terme inchangé, une dépréciation du *goodwill* de l'Italie d'environ 71 millions d'euros et aucun impact sur les autres pays.

Par ailleurs, 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 1 % de l'EBITDAR en valeur terminale aurait entraîné une dépréciation du *goodwill* de l'Italie d'environ 34 millions d'euros et aucun impact sur les autres 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 de suite 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 par conséquent ils ne sont pas reconnus et font partie du *goodwill*.

En Belgique, le marché des maisons de retraite médicalisées est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée ; régulée 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, une 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.

En Espagne, il n'existe pas d'autorisation administrative pour exploiter les maisons de retraite, qui sont essentiellement soumises à des normes techniques. Les droits d'exploiter ne répondent pas en ce sens à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable. En revanche, les établissements peuvent exploiter des lits concertés au travers d'un financement de la région. Dans ce cas spécifique, une licence est reconnue, classée en immobilisations incorporelles, puis amortie sur la durée de la concession octroyée 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'assurances (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.

Au Royaume-Uni, il existe des autorisations administratives pour exploiter les établissements mais il n'y a pas de difficulté particulière à les obtenir. En revanche, une fois les établissements ouverts, le régulateur (*Care Quality Commission*) va veiller à ce que les standards de qualité et de sécurité soient bien respectés. Les droits d'exploiter ne répondent pas en ce sens à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable.

Des tests de valeur sont réalisés annuellement conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « *Goodwill*, immobilisations incorporelles et corporelles » de la note 1 Estimations et jugements comptables déterminants.

Les actifs incorporels se répartissent comme suit :

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	2 095 837	346 749	2 442 586
Variation de périmètre	54 554	8 752	63 306
Cessions	0	- 6 205	- 6 205
Acquisitions	531	63 479	64 010
Transferts	283	3 486	3 769
Valeur brute à la clôture	2 151 205	416 261	2 567 466
Amortissements et dépréciations cumulés à l'ouverture	16 974	168 898	185 872
Variation de périmètre	- 2 500	- 1 563	- 4 063
Cessions	0	- 1 250	- 1 250
Amortissements et dépréciations	8 176	37 624	45 800
Transferts	- 1	- 1 889	- 1 890
Amortissements et dépréciations cumulés à la clôture	22 649	201 820	224 469
Valeur nette comptable à l'ouverture	2 078 863	177 851	2 256 714
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	2 128 556	214 441	2 342 997

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros	France	Benelux*	Italie	Espagne & Royaume-Uni	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 426 722	228 297	396 780	44 038	2 095 837
Dépréciations	13 905	197		2 872	16 974
VALEUR NETTE COMPTABLE À L'OUVERTURE	1 412 817	228 100	396 780	41 166	2 078 863
Valeur brute à la clôture	1 426 944	227 406	435 915	60 940	2 151 205
Dépréciations	13 905	197	3 713	4 832	22 649
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 413 039	227 209	432 202	56 108	2 128 556

* Inclut 9 millions d'euros aux Pays-Bas.

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe.

Sur la période close au 31 décembre 2023, les tests sur les UGT ont entraîné la constatation d'une dotation de provision de 6 216 milliers d'euros sur une région en Italie. Les tests de valeur ont été réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwill* » de la note 1.

5.3 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.

Contrats de location

Depuis le 1^{er} 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

En milliers d'euros	Terrains	Constructions	Matériels et autres immobilisations corporelles	En-cours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	402 282	2 939 982	1 578 610	401 655	5 322 529
Variation de périmètre	3 422	- 88 420	6 075	- 157 666	- 236 589
Cessions	- 245	- 7 433	- 28 673	- 34 175	- 70 526
Acquisitions	11 270	89 015	97 845	193 618	391 748
Transferts	- 68 231	- 173 337	6 055	- 96 068	- 331 581
Autres	1 298	3 844	460	0	5 602
Valeur brute à la clôture	349 795	2 763 651	1 660 371	307 364	5 081 181
Amortissements cumulés à l'ouverture	789	800 321	967 742	1 139	1 769 991
Variation de périmètre	0	- 3 639	2 972	0	- 667
Dotations	0	107 156	106 529	1 004	214 689
Cessions	0	- 9 972	- 11 326	- 637	- 21 935
Autres	0	- 6 282	- 19 004	0	- 25 286
Amortissements cumulés à la clôture	789	887 585	1 046 914	1 506	1 936 794
Valeur nette comptable à l'ouverture	401 493	2 139 661	610 868	400 516	3 552 538
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	349 006	1 876 066	613 457	305 858	3 144 386

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 2023 s'élève à 2 720 milliers d'euros. En 2022, le montant s'élevait à 4 396 milliers 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	31/12/2023	31/12/2022
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	- 69 119	- 59 368
Variation dettes sur acquisitions immobilisations incorporelles	5 799	- 6 176
Acquisitions d'immobilisations corporelles	- 430 072	- 565 299
Variation dettes sur acquisitions immobilisations corporelles et autres	9 278	8 642
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	- 484 114	- 622 201

5.5 Engagements locatifs

Le montant du droit d'usage 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'usage 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.

La dette IFRS 16 a été déterminée 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 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 2023 est de 2,91 %.

L'ensemble des contrats de locations représente en très grande majorité des biens immobiliers à 99,2 %. Les autres éléments représentent des véhicules, du matériel énergétique, des vêtements de travail et du matériel médical.

Le Groupe applique une méthode unique de comptabilisation pour tous ses contrats de location, à l'exception de certains contrats de courte durée (durée inférieure ou égale à douze mois) ou portant sur des actifs de faible valeur.

Les loyers des contrats exemptés ainsi que les paiements variables demeurent comptabilisés directement en charges opérationnelles.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Contrats de location à court terme	- 18 494	- 15 904
Contrats de location de faible valeur	- 18 746	- 19 923
Autres charges locatives (frais et taxes)	- 37 207	- 33 207
TOTAL	- 74 446	- 69 034

ANALYSE DE LA VARIATION DES DROITS D'UTILISATION PAR CATÉGORIE DE BIENS SOUS-JACENTS

En milliers d'euros	
Droits d'utilisation au 31/12/2022	3 451 897
Entrée d'actifs, net des renégociations	481 268
Amortissements et dépréciations	- 440 786
Résiliations	- 101
Variation de périmètre	187 324
Autres variations	- 27 280
DROITS D'UTILISATION AU 31/12/2023	3 652 322
• dont droits d'utilisation de biens immobiliers	3 624 086
• dont droits d'utilisation de biens mobiliers	28 236

L'augmentation de la dette locative est impactée à hauteur de 217 millions d'euros par l'opération de *sales and leaseback* avec les Foncières Âges & Vie, désormais retraitée conformément à IFRS 16.

ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS LOCATIVES

En milliers d'euros	
Obligations locatives au 31/12/2022	3 762 204
Actualisation de la dette et nouveaux contrats	481 268
Remboursement de la dette	- 403 502
Changement de la durée/montant du bail	- 11 569
Variation de périmètre	202 472
Autres variations	- 7 988
OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31/12/2023	4 022 885

ANALYSE DE LA VARIATION DE TRÉSORERIE LIÉE AUX CONTRATS DE LOCATION

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Remboursement des dettes locatives	- 403 502	- 392 791
Intérêts sur dettes de location	- 116 530	- 108 684
LOYERS RELATIFS AUX CONTRATS DE LOCATION	- 520 032	- 501 475

ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2023

En milliers d'euros	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	4 022 885	412 885	1 344 556	2 265 444

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 2023 et au 31 décembre 2022 sont présentées ci-après :

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)

En milliers d'euros	Total 31/12/2022	Vivason	Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.
Pays		France	Italie
Pourcentage de détention des titres		50 %	30 %
État de la situation financière			
Participations dans les entreprises mises en équivalence	19 501	18 744	757
Compte de résultat			
Quote-part du résultat net des entreprises mises en équivalence	(754)	(753)	(1)

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.

Au 31 décembre 2023, le capital social est fixé à la somme de 534 142 680 euros. Il est divisé en 106 828 536 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 euros chacune.

Suite à l'approbation des actionnaires réunis en Assemblée Générale Mixte le 15 juin 2023, le Groupe a procédé à la distribution d'un dividende de 0,25 euro par action, avec une option pour un paiement en actions (sur la base d'un prix par action de 6,86 euros). Le montant des dividendes alloués sur l'exercice, en numéraire et en actions, s'élève à 27 millions d'euros.

7.1 Emprunts obligataires hybrides

Le 1^{er} 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 2023, le ratio de conversion applicable est de 1,059 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 324,3 millions d'euros au 31 décembre 2023 (329,4 millions d'euros au 31 décembre 2022) 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 la Société 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 de 4,125 % et une première date de remboursement optionnelle au pair possible entre le 15 mars 2024 et le 15 juin 2024. En l'absence de remboursement dans cette période, le coupon sera révisé une première fois à partir du 15 juin 2024 et pour les cinq années suivantes sur la base du taux Gilt à cinq ans observé à cette date augmenté d'une marge de 9,079 % par an. Il en sera de même ensuite tous les cinq ans au 15 juin en cas de non-remboursement. En cas de non-remboursement en 2024, l'obligation sera remboursable au pair tous les 15 juin de chaque année (date anniversaire). Le coupon révisé serait donc éventuellement payable pour la première fois le 15 juin 2025.

Suite au renouvellement du crédit syndiqué du Groupe en juillet 2023, la Société s'est engagée à ne pas rembourser de dette hybride si son covenant de levier financier est supérieur ou égal à 3,0x à moins que cette obligation hybride ne soit refinancée avec de la dette hybride ou des fonds propres du Groupe.

La transaction a été émise en format vert, le produit de l'émission ayant pour objet de moderniser, acquérir et développer des actifs immobiliers, principalement au Royaume-Uni, avec alignement de la devise. 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 2023, le ratio de conversion applicable est de 1,168 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 de la Société ne détient un pourcentage plus élevé (ii) plus de 40 % de détention de ces droits de vote).

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 ».

	31/12/2023	31/12/2022
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	- 105 245	22 060
Résultat net part du Groupe des activités poursuivies (en milliers d'euros)	- 92 440	35 741
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	106 385	104 821
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)	- 0,99	0,21
RÉSULTAT PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en euros)	- 0,87	0,34
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	- 105 245	22 060
Effet de la rémunération des éléments de capitaux propres	- 4 622	- 6 215
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	106 385	104 821
Nombre moyen d'actions liées aux ajustements des stock-options et actions gratuites	1 713	1 152
Nombre moyen d'actions liées aux ajustements des emprunts hybrides et OCEANE	14 797	14 483
Nombre moyen d'actions retenues pour la détermination du résultat dilué par action	122 894	120 457
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION (en euros)	- 0,89	0,13
RÉSULTAT DILUÉ PAR ACTION DES ACTIVITÉS POURSUIVIES (en euros)	- 0,79	0,25

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 coûts liés aux couvertures, des intérêts capitalisés selon IAS 23, 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 droits d'utilisation des contrats de location.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Coût de l'endettement financier brut	- 158 287	- 86 393
Coût des couvertures	53 213	- 8 742
Produits de trésorerie & équivalents de trésorerie	0	- 12
Coût de l'endettement financier net	- 105 074	- 95 147
Commissions et frais bancaires	- 12 593	- 7 048
Charges financières sur obligations locatives	- 119 598	- 109 495
Autres produits & charges financières	- 2 070	- 2 903
Autres éléments du résultat financier	- 134 261	- 119 446
RÉSULTAT FINANCIER	- 239 336	- 214 593

Compte tenu des couvertures mises en place, 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 27 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 13,1 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	31/12/2023	31/12/2022
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 582 887	2 571 598
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 911 767	1 914 046
Autres dettes financières diverses	26 830	21 957
Concours bancaires courants	10 563	740
Emprunts et dettes financières (A)	4 532 047	4 508 341
Valeurs mobilières de placement	81 985	11 918
Disponibilités	595 894	721 793
Trésorerie (B)	677 879	733 710
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	3 854 168	3 774 631

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2023 :

- un crédit syndiqué bancaire comptant une tranche à terme de 555 millions d'euros dont 50 millions d'euros à échéance mai 2024 et 505 millions d'euros à échéance mai 2026 et une tranche revolving de 500 millions d'euros dont le tirage en cours est à échéance 3 mai 2024 ;
- obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit pour un montant total de 1 580 millions d'euros ;

- dettes immobilières pour 1 912 millions d'euros constituées principalement de crédits-bails et de prêts bancaires utilisés en financement relais immobilier ;
- autres dettes financières diverses pour 26,8 millions d'euros ;
- concours bancaires courants pour un montant de 10,6 millions d'euros.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 678 millions d'euros à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants.

Au 31 décembre 2023, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 28,9 % de la dette brute.

La consolidation en mise en équivalence des entités Âges & Vie a eu un effet favorable de 31 millions d'euros sur la dette nette en ligne avec le montant net des liquidités et de la dette dans les véhicules. Le Groupe continue néanmoins à porter une dette octroyée par la Banque Européenne d'Investissement dont l'unique usage est le

financement Âges & Vie. En face de cette dette, le Groupe a une créance à des conditions similaires vers Âges & Vie pour 74 millions d'euros présentée en actifs non courants. En incluant cette créance, la dette nette du Groupe est de 3 780 millions d'euros, ce montant est 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.

Variation des emprunts

En milliers d'euros	31/12/2022	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variation de périmètre	Autres	31/12/2023	Courant	Non courant
Emprunts	4 486 199	1 191 668	- 1 060 264	- 76 635	- 69 342	4 471 627	999 407	3 472 219
Participation des salariés	75			- 30		45		45
Autres emprunts et dettes assimilés	21 327	- 159	1 407	- 58 298	85 537	49 813	26 980	22 833
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	4 507 601	1 191 509	- 1 058 857	- 134 963	16 195	4 521 485	1 026 387	3 495 097

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2023	Flux cash	Flux non-cash	Rembt emprunts 2023	Flux cash	Flux non-cash
Emprunts	1 191 668	1 181 693	9 975	- 1 060 264	- 1 060 264	
Autres emprunts et dettes assimilés	- 159	- 33 389	33 230	1 407	27 060	- 25 653
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	1 191 509	1 148 304	43 205	- 1 058 857	- 1 033 204	- 25 653

Analyse de la dette financière par nature de taux

Au 31 décembre 2023, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 48 % des dettes financières brutes.

En milliers d'euros		31/12/2023	31/12/2022
Taux fixe	52 %	2 353 285	2 722 737
Taux variable	48 %	2 178 762	1 785 604
TOTAL		4 532 047	4 508 341

Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Moins d'un an	1 037 472	948 271
Dettes financières court terme	1 037 472	948 271
1 à 5 ans	2 510 026	1 850 241
Au-delà de 5 ans	984 549	1 709 829
Dettes financières long terme	3 494 575	3 560 070
TOTAL	4 532 047	4 508 341

Détail de la dette nette à court terme

En milliers d'euros	2024
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières	205 697
Crédit syndiqué bancaire	55 192
Obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit	246 690
Autres dettes financières diverses et concours bancaires courants	37 393
REMBOURSEMENTS COURT TERME	544 972
Revolving Credit Facility (renouvelable en mai 2024)	492 500
TOTAL DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	1 037 472

Au 31 décembre 2023, le tirage en cours sur la ligne syndiquée RCF arrive à échéance le 3 mai 2024 et sera renouvelable à hauteur de 492,5 millions d'euros. La maturité de la ligne RCF est quant à elle en mai 2026.

Covenants bancaires au 31 décembre 2023

Le crédit syndiqué du Groupe de 1 055 millions d'euros (dont 555 millions d'euros de tranche à terme et 500 millions d'euros de RCF) est soumis à un covenant financier. L'extension de la tranche à terme en juillet 2023 a donné lieu

à une revue de la formule de calcul du ratio de levier pour le crédit syndiqué pour intégrer la créance sur Âges & Vie telle que présentée plus haut.

La formule de ce ratio de levier est également reprise dans le contrat de dette immobilière de 200 millions d'euros mis en place avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank en décembre 2023 dont le niveau de covenant est similaire à la clôture.

Ces deux contrats disposent également d'un covenant de « loan-to-value » calculé aux bornes du Groupe et fixé à 65 %.

	Ratio Clariane	Ratio maximum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier selon les termes des contrats ^(a)	3,8x	< 4,5x
Ratio de <i>loan-to-value</i> selon les termes des contrats ^(b)	61 %	≤ 65 %

(a) $(\text{Dettes nettes consolidées} - \text{Dettes immobilières}) / (\text{EBITDA} - 5,8 \% \times \text{Dettes immobilières})$ avec Dettes immobilières retraitées de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés.

(b) $(\text{Dettes immobilières} / \text{Valeur des actifs immobiliers})$ avec Dettes immobilières retraitées 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 pour le Crédit syndiqué, le Groupe dispose au 31 décembre 2023 d'une marge par rapport au seuil de 4,5x. Cette dernière représente de l'ordre de 70 M€ d'EBITDA, ou de l'ordre de 300 M€ de dette nette, tout autre paramètre du calcul restant identique.

Covenants obligataires au 31 décembre 2023

Les obligations Euro PP, *Schuldschein* et *Namenschuldverschreibung* sont également soumises à 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 sus d'un covenant de *loan-to-value* (LTV).

	Ratio Clariane	Ratio maximum/minimum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées depuis le 2 nd semestre 2021 ^(a)	3,8x	< 4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées sur le 1 ^{er} semestre 2021 ^(b)	3,9x	< 4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021 ^(c)	4,0x	< 4,5x
Ratio de dette sécurisée ^(d)	2,4x	> 1,5x
Ratio de LTV ^(e)	61 %	≤ 65 %

(a) $(\text{Dettes nettes consolidées} - \text{Dettes immobilières}) / (\text{EBITDA} - 5,8 \% \times \text{Dettes immobilières})$ avec Dettes immobilières retraitées de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés.

(b) $(\text{Dettes nettes consolidées} - \text{Dettes immobilières}) / (\text{EBITDA} - 5,8 \% \times \text{Dettes immobilières})$.

(c) $(\text{Dettes nettes consolidées} - \text{Dettes immobilières}) / (\text{EBITDA} - 6,5 \% \times \text{Dettes immobilières})$.

(d) $(\text{Total actif} - \text{Dette sécurisée}) / \text{Dette non sécurisée}$.

(e) $(\text{Dettes immobilières} / \text{Valeur des actifs immobiliers})$ avec Dettes Immobilières retraitées de créances vers des véhicules immobiliers non consolidés et valeur des actifs immobiliers évaluée par Cushman & Wakefield.

Risque de liquidité

La liquidité du Groupe a fait l'objet d'une attention particulière ces derniers mois dans un contexte de dégradation de l'accès au crédit du Groupe :

- de janvier à juillet 2023, Clariane SE a renégocié avec son syndicat bancaire, conformément à sa stratégie financière, un *amend & extend* de son crédit syndiqué dont le prêt à terme (500 millions d'euros) arrivait à échéance en mai 2024. Cette négociation s'est inscrite dans un contexte de marché de la dette de plus en plus tendu pour les emprunteurs, compte tenu de la remontée des taux d'intérêt, et marqué par ailleurs, en ce qui concerne les entreprises du secteur médico-social, par les suites de la restructuration d'une société du secteur sur les marchés de dette désintermédiée en France (euro PP, SSD, NSV, dette courte, etc.) ;

- les perspectives de financement du Groupe se sont fortement détériorées fin octobre 2023, à la suite du communiqué de presse du 24 octobre 2023 sur le chiffre d'affaires du troisième trimestre, incluant une mise à jour des perspectives de levier. En effet, la baisse importante du cours de l'action Clariane a eu pour conséquence de remettre en cause la finalisation de deux partenariats immobiliers en cours de négociation, pourtant essentiels au financement du Groupe ;
- le 14 novembre 2023, Clariane a publié un communiqué de presse incluant les informations suivantes :
 - le rappel du contexte de financement, avec la fermeture progressive des compartiments de marchés sur lesquels le Groupe assurait son financement à compter du second semestre 2022, avec une fermeture totale à compter du 24 octobre 2023,

- une mise à jour sur l'accès du Groupe aux financements immobiliers et d'entreprise, qui s'était sensiblement réduit, compromettant le refinancement des différentes échéances à court terme intervenant entre la publication de ce communiqué et juin 2024, pour un montant d'environ 650 millions d'euros, correspondant principalement à des dettes immobilières,
- les caractéristiques d'un plan de refinancement de 1,5 milliard d'euros (communiqué repris dans la note 2.2 Faits marquants).

Au 31 décembre 2023, le Groupe a déployé l'ensemble des mesures de court terme du plan de refinancement présenté le 14 novembre dernier, lui permettant ainsi le respect des covenants à fin 2023 et un niveau de liquidités s'élevant à 678 millions d'euros. Les prochaines étapes structurantes du plan de refinancement avec notamment la finalisation de l'augmentation de capital prévue avant la fin du troisième trimestre 2024 et la concrétisation effective de certaines opérations de cessions d'actifs, supportent la capacité du Groupe à honorer ses échéances de financement et à respecter ses ratios de covenant sur la période et notamment les ratios d'endettement financier du Groupe au 30 juin 2024 et au 31 décembre 2024 ainsi que le minimum de liquidité au 3 mai 2024 et aux étapes de renouvellement ultérieures de la ligne de RCF.

Par ailleurs, le Groupe rappelle qu'une gestion internationale centralisée de sa trésorerie *via* une mutualisation de la trésorerie (*cash pooling*) a été mise en place, permettant une utilisation optimale de ses ressources. La levée de nouveaux financements bancaires ou sur les marchés financiers est gérée par les services centraux du Groupe. Les filiales du Groupe peuvent se financer à l'extérieur du Groupe, essentiellement pour du financement immobilier.

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
 - (i) 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).

(ii) 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.

(iii) 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 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 de déboucler certaines couvertures en ligne avec sa politique de couverture progressive, comme le montre la principale variation dans le tableau ci-dessous. Une partie de ces couvertures débouclées a été considérée comme inefficace à l'aune de la nouvelle trajectoire d'endettement et donc a été comptabilisée directement en P&L pour un montant de 29,1 millions d'euros.

La valeur de marché nette des instruments souscrits pour couvrir le risque de taux après l'impact du risque de défaut de la contrepartie est de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2023.

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 0,1 % (10 points de base) amènerait à une valeur de marché négative de 27 millions d'euros ;
- l'effet d'une baisse de 0,1 % (10 points de base) amènerait à une valeur de marché négative de 13,1 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 2023 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	- 130 509	- 11		5 276
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			- 120	
TOTAL	- 130 509	- 11	- 120	5 276

ACTIF

	31/12/2022	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2023
Swap de taux	90 194	165		- 86 445	3 914
Swap de change					
Options de couverture			449		449
Options	48 509		73	- 44 129	4 453
Total des instruments financiers de couverture actif	138 703	165	522	- 130 574	8 816
Swap de taux	99			- 99	
Options					
Total des instruments financiers non éligibles actif	99			- 99	
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment	- 4 085		5 276		1 191
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIF	134 717	165	5 798	- 130 673	10 008

PASSIF

	31/12/2022	Variation de périmètre	Augmentation	Diminution	31/12/2023
Swap de taux	79		1 231		1 310
Swap de change					
Options de couverture					
Options				- 599	- 599
Total des instruments financiers de couverture passif	79		1 231	- 599	711
Swap de taux	8		21		29
Options					
Total des instruments financiers non éligibles passif	8		21		29
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment	- 1			1	
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – PASSIF	86		1 252	- 598	740
TOTAL NET	134 631	165	4 547	- 130 075	9 268

Risque de change

Le Groupe peut être exposé au risque de variation des cours des devises au titre des flux financiers échangés dans le cadre de l'activité de financement intragroupe (principalement chez la société mère) ou par des investissements futurs en devises.

Ces flux sont le cas échéant pour l'essentiel couverts, à l'exception des flux financiers faisant partie intégrante de l'investissement net dans les filiales.

Le Groupe utilise des instruments de couverture vanille (swaps de change, vente/achat à terme, options) pour couvrir son risque de change, et applique la comptabilité de couverture (Net Investment Hedge ou Fair Value Hedge) quand les critères de couverture IFRS 9 sont remplis.

Au 31 décembre 2023, le Groupe dispose d'instruments de couverture pour un notionnel de 72 millions de livres sterling correspondant à la quasi-intégralité de l'encours de cash pooling entre Clariane et ses filiales au Royaume-Uni.

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.

9.3.1 Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros

Valeurs mobilières de placement

Trésorerie

TOTAL

31/12/2023

31/12/2022

81 985

11 918

595 894

721 792

677 879

733 710

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.

9.3.2 Juste valeur actifs et passifs financiers

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 : valeur comptable déterminée en s'appuyant sur des données de marché non observables (coût amorti).

En milliers d'euros	31/12/2023	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat					Actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Évaluation à la juste valeur		
		Actifs financiers au coût amorti	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Titres non consolidés	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment		Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1 Marchés actifs	Niveau 2 Informations observables
Actifs non courants										
<i>Titres non consolidés</i>	687			687						687
<i>Dépôts de garantie</i>	106 792	106 792								106 792
<i>Autres titres immobilisés</i>	1 462	1 462								1 462
Immobilisations financières	108 941	108 254		687						108 941
Actifs courants										
Clients et comptes rattachés	565 166	565 166								565 166
<i>Autres créances</i>	667 339	667 339								667 339
<i>Dépôts et cautionnements</i>	1 715	1 715								1 715
Autres créances et actifs financiers courants	669 054	669 054								669 054
Instruments dérivés actif	10 008					1 191	8 817		10 008	
<i>Valeurs mobilières de placement</i>	81 985		81 985					81 985		
<i>Trésorerie</i>	595 894		595 894						595 894	
Disponibilités et équivalents de trésorerie	677 879		677 879					81 985	595 894	

La valeur comptable des actifs et passifs financiers (à l'exception des dérivés) est représentative de leur juste valeur.

	31/12/2023	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat			Passifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Évaluation à la juste valeur		
			Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment		Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1 Marchés actifs	Niveau 2 Informations observables
En milliers d'euros									
Passifs non courants									
<i>Emprunts auprès des établissements de crédit</i>	1 966 150	1 966 150							1 966 150
<i>Financement de la dette immobilière</i>	1 506 069	1 506 069							1 506 069
<i>Participation des salariés</i>	45	45							45
<i>Autres dettes financières diverses</i>	22 311	22 311							22 311
Emprunts et dettes financières	3 494 575	3 494 575							3 494 575
Engagement de rachat des minoritaires	29 046	29 046							29 046
Autres dettes non courantes	48 190	48 190							48 190
Passifs courants									
<i>Emprunts auprès des établissements de crédit</i>	616 737	616 737							616 737
<i>Financement de la dette immobilière</i>	405 698	405 698							405 698
<i>Concours bancaires courants</i>	10 563	10 563							10 563
<i>Autres dettes financières diverses</i>	4 474	4 474							4 474
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	1 037 472	1 037 472							1 037 472
Instruments dérivés passif	740			29		711		740	
Fournisseurs et comptes rattachés	649 190	649 190							649 190
<i>Dépôt des résidents</i>	64 941	64 941							64 941
<i>Autres dettes</i>	856 415	856 415							856 415
Autres dettes et comptes de régularisation	921 356	921 356							921 356

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	5 849	11 590	29 089	46 528
Dotations	34	7 364	14 436	21 834
Utilisations	- 1 611	- 4 578	- 9 427	- 15 616
Reprises		- 882	- 384	- 1 266
Variation de périmètre		157	450	607
Reclassements		- 77	- 1 292	- 1 369
SOLDE À LA CLÔTURE	4 272	13 574	32 872	50 718

10.2 Provisions courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	3 424	4 097	8 265	15 786
Dotations	1 113	4 813	56 842	62 768
Utilisations	- 3 005	- 441	- 7 181	- 10 627
Reprises		- 1 038	- 4 817	- 5 855
Variation de périmètre			11 642	11 642
Reclassements		8	345	353
SOLDE À LA CLÔTURE	1 532	7 439	65 096	74 067

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 2023.

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 2023.

10.5 Autres risques

Les autres provisions sont principalement composées :

- d'une provision pour pertes dans le cadre de la cession de branches d'activités au Royaume-Uni (40 millions d'euros) ;
- de provisions relatives à des litiges juridiques portant sur les contentieux contractuels (fournisseurs et immobiliers) et des litiges autour des responsabilités médicales. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2023.

Note 11 Impôts

11.1 Ventilation de la charge d'impôt

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Impôts courants	- 36 180	- 72 273
Impôts différés	38 748	60 111
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	2 568	- 12 162

S'agissant de la future mise en œuvre des règles issues du Pilier 2 de l'OCDE, le Groupe n'a pas d'activités dans les pays où un impôt minimum pourrait être dû. Le Groupe n'anticipe donc pas d'impacts liés à l'entrée en vigueur de Pilier 2.

Le Groupe a également appliqué les tests de *minimis* selon les règles CBCR et Pilier 2 pour s'assurer qu'il bénéficie des mesures transitoires de sauvegardes Plier 2.

11.2 Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

En France, la composante assise sur la valeur ajoutée (CVAE) de la contribution économique territoriale (CET) est intégrée en impôts sur les sociétés françaises dans les comptes consolidés, le Groupe considérant que la CVAE remplit les caractéristiques d'un impôt sur le résultat, conformément à IAS 12.

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Résultat net (part du Groupe)	- 105 245	22 060
Intérêts minoritaires	12 153	9 278
Résultat des sociétés mises en équivalence	6 700	754
Résultat net des activités abandonnées	12 805	13 681
Charge d'impôt	2 568	- 12 162
Résultat avant impôts	- 76 155	57 935
Taux d'impôt théorique	25,83 %	25,82 %
Charge d'impôt théorique	19 671	- 14 961
Différences permanentes	- 1 362	10 752
Incidence frais financiers non déductibles	- 7 695	- 1 383
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	- 8 348	- 9 460
Utilisation de déficits fiscaux non activés	- 2 460	870
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	3 676	12 928
Ajustement des impôts des périodes antérieures	718	493
Impôts à taux réduit	- 145	- 1 400
Impact de la CVAE net d'impôt en France	- 5 110	- 10 013
Impact des crédits d'impôt	1 169	450
Impact de l'IRAP en Italie	- 3 227	- 2 507
Impact des résultats exemptés d'impôt		
Différence taux mère/fille	4 009	1 879
Impact des sociétés mise en équivalence	1 672	190
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT	2 568	- 12 162
Taux effectif d'impôt	3,37 %	20,99 %

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 en France et en Allemagne).

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.

Ainsi au 31 décembre 2023, les différences temporelles des entités françaises, belges, italiennes et allemandes ont été comptabilisées sur la base des nouveaux taux votés :

- en France : au taux de 25,83 % ;
- en Italie : au taux de 27,90 % depuis le 1^{er} janvier 2017, un taux de base (IRES) de 24 %, auquel s'ajoute une contribution complémentaire comprise entre 3,9 % et 4,82 % selon les régions ;
- en Belgique : au taux de 25,00 % ;
- en Allemagne au taux de 15,83 % ou 30,44 % selon les sociétés ;
- au Royaume-Uni au taux de 25 %.

Nature des impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Immobilisations incorporelles	494 627	485 182
Immobilisations corporelles	108 472	118 700
Différences temporaires CVAE	839	839
Instruments financiers	637	31 497
Reports fiscaux	- 52 300	- 51 687
Provisions pour engagements de retraites	- 10 762	- 14 003
Autres provisions	- 5 691	- 1 611
Autres différences temporaires	- 27 340	- 19 769
Autres actifs/passifs	- 27 710	- 42 251
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	- 21 251	9 850
NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)	459 520	516 746

Variation nette des impôts différés

En milliers d'euros	31/12/2023	31/12/2022
Solde à l'ouverture	516 746	526 027
Charge (produit)	- 38 748	- 34 402
Variation de périmètre	24 888	22 710
Imputation en capitaux propres	- 9 958	7 977
Autres variations	- 33 408	- 5 566
SOLDE À LA CLÔTURE	459 520	516 746

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant de 48,2 millions d'euros au 31 décembre 2023 contre 51,7 millions d'euros au 31 décembre 2022. Il s'agit principalement de la France, de l'Allemagne, de la Belgique, du Royaume-Uni et des 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 2023, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 19,6 millions d'euros (30,6 millions d'euros au 31 décembre 2022). Ces actifs d'impôts différés non reconnus au 31 décembre 2023 concernent principalement les pays suivants :

- la France pour 7,7 millions d'euros générés par les déficits nés avant l'intégration fiscale et dont l'utilisation présente des contraintes fortes ;

- l'Allemagne pour 9,4 millions d'euros générés par les déficits des entités hors intégration fiscale, non activés compte tenu de leur faible probabilité de récupération ;
- l'Italie pour 0,4 million d'euros générés par les déficits des entités hors intégration fiscale ; et
- la Belgique pour 2,1 millions 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 Événements postérieurs à la clôture

Le 5 février 2024, Clariane a annoncé la cession de sa participation de 50 % dans un portefeuille immobilier aux Pays-Bas à son partenaire Aedifica. Cette opération, dont la valeur contractuelle totale de cession s'élève à environ 25 millions d'euros, s'inscrit dans la politique de désendettement du Groupe. À la suite de cette transaction, Aedifica détient 100 % des six actifs concernés, dont Clariane assure l'exploitation, sous les marques « Stepping Stones », « Het Gouden Hart » et « Hestia ».

Le 8 février 2024, Clariane a annoncé que, dans le contexte de son plan global de refinancement annoncé le 14 novembre 2023, l'Autorité des marchés financiers (AMF) avait octroyé à Predica, filiale du Groupe Crédit Agricole Assurances et premier actionnaire de référence de Clariane, une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique sur le fondement des articles 234-8, 234-9 2° et 234-10 du Règlement général de l'AMF (voir décision AMF n° 224C0227 du 8 février 2024), 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.

L'octroi de cette dérogation constitue la levée d'une première condition suspensive pour la réalisation de son projet d'augmentation de capital (cf. note 14.1.1 Conventions réglementées) et donc une étape importante de son plan de refinancement (cf. note 2.2 Faits marquants).

La Société tiendra l'Assemblée Générale appelée à statuer sur l'Augmentation de Capital d'ici le 26 mars 2024.

Le 28 février 2024, Clariane a annoncé la cession de l'ensemble de ses activités et de ses actifs 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, gérée par Elevation Advisors LLP, pour une valeur brute de cession de 207 millions de livres sterling (environ 243 millions d'euros). Cette opération s'inscrit dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière du Groupe annoncé le 14 novembre 2023, par lequel le Groupe s'est engagé à mettre en œuvre, à partir de 2024, un programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital pour un montant attendu d'environ 1 milliard d'euros de produits de cessions bruts, destiné à réduire son endettement et son levier financier. Une provision de 40 millions d'euros pour perte de valeur a 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 du Groupe, sous l'effet de l'évolution défavorable des taux de capitalisation sur la période. 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, servira au remboursement d'environ 100 millions d'euros de l'encours de la dette du Groupe.

Note 14 Autres informations

14.1 Transactions avec des parties liées

14.1.1 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. Elles seront soumises à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Predica

Le 13 novembre 2023, Clariane a conclu une convention réglementée avec Predica, premier actionnaire de la Société dont elle détient 24,8 % du capital et des droits de vote. Predica est également membre du Conseil d'administration de la Société en tant que personne morale et bénéficie d'un second administrateur personne physique désigné par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'administration.

Cette convention a été conclue dans le cadre du plan de renforcement de la structure financière de Clariane, dont les principales modalités ont été décrites dans un communiqué de presse de la Société publié le 13 novembre 2023 (le « Plan de Renforcement de la Structure Financière »). Elle prévoit notamment :

1. l'entrée en négociation exclusive avec Predica, dans le cadre des partenariats immobiliers d'un montant de 140 millions d'euros et 90 millions d'euros, signés en décembre 2023, détaillés dans la note 2 Faits marquants ;
2. le projet d'augmentation du capital de la Société avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires afin de lever un montant brut de 300 millions d'euros visant à renforcer ses fonds propres dont la réalisation sera garantie par (i) Predica, qui placera un ordre de souscription à titre irréductible et réductible à concurrence de 200 millions, et (ii) pour le solde, par un contrat de garantie qui serait conclu avec un syndicat bancaire. L'augmentation de capital pourra être précédée d'une réduction de la valeur nominale des actions. À défaut, l'augmentation de capital serait libérée partiellement en numéraire pour un montant inférieur à la valeur nominale des actions et, pour le solde, par incorporation de primes ou de réserves figurant au bilan de la Société. Le prix de souscription, qui sera fixé par le Conseil d'administration, sera égal au cours théorique de l'action ex-droit (TERP) de l'action, affecté d'une décote conforme aux pratiques

de marché. Le lancement de l'augmentation de capital est soumis aux conditions suspensives suivantes (les « Conditions Suspensives ») :

- (i) obtention d'une dérogation de l'Autorité des marchés financiers (AMF) à l'obligation de déposer une offre publique sur l'ensemble des titres de la Société 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 ; cette dérogation sera sollicitée par Predica sur le fondement de l'article 234-9 2° du Règlement général de l'AMF,
- (ii) obtention de l'autorisation de l'éventuelle prise de contrôle de la Société par Predica, dans l'hypothèse où la souscription par Predica à l'augmentation de capital la conduirait à une telle prise de contrôle, par les autorités de concurrence compétentes,
- (iii) le cas échéant, obtention de toute autre autorisation réglementaire requise au titre de la réglementation *Foreign Subsidies Regulation* (FSR),
- (iv) obtention d'une modification des termes du contrat d'émission des OCÉANE à maturité 2027 (0,875 % – FR0013489739) afin d'exclure des cas de remboursement anticipé le cas d'une prise de contrôle de Clariane par Predica du fait de l'augmentation de capital,
- (v) remise par un expert indépendant désigné par le Conseil d'administration de la Société d'une attestation d'équité confirmant le caractère équitable, d'un point de vue financier, des termes de l'augmentation de capital et de l'engagement de souscription de Predica à titre irréductible et réductible,
- (vi) approbation du prospectus de l'augmentation de capital par l'Autorité des marchés financiers.

Il ne pourra être renoncé aux Conditions Suspensives que par accord mutuel entre la Société et Predica.

Dans le cadre de l'augmentation de capital, Predica a notamment pris les engagements suivants :

- (i) voter en faveur des résolutions nécessaires à la mise en œuvre de l'augmentation de capital,
- (ii) souscrire, sous réserve de levée des Conditions Suspensives ainsi que des conditions usuelles à ce type d'opération, (i) à titre irréductible à hauteur de sa quote-part dans le capital par exercice de l'intégralité des droits préférentiels de souscription qu'elle recevra et (ii) à titre irréductible pour un montant de souscription en numéraire total de 200 millions d'euros (en ce compris les actions souscrites à titre irréductible),
- (iii) conserver ses actions Clariane jusqu'à la date de réalisation de l'augmentation de capital,
- (iv) confirmer, à l'issue de la réalisation de l'augmentation de capital, son intention 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 six (6) mois, notamment afin de permettre aux actionnaires ayant ou non participé à l'augmentation de capital de bénéficier de la création de valeur résultant de la nouvelle trajectoire de la Société.

Dans le cadre de l'augmentation de capital, la Société s'est notamment engagée à faire des efforts commercialement raisonnables pour conclure un

contrat de garantie (*underwriting agreement*) de l'augmentation de capital portant sur au moins 100 millions d'euros, et rechercher activement, avec le soutien de Predica, des investisseurs institutionnels acceptant de participer à l'augmentation de capital.

Enfin, à l'issue de l'augmentation de capital, le Conseil d'administration restera composé conformément aux principes énoncés dans le Code Afep-Medef et comprendra un nombre d'administrateurs présentés par Predica qui reflétera son pourcentage de détention dans le capital de la Société à l'issue de l'augmentation de capital ;

- 3. la mise en place par la Société, dès 2024, d'un programme de cessions d'actifs opérationnels et immobiliers ainsi que des partenariats en capital pour un montant de cessions (*proceeds*) d'environ 1 milliard d'euros contribuant à l'amélioration de son levier financier et à son désendettement. Ce programme de cession sera arrêté par le Conseil d'administration en fonction des conditions de marché et des marques d'intérêt qui auront été reçues, toute décision définitive prise par le Conseil d'administration étant sujette au respect des procédures d'information et consultation des instances représentatives du personnel et des autorisations de tiers requises. Il s'accompagnera en particulier d'une réduction du nombre des géographies du Groupe. Il pourrait ainsi porter sur les activités de Clariane en Belgique, et aux Pays-Bas pour lesquelles le Groupe a reçu des marques d'intérêts, ainsi que d'autres actifs. L'exécution du programme fera l'objet d'un suivi régulier par le Conseil d'administration et son Comité d'investissement.

Le 28 février 2024, Clariane et Predica ont conclu un avenant au protocole afin d'y refléter les engagements pris par Predica dans le cadre de sa demande de dérogation à l'obligation de déposer une offre publique soumise à l'AMF, à savoir :

- plafonner ses droits de vote à un tiers des droits de vote des actionnaires présents ou représentés de sorte qu'il sera nécessaire qu'au moins la majorité des autres actionnaires présents ou représentés soient favorables à l'augmentation de capital pour la mettre en œuvre, la décision revenant donc *in fine* à la majorité des actionnaires de Clariane autres que Predica ;
- dans le cadre de la recherche par Clariane d'actionnaires et d'investisseurs institutionnels tiers acceptant de participer à l'augmentation de capital, voter au Conseil d'administration de Clariane en faveur de toute solution permettant de favoriser à la fois (i) la réussite de l'augmentation de capital et (ii) la réduction de l'engagement de souscription à titre réductible et/ou de garantie de Predica au profit des engagements de souscription et/ou de garantie qui seraient pris par des actionnaires ou des investisseurs institutionnels tiers ;
- en cas d'éventuelle prise de contrôle de Clariane, maintenir la cotation de Clariane, et ne pas accroître son niveau de participation, pour une durée minimum de douze mois (au lieu des six mois prévus dans le protocole d'accord du 13 novembre 2023), afin d'offrir davantage de temps aux actionnaires de Clariane ayant ou non participé à l'augmentation de capital pour bénéficier de la dynamique favorable du cours de Bourse que Clariane espère retrouver à la suite du renforcement de ses fonds propres et tout au long de la mise en œuvre du programme de cessions d'actifs.

L'objectif de la convention conclue avec Predica est de contribuer au succès du Plan de Renforcement de la Structure Financière, grâce aux engagements visés ci-dessus.

Partenariats immobiliers avec Predica

Actifs situés en France

Le 15 décembre 2023, la Société a conclu un partenariat immobilier avec Predica, pour un montant de 140 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre du plan de refinancement annoncé le 14 novembre dernier. Ce partenariat immobilier porte 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 filiale immobilière du Groupe regroupant ces actifs (SPV) et remboursable en actions du SPV, sur une durée de sept ans assortie d'un coupon fixe de 10,5 %.

Le 27 décembre 2023, un avenant a été conclu pour préciser les décisions clés.

Pour une description de ce partenariat, voir note 2 Faits marquants.

Actifs situés au Royaume-Uni

Le 27 décembre 2023, la Société a conclu un second partenariat immobilier avec Predica, pour un montant de 90 millions d'euros qui s'inscrit dans le cadre du plan de refinancement annoncé le 14 novembre dernier. Ce partenariat immobilier porte sur onze actifs au Royaume-Uni d'une valeur brute de l'ordre de 227 millions d'euros, hors droits. Predica a souscrit à hauteur de 90 millions d'euros à des obligations émises la filiale immobilière du Groupe regroupant ces actifs et remboursables en actions de la filiale, pour une durée de cinq ans assortie d'un coupon fixe de 8,0 %.

Le 28 février 2024, un 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 pour préciser les conditions dans lesquelles les obligations remboursables en actions de préférence seront remboursées en actions de préférence, les modalités de conversion des actions de préférence en actions ordinaires et la distribution par le véhicule immobilier des produits en cas de cession d'actifs.

Pour une description de ce partenariat, voir note 2 Faits marquants.

Prêt relais immobilier

Le 28 décembre 2023, Clariane S.E. (la « Société ») a conclu un prêt relais immobilier (le « Prêt ») avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France, LCL et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (ensemble, les « Arrangeurs »).

Dans la mesure où :

- ce Prêt a été conclu dans le cadre de la mise en œuvre du plan de renforcement de la structure financière de Clariane dont les principales modalités ont été décrites dans un communiqué de presse de la Société publié le 14 novembre 2023 ;
- ce Prêt faisait suite à la conclusion, le 14 novembre 2023, d'une lettre d'engagement entre la Société et les Arrangeurs dont la signature avait été autorisée par le Conseil d'administration de la Société selon la procédure des conventions réglementées ;
- le Conseil d'administration de la Société a décidé d'autoriser la conclusion du Prêt en tant que de besoin, selon la même procédure.

Ce Prêt a permis le remboursement de 190 millions d'euros de dettes arrivant à échéance début 2024, et dont la maturité est au plus tard le 31 janvier 2025.

Il prévoit notamment :

1. la conclusion du Prêt afin de financer et refinancer des investissements immobiliers du Groupe ;
2. montant : 200 millions d'euros ;
3. échéance : 31 janvier 2025 ;
4. cas de remboursement anticipé obligatoire : outre les cas usuels, le Prêt devra être remboursé par anticipation en cas d'abandon du projet d'augmentation de capital de 300 millions d'euros (montant de souscription en numéraire) annoncé le 14 novembre 2023, sauf projet alternatif de la Société de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum de 300 millions d'euros ;
5. 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.

14.1.2 Rémunération des mandataires sociaux

L'Assemblée Générale du 15 juin 2023 a approuvé la résolution portant sur la politique de rémunération des administrateurs pour 2024, portant à 500 000 euros le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité.

L'Assemblée Générale du 15 juin 2023 a également approuvé la résolution portant sur la politique de rémunération 2024 de la Directrice générale prévoyant notamment la fixation de la rémunération fixe brute annuelle de cette dernière à 520 000 euros (contre 450 000 euros les exercices précédents), soit 15,6 % d'augmentation à compter du 1^{er} janvier 2023, ce qui reste inférieur à la moyenne des augmentations salariales constatées sur la même période dans les principaux pays où le Groupe est implanté.

En euros	31/12/2023	31/12/2022
	Montants versés	Montants versés
Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunération fixe annuelle	520 000	450 000
Rémunération variable annuelle	443 250	540 000
Avantages en nature	16 063	15 522
TOTAL	979 313	1 005 522
Président du Conseil depuis le 1^{er} octobre 2020		
Rémunération fixe annuelle	345 000	345 000
TOTAL	345 000	345 000

14.2 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 2023 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Mazars 2023	EY 2023	Mazars 2022	EY 2022
Commissariat aux comptes				
Émetteur	335	386	314	329
Filiales intégrées globalement	2 094	1 966	1 770	1 688
Sous-total	2 429	2 352	2 084	2 017
Autres services	334	411	364	148
Sous-total	334	411	364	148
TOTAL	2 763	2 763	2 448	2 165

Les autres services sont principalement liés à des missions de due diligence liées aux acquisitions et opérations sur le capital de la période ainsi qu'à des attestations de dépenses.

- achats de produits et services ;
- achats alimentaires ;
- transports des employés ; et
- gestion des déchets.

14.3 Risque du changement climatique sur les états financiers

Le groupe Clariane analyse en permanence les risques en matière de développement durable dans les domaines du changement climatique et de la pénurie d'eau. Le Groupe a ainsi décidé d'adapter les bâtiments existants pour accroître leur résistance aux phénomènes météorologiques extrêmes, le cas échéant.

Clariane a également défini une feuille de route à partir du bilan carbone du Groupe, permettant d'atteindre l'objectif de baisse des émissions de gaz à effet de serre (GES) de 40 % à l'horizon 2030. Cette feuille de route comprend cinq volets pour chacun des facteurs d'émissions carbone les plus significatifs :

- énergie des bâtiments ;

La Direction de la RSE et la Direction technique environnement du Groupe sont chargées de piloter cette feuille de route en coordination avec les autres fonctions impliquées (achats, ressources humaines, etc.). En outre, un Comité Engagement et RSE Groupe, composé d'experts, suit les plans d'action et échange sur les meilleures pratiques visant à réduire l'impact carbone du Groupe.

Les impacts potentiels du risque de transition ont été analysés dans le cadre de la clôture des états financiers 2023 du Groupe, sur la base des faits et hypothèses mentionnés ci-dessus. Aucun impact significatif n'a été identifié, que ce soit sur la durée d'utilité ou sur la valeur des actifs, sur les flux de trésorerie générés par les activités existantes ou sur son modèle d'entreprise.

14.4 Liste des entités consolidées du Groupe

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 influencer 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 SENIORENPFLERGEHEIM GmbH Bad Neustadt a.d. Saale, de la société Korian Management Grundbesitz GmbH, Munich et de la société Korian Management AG, Munich) et incluses dans le bilan consolidé

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 2023.

La société mère du Groupe est la société Clariane SE.

Les pourcentages indiqués ci-dessous sont les pourcentages d'intérêts :

- IG : intégration globale ;
- MEE : mise en équivalence.

Entité juridique

BELGIQUE

Cleaning at home	100	IG
Cleaning for you	100	IG
Cordia Holding	100	IG
Cura Family Services	100	IG
De Mouterij SPRL	100	IG
De Nootelaer	100	IG
FDL Berckenbosch	100	IG
Finecare Thuisverplegingsteam BV	100	IG
Gérisart	100	IG
Golden Morgen	100	IG
Groendorp	100	IG
Home Ingendael	100	IG
Home Résidence du Plateau	100	IG
HOUBA Pharmacy	100	IG
Huyse Elckerlyc	100	IG
Johan Vrijdaghs	100	IG
Korian HQ	100	IG
Les Sittelles	100	IG
LYS BVBA	100	IG
Maasmeander	100	IG
Maison de repos du XX août	100	IG
Manoir de la Quiétude	100	IG
MRS Le Richemont	100	IG
Nouvelle Résidence Le Saule	100	IG
OTV Home Care	100	IG
OTV Onafhankelijke Thuiszorg Vlaanderen	100	IG
OTV Residentie Seniorplaza	100	IG
OTV Seniorplaza Concept	100	IG
OTV Seniorplaza Invest	100	IG

Entité juridique

Plaza Catering	100	IG
Résidence 3 SA	100	IG
Résidence Au Bon Vieux Temps	100	IG
Résidence Aux Deux Parcs	100	IG
Résidence Béthanie	100	IG
Résidence Claire de Vie	100	IG
Résidence du Parc	100	IG
Résidence La Passerinette	100	IG
Résidence L'Air du Temps	100	IG
Résidence Le Progrès	100	IG
Résidence Les Buissons	100	IG
Résidence Les Charmilles	100	IG
Résidence Les Cheveux d'Argent	100	IG
Résidence Les Récollets	100	IG
Résidence Mélopée	100	IG
Résidence Reine Astrid	100	IG
Résidence Ry du Chevreuil	100	IG
Résidence Seigneurie du Val	100	IG
Residentie Boneput	100	IG
Residentie De Laek	100	IG
RESIDENTIE 'DE OUDE MELKERIJ' BV	100	IG
Residentie Edelweis	100	IG
Residentie Kasteelhof	100	IG
Residentie Milsenhof	100	IG
Residentie Paloke	100	IG
Residentie Prinsenpark	100	IG
Residentie Sporenpark	100	IG
Residentie Vaerenhof	100	IG
RVT Dellebron	100	IG
Saint Charles SPRL	100	IG
Senior Housing	51	IG
Seniorenresidentie Aurora	100	IG
Seniorie de Maretak	100	IG
Séniservices	100	IG
SL Finance	100	IG
SL Immo	100	IG
SL Invest	100	IG
Ten Prins	100	IG
Van Zande	100	IG
WELFARE ESTATES NV	52,23	IG
Wielant – Futuro	100	IG
Woon & Zorg Exploitatie Ichtegem	100	IG
Woonzorgcampus Sint-Lenaartshof	100	IG
ALLEMAGNE		
Alpheide-Seniorenzentrum GmbH, München	100	IG
Alten- Pflegeheim Veitsbronn GmbH, München	100	IG
Altenheim Betriebsgesellschaft West GmbH, München	100	IG
ALTER EGO Siebenundvierzigste Beteiligungsgesellschaft mbH, München	100	IG
Ambulante Pflege NINO Allee GmbH, München	100	IG
Ambulante Pflege QV GmbH, München	100	IG
Ambulante Pflege Schauinsland GmbH, München	100	IG

Entité juridique

Bad Schwartauer AVG Altenheim-Vermietung GmbH & Co. KG, München	100	IG
Betreuung und Pflege Zuhause Hunderdorf GmbH & Co. KG, München	100	IG
Blitz 07-712 GmbH, München	100	IG
BuP Betreuung und Pflege GmbH, München	100	IG
CASA REHA Altenpflegeheim GmbH, München	100	IG
CASA REHA Betriebs- und Beteiligungsgesellschaft mbH, München	100	IG
CASA REHA Heimbetriebsgesellschaft mbH, München	100	IG
CASA REHA IX Immobilien Beteiligungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, München	100	IG
CASA REHA Seniorenpflegeheim GmbH, München	100	IG
CASA REHA VIII Immobilien Verwaltungsgesellschaft Objekt Lollar mbH, München	100	IG
CASA REHA VIII Immobiliengesellschaft Objekt Lollar mbH & Co. KG, München	100	IG
CR Korian Holding GmbH, München	100	IG
CURANUM Betriebs GmbH Mitte, München	100	IG
CURANUM Betriebs GmbH West, München	100	IG
CURANUM Betriebs GmbH, München	100	IG
CURANUM Franziskushaus GmbH, München	100	IG
CURANUM Liesborn GmbH & Co. KG, München	100	IG
CURANUM Verwaltungs GmbH, München	100	IG
Evergreen Holding GmbH, München	100	IG
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Bergneustadt GmbH, München	100	IG
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Butzbach GmbH, München	100	IG
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Landscheid GmbH, München	100	IG
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Paderborn GmbH, München	100	IG
evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Recklinghausen GmbH, München	100	IG
Evergreen Pflege- und Betreuungszentrum Saarburg GmbH, München	100	IG
Evergreen Pflegezentrum Am Alten Poststadion GmbH, München	100	IG
GAP Media Service GmbH, München	100	IG
Go Drachenfelssee 506. VV GmbH, München	100	IG
Go Drachenfelssee 510. VV GmbH, München	100	IG
Haus Altkönig Heimbetriebsgesellschaft mbH, München	100	IG
Haus Amselhof Seniorenresidenz GmbH, München	100	IG
Häusliche Krankenpflege Charlotte König GmbH & Co KG, München	100	IG
Helvita Seniorenzentren GmbH, München	100	IG
Intensivpflegedienst Lebenswert GmbH, Ellwangen	100	IG
Johannes Seniorendienste GmbH, München	100	IG
Klinik am Stein Projektentwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG, München	100	IG
Klinik am Stein Verwaltungs GmbH, München	100	IG
König Beteiligungs-Verwaltungs-GmbH, München	100	IG
Korian Akademie GmbH, München	100	IG
Korian Care X Betriebs-GmbH, München	100	IG
Korian Care X Vermietungs-GmbH, München	100	IG
Korian COMO Betriebs GmbH, München	100	IG
Korian Deutschland GmbH, München	100	IG
Korian Häusliche Krankenpflege Beteiligungs-GmbH, München	100	IG
Korian Holding GmbH, München	100	IG
Korian Immobilien GmbH, München	100	IG
Korian Management AG, München	100	IG
Korian Management AG, Salzburg	100	IG
Korian Management Grundbesitz GmbH, München	53,5	IG
Korian Personaldienstleistung GmbH, München	100	IG
Korian Services GmbH, München	100	IG

Entité juridique

Korian Textilservice GmbH, München	100	IG
Korian Wäscheservice GmbH, Kaisersesch	100	IG
Lebenswert Immobilienverwaltungs- und Beteiligungs- GmbH, Ellwangen	100	IG
Lebenswert Wohnen GmbH & Co. KG, Ellwangen	100	IG
Pflege aus einer Hand GmbH, München	100	IG
PflegeExperten GmbH, München	100	IG
PHÖNIX – Haus Roggenberg – Pflegeheim GmbH, München	100	IG
PHÖNIX – Haus Silberdistel – Alten u. Pflegeheim GmbH, München	100	IG
PHÖNIX – Haus Sonnengarten Wohn- und Pflegezentrum GmbH, München	100	IG
PHÖNIX – Seniorenzentrum Ulmenhof GmbH, Dreieich	100	IG
PHÖNIX Sozialzentrum im Lerchenfeld GmbH, München	100	IG
PHÖNIX Sozialzentrum Windsbach GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-ambulante intensive Pflege GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Haus am Steinsgraben Senioren- und Pflegezentrum GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Haus Rosmarin Senioren- und Pflegezentrum GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Lebenszentren GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenresidenz Am Teichberg GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Ahornhof GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Bodenseering GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Muppberg GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Am Schlossteich GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Evergreen Maxhütte GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Fronmüllerstraße GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Gartenstadt GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Graf Tilly GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Herzog Albrecht GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Hessenallee GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum im Brühl GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Mainparksee GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Neuperlach GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum St. Hedwig GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Weidenpesch GmbH, München	100	IG
PHÖNIX-Seniorenzentrum Zwei Linden GmbH, München	100	IG
ProVITA Heimbetriebsgesellschaft mbH, München	100	IG
QV Beteiligungs GmbH, München	100	IG
QV Service Wohnen GmbH, München	100	IG
RIAG Seniorenzentrum "Ennepetal" GmbH & Co. KG, München	100	IG
RIAG Seniorenzentrum "Erste" GmbH & Co. KG, München	100	IG
RIAG Seniorenzentrum "Zweite" GmbH & Co. KG, München	100	IG
Schauinsland Pflegebetriebs-GmbH, München	100	IG
Senioren- und Fachpflegezentrum GmbH (Gretel-Egner-Haus), München	100	IG
Senioren- und Pflegeheim Ilsede Am Markt GmbH, München	100	IG
Seniorenbetreuungsgesellschaft Stelle GmbH & Co. KG, München	100	IG
Senioren-Domizil Familie Wohnsiedler GmbH, München	100	IG
Seniorenheim an der Paar GmbH, München	100	IG
Seniorenpflege Haßloch GmbH, München	100	IG
Seniorenpflegeheim GmbH Bad Neustadt a.d. Saale, Bad Neustadt a.d. Saale	75	IG
Seniorenresidenz am Erlenhofsee Betriebsgesellschaft mit beschränkter Haftung, München	100	IG
Seniorenresidenz Dettelbach GmbH, München	100	IG
Seniorenwohnanlage Oettingen GmbH, München	100	IG

Entité juridique

Seniorenzentrum Am Pfarrgarten GmbH, München	100	IG
Senioren-Zentrum Am See GmbH & Co. KG, München	100	IG
Senioren-Zentrum Am See Verwaltungs- GmbH, München	100	IG
Seniorenzentrum Langenkamp GmbH, München	100	IG
Seniorenzentrum Lübbecke GmbH, München	100	IG
Seniorenzentrum Nienhagen QV GmbH, München	100	IG
Seniorenzentrum Peine Am Herzberg GmbH, München	100	IG
Sentivo Eitorf GmbH, München	100	IG
Sentivo GmbH, München	100	IG
Sentivo Mönchengladbach GmbH, München	100	IG
Sentivo Rhöndorf GmbH, München	100	IG
Sentivo Solingen GmbH, München	100	IG
Service Gesellschaft West GmbH, München	100	IG
SOLIDARIA Seniorenresidenzen gGmbH, München	100	IG
SOTERIA Managementgesellschaft mit beschränkter Haftung, München	100	IG
Sozialkonzept Barbarahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Betriebs- und Beteiligungs GmbH, München	100	IG
Sozialkonzept Cäcilienhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	100	IG
Sozialkonzept Charlottenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	100	IG
Sozialkonzept Christinenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Dorotheenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Friederikenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Helenenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Herminenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Im Rosenpark GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Katharinenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	100	IG
Sozialkonzept Lorettahof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Luisenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Magdalenenhof Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen mbH, München	100	IG
Sozialkonzept Marienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Mariettenhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Schulze-Kathrinhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Sozialkonzept Sophienhof GmbH Betriebsgesellschaft sozialer Einrichtungen, München	100	IG
Tagespflege QV GmbH, München	100	IG
WBW GmbH, München	100	IG
XX. Casa Reha Verwaltungs- und Immobilienerwerbs GmbH & Co. KG, München	100	IG
XXIV. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, München	100	IG
XXVIII. CASA REHA Immobilienverwaltungsgesellschaft mbH, München	100	IG

ESPAGNE

KORIAN ACTIVOS 2021 SL	51	IG
Grupo 5 Acción y Gestión Social S.A.U	100	IG
Servicios Geriátricos de la Alpujarra SL	100	IG
Consulting Asistencial Sociosanitario S.L.	100	IG
CCFIV G5 Holding S.L.	100	IG
Korian Concesiones 2022	57,1	IG
Residencia Geriátrica El Parque	100	IG
Grupo 5 Gestión Social Nuevos Desarrollos S.L.	100	IG
Itacare Asistencial S.L.	100	IG
Ita Clinic BCN S.L.	100	IG
Korian Activos 2023 SL	100	IG
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN 2018 SLU	100	IG

Entité juridique

Korian Inmobiliaria 2022 SL	57,1	IG
MANACOR SENIOR SA	100	IG
GROUPE OMEGA ESPANA SL	100	IG
PICAFORT SENIORS SAU	100	IG
RESIDENCIAS FAMILIARES PARA MAYORES SL	100	IG
CLARIANE WILLOW SPAIN S.L.	57,1	IG
FRANCE		
ABILONE	100	IG
ACCUEIL MEUNIÈRES	100	IG
ÂGES & VIE GESTION	100	IG
ÂGES & VIE HABITAT	100	IG
ALEXMAR	100	IG
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS Luxembourg	100	IG
ATRIA	100	IG
AVANT'ÂGE 44	51	IG
AVANT'ÂGE 85	51	IG
AVS BESANÇON	100	IG
BAZEILLE DÉVELOPPEMENT	100	IG
BEL ÂGE À DOM	51	IG
BELLECOMBE	100	IG
BOIS LONG	100	IG
CARE-X IMMOBILIER	100	IG
CARLOUP SANTÉ	100	IG
CENT RÉÉDUC FONCTION SIOUVILLE	99,83	IG
CENTRE AUBERGENVILLOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE BENESSAIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE CALADOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE DE CENON	100	IG
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	100	IG
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE ET DE SOINS	100	IG
CENTRE LYONNAIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE EN ABRÉGÉ CLPA-INICEA	100	IG
CENTRE MÉDICAL DIÉTÉTIQUE LES PALMIERS	100	IG
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	100	IG
CENTRE MONTOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE NABORIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE PSYCHIATRIQUE LIVRYEN AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE SPINALIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE WILLIAM HARVEY	100	IG
CHAMBÉRY JORCIN	100	IG
CHAMTOU	100	IG
CHÂTEAU DE LA VERNÈDE	100	IG
Clariane Holding Immobilier 1	100	IG
Clariane Immobilier Allemagne	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 1	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 10	100	IG
Clariane Immobilier Allemagne 11	57,1	IG
Clariane Immobilier Allemagne 12	57,1	IG
Clariane Immobilier Allemagne 2	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 3	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 4	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 5	51	IG

Entité juridique

Clariane Immobilier Allemagne 6	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 7	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 8	51	IG
Clariane Immobilier Allemagne 9	100	IG
CLINIDOM	100	IG
CLINIQUE ALMA SANTÉ	100	IG
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	100	IG
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHÂTEAU DE CLAVETTE	100	IG
CLINIQUE DE LIVRY-SULLY	100	IG
CLINIQUE DE REGENNES	100	IG
CLINIQUE DE SACLAS	100	IG
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DE PIÉTAT	100	IG
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DU GOLFE	100	IG
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SAINT MAURICE	100	IG
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SOLISANA	100	IG
CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE VILLA BLEUE	100	IG
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	100	IG
CLINIQUE DE SOUFFLE LA VALLONIE	100	IG
CLINIQUE DE VONTES	100	IG
CLINIQUE DES VALLÉES	100	IG
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	100	IG
CLINIQUE DU MONT VENTOUX	100	IG
CLINIQUE DU PAYS DE SEINE	100	IG
CLINIQUE DU SOUFFLE LA SOLANE	100	IG
CLINIQUE DU SOUFFLE LE PONTET	100	IG
CLINIQUE DU SOUFFLE LES CLARINES	100	IG
CLINIQUE DU VAL DE SEINE	99,85	IG
CLINIQUE JEANNE D'ARC	100	IG
CLINIQUE LA MARE Ô DANS	100	IG
CLINIQUE LE CLOS DE BEAUREGARD	100	IG
CLINIQUE LES BRUYÈRES	100	IG
CLINIQUE LES HORIZONS	100	IG
CLINIQUE MAYLIS	100	IG
CLINIQUE MED PHY RÉADAP FONCT LES CHÊNES	100	IG
CLINIQUE MONTJOY	100	IG
CLINIQUE NAPOLÉON	100	IG
CLINIQUE VILLA DES ROSES	100	IG
CLOS D'ARMAGNAC	100	IG
COMPAGNIE FONCIÈRE VERMEILLE	51	IG
CPA TOURANGEAU	100	IG
DLS GESTION	100	IG
DOMAINE DES TROIS CHEMINS	100	IG
DOMI 33	51	IG
EMPLOIDOM	51	IG
FONCIÈRE A&V	30	MEE
FONCIÈRE A&V 2	30	MEE
FONCIÈRE JOUVENCE NUTRITION	100	IG
FONCIÈRE VAL JOSSELIN	100	IG
GCS SIPS	95,65	IG
GCS SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION DU NORD COTENTIN	50	IG
GEM VIE	100	IG

Entité juridique

GÉNÉRATION BIENVEILLANTE	51	IG
GÉNÉRATION CC	51	IG
GRAND'MAISON	100	IG
GV SERVICES 79	51	IG
H.ECO	51	IG
HAD YVELINES SUD	100	IG
HENRIADE	100	IG
HOLDING AUSTRUY BUREL	99,16	IG
HOLDING AVANT'ÂGE	51	IG
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100	IG
HÔTELLERIE MÉDICALISÉE RETRAITE	100	IG
IMMO 2	51	IG
IMMOBILIÈRE DES ROSES	100	IG
IMMOBILIÈRE DES VALLÉES	100	IG
INICEA CAP FERRIÈRES	100	IG
INICEA FONCIÈRE 1	100	IG
INICEA IMMO AUXERRE	51	IG
INICEA IMMO BORDEAUX	51	IG
INICEA IMMO ÉPINAL	51	IG
INICEA IMMO HOLDING	51	IG
INICEA IMMO SAINT-AVOLD	51	IG
INICEA IMMO SAINT-BRIEUC	51	IG
INICEA JOUVENCE NUTRITION	100	IG
INICEA VAL JOSSELIN	96	IG
INVAMURS	100	IG
ISÈRE SANTÉ	100	IG
JMELL SERVICES	51	IG
JONGKIND	100	IG
KD H	100	IG
KD Santé Sécurité	100	IG
KD SAP	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 1	51	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 11	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 12	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 2	51	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 3	51	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 4	57,1	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 5	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	100	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 9	57,1	IG
KORIAN AU FIL DU TEMPS	100	IG
KORIAN BOLLÉE CHANZY	100	IG
KORIAN BRUNE	100	IG
KORIAN CLOS DES VIGNES	100	IG
KORIAN Domiciles	100	IG
KORIAN DRÔME PROVENÇALE	100	IG
KORIAN FLORIAN CARNOT	100	IG
KORIAN FRANCE	100	IG
KORIAN GEORGES MORCHAIN	100	IG

Entité juridique

KORIAN GERLAND	100	IG
KORIAN GLANUM	100	IG
KORIAN JARDINS D'HUGO	100	IG
KORIAN LA BRESSANE	100	IG
KORIAN LA CÔTE PAVÉE	100	IG
KORIAN LA FONTANIÈRE	100	IG
KORIAN LA RIVIÈRE BLEUE	100	IG
KORIAN LA SAULX	100	IG
KORIAN LA SEILLONNE	100	IG
KORIAN LA VILLA POPYRI	100	IG
KORIAN L'ASTRÉE	100	IG
KORIAN LE BOURGENAY	100	IG
KORIAN LE CAP SICIE	100	IG
KORIAN LE DIAMANT	100	IG
KORIAN LE GÂTINAIS	100	IG
KORIAN LE HAUT LIGNON	100	IG
KORIAN LE MAS BLANC	100	IG
KORIAN LE TINAILLER	100	IG
KORIAN LES ALCIDES	100	IG
KORIAN LES ALPILLES	100	IG
KORIAN LES ARCADES	100	IG
KORIAN LES ARCADES IMMOBILIER	57,1	IG
KORIAN LES CASSISSINES	100	IG
KORIAN LES CLÉMATITES	100	IG
KORIAN LES OLIVIERS	100	IG
KORIAN LES PINS VERTS	100	IG
KORIAN LES RESTANQUES IMMOBILIER	51	IG
KORIAN LES ROSES	91,7	IG
KORIAN L'ESCONDA	100	IG
KORIAN L'IMPÉRIAL	100	IG
KORIAN MAISON DES AULNES	100	IG
KORIAN MAS DE LAUZE	100	IG
KORIAN PARC DES DAMES IMMOBILIER	51	IG
KORIAN PASTORIA	100	IG
KORIAN PAYS DES TROIS PROVINCES	100	IG
KORIAN PLAISANCE	100	IG
KORIAN RIVE DE SÉLUNE	100	IG
KORIAN SAVERNE	100	IG
KORIAN SOLUTIONS	100	IG
KORIAN TOP GROUPE	100	IG
KORIAN VAL AUX FLEURS	100	IG
KORIAN VAL DES SOURCES	100	IG
KORIAN VILLA AMARELLI IMMOBILIER	51	IG
KORIAN VILLA D'ALBON	100	IG
KORIAN VILLA LOUISA	99,16	IG
KORIAN VILLA SPINALE	100	IG
KORIAN VILL'ALIZE	100	IG
L'AIR DU TEMPS RÉSID STRASB ROBERTSAU	100	IG
LA COLOMBE	100	IG
LA DÉTENTE	100	IG
LA FONTAINE BAZEILLE	100	IG

Entité juridique

LA LOUISIANE	100	IG
LA REINE BLANCHE	100	IG
LA REINE MATHILDE	100	IG
LA ROSERAIE	100	IG
LA SAISON DORÉE	100	IG
LA VALLÉE BLEUE	100	IG
LAFFITTE SANTÉ	100	IG
LASIDOM	100	IG
LE BELVÉDÈRE	100	IG
LE BELVÉDÈRE-PLAGE	100	IG
LE BOIS DU CHEVREUIL	100	IG
LE CLOS CLÉMENT 77	100	IG
LE CLOS DE L'ORCHIDÉE	100	IG
LE HAMEAU DE PRAYSSAS	100	IG
LE MAIL SANTÉ	100	IG
LE MONT BLANC	99,16	IG
LE MONT SOLEIL	100	IG
LE NORD-COTENTIN	100	IG
LE VAL D'ESSONNE	100	IG
LES ACACIAS	100	IG
LES ACACIAS CENTRE DES MALADIES RESPIRATOIRES ET ALLERGIQUES	100	IG
LES ALLÉES DE POURTALES	100	IG
LES BLÉS D'OR	100	IG
LES COTEAUX DE L'YVETTE	100	IG
LES DOMAINES DE CESTAS	99,84	IG
LES ESSENTIELLES COMPIÈGNE	100	IG
LES ESSENTIELLES FLAUBERT	100	IG
LES ESSENTIELLES LE VESINET	100	IG
LES ESSENTIELLES LEVALLOIS	100	IG
LES ESSENTIELLES LIVRY-GARGAN	100	IG
LES ESSENTIELLES NICE	100	IG
LES ESSENTIELLES POITIERS	100	IG
LES ESSENTIELLES SOISY	100	IG
LES FLÔTS	100	IG
LES FONTAINES	100	IG
LES HAUTS D'ANDILLY	100	IG
LES ISSAMBRES	100	IG
LES JARDINS D'HESTIA	99,92	IG
LES LIERRES GESTION	100	IG
LES OMÉGADES	100	IG
LES PINS BLEUS	100	IG
LES ROSES DU BASSIN	100	IG
LES SERVICES D'ÉMILIE	53,6	IG
LES TAMARIS	100	IG
LES TEMPS BLEUS	100	IG
LES TERRASSES DU XX ^{ÈME}	100	IG
LES TROIS CHEMINS	100	IG
LES TROIS TOURS	100	IG
L'image Montbazon	100	IG
LIMEIL RÉSIDENCE SENIOR	100	IG
MAD94	51	IG

Entité juridique

MAISON DE RETRAITE LE CHALET	100	IG
MAISON DE RETRAITE LES ALYSSES	100	IG
MAISON DE RETRAITE LES GARDIOLES	100	IG
MAISON RETRAITE LES JARDINS D'ÉPARGNES	100	IG
MARIENIA	100	IG
MASSENET SANTÉ	100	IG
MEDI'DEP FONCIER	100	IG
MEUDON TYBILLES	100	IG
MIMH	71,5386	IG
MOVE IN MED	100	IG
OMEGA & CO	51	IG
OMEGA 81	51	IG
OMEGA AUTONOMIE	51	IG
OPPCI KORIAN IMMOBILIER	100	IG
OREGON	100	IG
PASTHIER PROMOTION	100	IG
PB EXPANSION	100	IG
PÉRIER RETRAITE	51	IG
PETITS-FILS	100	IG
PETITS-FILS DÉVELOPPEMENT	100	IG
POLE DE SANTÉ MENTALE LA CONFLUENCE	100	IG
PREMIADOM	51	IG
PSYSTORS	100	IG
QUAI DE BEZONS	100	IG
QUALIVERSAP	51	IG
REANOTEL	100	IG
RÉSIDENCE POUR PERSONNES ÂGÉES LA CHÊNAIE	100	IG
RÉSIDENCE ADAMOISE SENIOR	100	IG
RÉSIDENCE AGAPANTHE	100	IG
RÉSIDENCE BELLEVUE	100	IG
RÉSIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	100	IG
RÉSIDENCE FOCH SENIOR	100	IG
RÉSIDENCE FRÉDÉRIC MISTRAL	100	IG
RÉSIDENCE FRONTENAC	100	IG
RÉSIDENCE LA GRANDE PRAIRIE	100	IG
RÉSIDENCE LES AJONCS	100	IG
RÉSIDENCE LES ESSENTIELLES VINCENNES	100	IG
RÉSIDENCE LES MATHURINS	100	IG
RÉSIDENCE MAGENTA	100	IG
RÉSIDENCE PÉRIER	100	IG
RÉSIDENCE SCAMARONI SENIOR	100	IG
ROSA BELLA	100	IG
SA LA PINÈDE	100	IG
SAINT CYR GESTION	100	IG
SAINT FRANÇOIS DU LAS	100	IG
SARL DE BIOUX SANTÉ	100	IG
SARL DE SOULLE	100	IG
SARL DU CHÂTEAU	100	IG
SARL GASTON DE FOIX	100	IG
SARL LA CORNE DE L'ABONDANCE	90	IG
SARL LA GALICIA	99,25	IG

Entité juridique

SARL LE CASTELLI	100	IG
SARL RÉSIDENCE LES AÎNÉS DU LAURAGAIS	100	IG
SAS BLANCHE	51	IG
SAS ENTRE DEUX MERS	100	IG
SAS KORIAN ASSET & PROPERTY MANAGEMENT	100	IG
SAS LA CHÉNERAIE	100	IG
SAS LA VILLA DU CHÊNE D'OR	100	IG
SAS MS FRANCE	60	IG
SAS OMEGA	100	IG
SAS RÉSIDENCE DE PONTLIEUE	100	IG
SCI ALMA SANTÉ	100	IG
SCI BADERA	51	IG
SCI DE SAINT MALO	100	IG
SCI DES SABLES	100	IG
SCI DU CENTRE MÉDICAL DES ALPILLES	100	IG
SCI F P M	100	IG
SCI FALCA	51	IG
SCI GARIBALDI SIERROZ	51	IG
SCI KORIAN BEZONS IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	100	IG
SCI KORIAN ÉTOILE IMMOBILIER	57,1	IG
SCI KORIAN ÉTOILE immobilier 2	57,1	IG
SCI KORIAN ÉTOILE immobilier 3	51	MEE
SCI KORIAN IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LA COTONNADE IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LES CATALAUNES IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LIVRY SULLY IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN MORNAY IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN ONCOPOLE TOULOUSE IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN Oullins Immobilier	51	IG
SCI KORIAN RSS IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN SANTÉ IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN SAVERNE IMMOBILIER	51	IG
SCI LA CONFLUENCE SAINT-CYR	100	IG
SCI LA PALOUMÈRE	100	IG
SCI LA VARENNE	100	IG
SCI LAXOU MAXEVILLE	51	IG
SCI LE MAIL IMMOBILIER	100	IG
SCI LE TEILLEUL	100	IG
SCI LE ZANDER	51	IG
SCI NAPOLÉON	51	IG
SCI SAINT GEORGES DE DIDONNE	100	IG
SCI VALMAS	100	IG
SCPR	100	IG
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION	100	IG
SERVICES DES COLLINES	51	IG
SNC ST FRANÇOIS DE SALES	100	IG
SOC ÉTUDES RÉALISATIONS NOUVEL ÂGE	100	IG
SOC EUROPÉENNE FONCIÈRE D'INVESTISSEMENT	100	IG
SOC GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST	100	IG
SOC IMMOBILIÈRE JANIN	100	IG

Entité juridique

SOC NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	100	IG
SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE DE MONTVERT	100	IG
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MÉDICALE SAINT CÔME À JUVISY	100	IG
SOCIÉTÉ DU CHÂTEAU DE LORMOY	100	IG
SOCIÉTÉ HOLDING LES ACACIAS	100	IG
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100	IG
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE DE DINARD	100	IG
STE EXPLOITATION CLINIQUE PERREUX	100	IG
SYR IMMOBILIER	100	IG
TECHNOSENS ÉVOLUTION	100	IG
THALATTA	100	IG
VAL PYRÈNE	100	IG
VEPEZA	100	IG
VILLA BONTEMPS SARL	100	IG
VILLA SAINT DOMINIQUE	100	IG
VILLANDIÈRES NÎMES	100	IG
Vivason	49,71	MEE

ITALIE

ASSISI PROJECT SPA	60	IG
AUREA SALUS SRL	100	IG
CARE SERVICE SPA	100	IG
Casa di Cura Fondazione G&P Borghi S.r.l.	100	IG
CASA DI CURA LEONARDO SRL	95	IG
CASA DI CURA SAN CAMILLO SRL	94	IG
Centro Clinico Colle Cesarano S.r.l.	30	MEE
CENTRO FISIOTERAPICO TARANTINI SRL	100	IG
Centro Medico Sanitario S.r.l.s.	100	IG
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO SRL	92,66	IG
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO SRL	90	IG
CENTRO SPECIALISTICO PER LA CURA DEL DIABETE SRL	90	IG
CRCT IL GBBIANO SRL	100	IG
CROCE DI MALTA SRL	100	IG
Domus S.r.l.	100	IG
ELIA DOMUS SRL	100	IG
ELIDE SRL	95	IG
FAMAST 3 SRL	100	IG
FIOGERI SANITÀ SRL	100	IG
FORTIS SRL	94	IG
FRATESOLE SRL	100	IG
GERESS SRL	50	*
GILAR SPA	100	IG
IDEASS SPA	90	IG
IL CHIOSCO SRL	100	IG
IL FAGGIO SRL	100	IG
IL FOCOLARE SRL	90	IG
IMMOBILIARE MARINA DI SORSO SRL	100	IG
ISAV SPA	100	IG
Italian Hospital Group 3 S.p.A.	100	IG
Italian Hospital Group S.p.A.	100	IG
KINETIKA SARDEGNA SRL	100	IG
LEONARDO DA VINCI – CDM SPA	100	IG

Entité juridique

LOB SRL	100	IG
MEDICA SUD SRL	90	IG
MONTE BURIASCO SRL	51	IG
MOSAICO HOME CARE SRL	100	IG
MSH SRL	100	IG
NATIVITAS SRL	51	IG
PARCO DELLE ROSE 92 S.R.L.	100	IG
PLATINUM SPA	100	IG
RESIDENZA CHALLANT SRL	100	IG
Residenze Assistite Maleo S.r.l.	100	IG
RSA BERZO INFERIORE SRL	100	IG
RSA BORNO SOCIETA DI PROGETTO SPA	100	IG
SANEM 2001 SRL	100	IG
SANTA CHIARA SRL	94	IG
SANTA CROCE SRL	100	IG
SEGESTA GESTIONI SRL	100	IG
SEGESTA LATINA SPA	100	IG
SEGESTA MEDITERRANEA SRL	100	IG
SEGESTA SERVIZI SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	100	IG
SEGESTA SPA	100	IG
SEGESTA2000 SRL	100	IG
SERVIZI ASSISTENZIALI DOMICILIARI SRL	100	IG
SILVER IMMOBILIARE SRL	57,1	IG
SMERALDA RSA DI PADRU SRL	100	IG
SOGEMI SRL	100	IG
SONDRIO RINNOVA SRL	100	IG
VILLA DELLE TERME SPA	100	IG
VILLA SAN CLEMENTE SRL	100	IG
VILLA SILVANA SPA	100	IG
VITTORIA SRL	70	IG
PAYS-BAS		
AK JV NL	50	*
Korian Holding Nederland B.V.	100	IG
Korian Management Services B.V.	100	IG
Korian Zorg B.V.	100	IG
Korian Zorg Holding B.V.	100	IG
Senior Living B.V.	100	IG
Stepping Stones Home & Care Vastgoed B.V.	57,1	IG
ROYAUME-UNI		
ACTIVE LIVES CARE LTD	100	IG
BERKLEY CARE (BADMINTON) LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE (BRISTOL) LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE (CHESHAM) LIMITED	100	IG
Berkley Care (Jubilee House) Limited	100	IG
BERKLEY CARE (PORTOBELLO PLACE) LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS HOLDCO) LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS PARENT) LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS) LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE 3 LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE BLENHEIM LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE FERNHILL LIMITED	100	IG

Entité juridique

BIRSTALL CARE HOLDINGS LIMITED	100	IG
BIRSTALL CARE HOMES LIMITED	100	IG
BIRSTALL CARE SERVICES LIMITED	100	IG
BURCOT GRANGE CARE HOME LIMITED	100	IG
BURCOT HOLDINGS LIMITED	100	IG
BURCOT LIMITED	100	IG
FERNHILL HOUSE LIMITED	100	IG
KORIAN REAL ESTATE UK LIMITED	100	IG
KORIAN REAL ESTATE UK MIDCO 1 LIMITED	100	IG
KORIAN UK LIMITED	100	IG
REFLECTIONS CARE HOME LIMITED	100	IG
REFLECTIONS CARE LIMITED	100	IG
RYEFIELD COURT CARE LIMITED	100	IG
SHINFIELD LODGE CARE LIMITED	100	IG
LUXEMBOURG		
CHL 1 S.à r.l.	100	IG
CHL 2 S.à r.l.	100	IG

* Activités conjointes comptabilisées à hauteur de la quote-part détenue par Clariane.

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2023

À 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 2023, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration du 28 février 2024. Ils ont fait l'objet de notre part d'un premier rapport en date du 11 mars 2024, dans lequel nous avons certifié les comptes sans réserve. Les comptes transmis par les services de la société joints à ce premier rapport comprenaient la version non définitive du tableau « Variation du besoin en fonds de roulement » de la note 3.5 de l'annexe. Nous sommes de ce fait amenés à émettre un nouveau rapport auquel est jointe la version définitive des comptes, qui se substitue à notre premier rapport du 11 mars 2024.

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 1^{er} janvier 2023 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.

Évaluation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter

RISQUE IDENTIFIÉ

Au 31 décembre 2023, la valeur nette des *goodwill* et des autorisations d'exploiter s'élève à 5 416 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 3 288 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 2 072 millions d'euros, et qui correspondent à la valorisation des autorisations d'exploiter concédées par les autorités de tutelles principalement en France, en Belgique 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'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, Espagne et Angleterre.
- 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 ou clinique).

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 2024 approuvés par le Conseil d'administration et des plans d'affaires 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 le 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 2024 approuvés par le Conseil d'administration et les plans d'affaires 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 établi 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 du groupe

RISQUE IDENTIFIÉ

Comme cela est décrit dans les notes 2.2 « Opérations de financement et projet de renforcement de la structure financière » et 1.4 « Présentation des états financiers » de l'annexe des comptes consolidés, les discussions avec les divers partenaires financiers du Groupe ont abouti à l'annonce le 14 novembre 2023 d'un plan visant à renforcer la structure financière de Clariane. Le plan comprend les éléments suivants :

- La réalisation en décembre 2023 de deux partenariats immobiliers pour un montant total de 230 millions d'euros ;
- La sécurisation d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros ;
- La mise en œuvre en 2024 d'un programme de cession d'actifs pour un montant prévisionnel total d'environ 1 milliard d'euros en produits de cessions bruts ;
- La validation par le conseil d'administration d'un projet d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros.

La direction a signalé que la mise en œuvre successive des différentes mesures de ce plan déterminera la capacité du Groupe à respecter ses échéances de financement en 2024 et au-delà.

Nous avons donc considéré la liquidité du Groupe comme un point clé de l'audit, étant donné que le principe de continuité d'exploitation a été appliqué pour les états financiers à la fin de l'année 2023, sur la base des prévisions de trésorerie établies pour les douze prochains mois.

NOTRE RÉPONSE

Dans le cadre de notre audit, nous avons :

- obtenu et analysé la documentation relative aux accords conclus le 14 novembre 2023 et avons évalué les conséquences de ces accords sur la liquidité du Groupe ;
- suivi la mise en œuvre du plan de refinancement annoncé le 14 novembre 2023 jusqu'à la date de notre rapport et analysé, le cas échéant, leur traitement comptable :
 - aboutissement des partenariats pour un montant total de 230 millions d'euros ;
 - arrangement et tirage du prêt à terme de 200 millions d'euros avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Ile de France (CADIF), Crédit Lyonnais et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB) ;
 - dispense accordée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) à Predica de l'obligation de déposer une offre publique d'achat (dans le cas où la souscription de Predica à l'augmentation de capital l'amènerait à dépasser le seuil d'une offre publique obligatoire) ;
 - cession des activités du groupe au Royaume-Uni ;
- comparé les ratios de covenants au 31 décembre 2023 aux seuils fixés dans la documentation sur les emprunts obligataires et sur les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ;
- obtenu le plan de trésorerie 2024/2025 présenté au Conseil d'administration au 28 février 2024 et l'avons rapproché du plan de trésorerie établi lors de l'annonce du plan de refinancement et du budget 2024 approuvé par le Conseil ;
- vérifié si le plan de trésorerie intègre bien, le cas échéant, les données chiffrées des actions décrites ci-dessus ;
- interrogé la direction sur les principales hypothèses impactant le plan de trésorerie ;
- réalisé une analyse de sensibilité sur ce plan de trésorerie 2024/2025 ;
- obtenu la confirmation du calendrier prévisionnel de l'augmentation de capital (avant la fin du troisième trimestre 2024) ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie ;
- examiné les échéances des obligations et des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, sur la base des contrats signés, et réconcilié ces échéances avec celles reportées dans le plan de trésorerie 2024/2025 présenté au Conseil d'administration ;
- obtenu une analyse juridique des engagements de Clariane inclus dans sa documentation sur les obligations et les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (clauses de sauvegarde, clauses de défaut croisé, position de trésorerie minimale requise, ...) et évalué leurs implications le cas échéant sur les prévisions de flux de trésorerie ;
- évalué la pertinence des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés, en particulier celles relatives au principe de continuité d'exploitation utilisé pour préparer les états financiers consolidés pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

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 du directeur général. 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.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, 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 (anciennement Korian) dans vos statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet MAZARS et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet MAZARS était dans la vingt et unième année de sa mission sans interruption (dont dix-huit années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) 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 treizième 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 21 mars 2024

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS
Stéphane Marfisi

ERNST & YOUNG et Autres
Anne Herbein

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2023

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros – k€).

Bilan

Actif

Actif	31/12/2023	31/12/2022
Immobilisations incorporelles	41 527	29 776
Immobilisations corporelles	1 653	1 170
Immobilisations financières	5 169 563	4 857 176
<i>Dont participations et créances rattachées</i>	4 331 733	3 760 276
Total actif immobilisé	5 212 743	4 888 122
Avances et acomptes versés sur commandes		
Matières premières, approvisionnements		
Créances clients	71 340	22 840
Autres créances	1 332 926	1 401 055
Disponibilités	426 064	404 814
Valeurs mobilières de placement	81 035	13 551
Charges constatées d'avance	13 776	14 569
Total actif circulant	1 925 141	1 856 829,2
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations	22 239	27 546
TOTAL ACTIF	7 160 123	6 772 497

Passif

Passif	31/12/2023	31/12/2022
Capital	534 143	532 526
Primes d'émission	1 307 250	1 306 655
Réserve légale	41 271	38 521
Report à nouveau	37 660	11 950
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	39 072	55 005
Provisions réglementées	1 865	1 853
Situation nette	2 089 777	2 075 026
Provisions pour risques et charges	6 934	11 800
Autres emprunts obligataires	2 488 975	2 824 558
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 489 664	1 107 824
Emprunts et dettes divers	938 987	662 177
Fournisseurs	20 139	8 392
Dettes sociales et fiscales	16 259	11 165
Fournisseurs d'immobilisations	1 098	194
Autres dettes	29 310	60 958
Total dettes d'exploitation	4 991 365	4 687 067
Produits constatés d'avance	76 977	0
Écarts de conversion passif	2 004	10 405
TOTAL PASSIF	7 160 123	6 772 498

Compte de résultat

	31/12/2023	31/12/2022
Produits d'exploitation	30 535	32 340
Ventes de marchandises	0	0
Chiffre d'affaires	30 535	32 340
Production immobilisée	6 193	5 220
Subvention d'exploitation	0	0
Reprises de provisions et transfert de charges	129	978
Autres produits	2	22
Total	36 859	38 559
Variation de stock	0	0
Achats de marchandises	7	9
Autres achats et charges externes	60 240	55 066
Impôts et taxes	1 441	1 186
Salaires	19 425	19 804
Charges sociales	8 544	28 828
Dotations		
• amortissements immobilisations	12 073	7 892
• sur actif circulant	0	0
• provisions pour risques et charges	0	0
Autres charges	555	378
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	102 285	113 163
Résultat d'exploitation	- 65 426	- 74 604
Bénéfice et perte QP	- 920	- 336
Produits financiers	259 474	196 790
Charges financières	173 627	102 899
Résultat financier	85 847	93 891
Résultat courant	19 500	18 950
Produits exceptionnels	377	21 574
Charges exceptionnelles	73	19 375
Résultat exceptionnel	304	2 199
Impôts bénéfiques	- 19 268	- 33 856
RÉSULTAT NET COMPTABLE	39 072	55 005

Notes annexes aux comptes individuels

Note 1	Règles, méthodes comptables	356	Note 6	Détails des postes du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées	366
Note 2	Principales méthodes utilisées	356	Note 7	Engagements hors bilan	366
Note 3	Principaux événements de l'exercice	358	Note 8	Autres informations	368
Note 4	Principaux postes de bilan	359	Note 9	Intégration fiscale	369
Note 5	Principaux postes de compte de résultat	364			

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 Règles, méthodes comptables

Les états financiers ont été établis en conformité avec le règlement de l'Autorité des normes comptables n° 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.

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.

Note 2 Principales méthodes utilisées

2.1 Continuité d'exploitation

Les comptes ont été préparés sur une base de continuité d'exploitation. La liquidité du Groupe est assurée par :

- la structure de financement actuellement en place, comprenant le tirage par le Groupe le 3 novembre 2023 de sa ligne de RCF (*Revolving Credit Facility*) pour un montant de 500 millions d'euros pour une durée de six mois, dans un contexte de marché et d'accès au financement dégradés ;
- le plan de refinancement annoncé le 14 novembre 2023 dont la mise en œuvre, déjà en cours, se poursuivra les douze prochains mois, avec notamment la réalisation d'une augmentation de capital et la poursuite d'un plan de cessions d'actifs du Groupe.

Le 14 novembre 2023, le Groupe a annoncé un plan de refinancement comportant les volets suivants :

- réalisation de deux partenariats immobiliers pour un montant total de 230 millions d'euros. Ces partenariats ont été signés respectivement les 15 et 28 décembre 2023 ;
- mise en place le 27 décembre 2023 d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros dont l'échéance est le 31 janvier 2025. Ce prêt ferait l'objet d'une exigibilité anticipée si le projet d'augmentation de capital venait à être abandonné, sauf si le Groupe mettait en œuvre un projet alternatif permettant de lever un financement en fonds propres ou quasi-fonds propres ou de même nature d'un montant minimum équivalent ;

- 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 vente de six actifs immobiliers aux Pays-Bas. Le 28 février 2024, le Groupe a annoncé la signature d'un accord portant sur la vente de son activité au Royaume-Uni ;
- conduite d'un projet d'augmentation de capital d'un montant de souscription en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros. Le montant de l'opération sera garanti par Predica à hauteur de 200 millions d'euros. Le Groupe a par ailleurs reçu des marques d'intérêt d'établissements bancaires pour réaliser le solde de cette augmentation de capital.

Cette augmentation de capital devrait être finalisée avant la fin du troisième trimestre, sous réserve de la levée des conditions suspensives résiduelles et des conditions de marché.

Le 8 février 2024, l'Autorité des marchés financiers (AMF) a octroyé à Predica une dérogation à l'obligation de déposer un projet d'offre publique, 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. L'octroi de cette dérogation constitue la levée d'une première condition suspensive pour la réalisation du projet d'augmentation de capital.

La réalisation effective des premières étapes de ce plan de refinancement confirme les perspectives de réalisation des prochaines étapes structurantes de l'exercice 2024 et

notamment la finalisation de l'augmentation de capital prévue avant la fin du troisième trimestre 2024 et la concrétisation effective de certaines opérations de cessions d'actifs. Concernant les opérations de cession d'actifs, leur avancement actuel permet d'envisager une finalisation sur 2024.

Ces éléments supportent le plan de trésorerie prévisionnel du groupe à horizon douze mois qui confirme aujourd'hui la capacité du Groupe à honorer ses échéances de financement et à respecter ses ratios de covenant sur la période et notamment les ratios d'endettement financier du Groupe au 30 juin 2024 et au 31 décembre 2024 ainsi que le minimum de liquidité au 3 mai 2024 et aux étapes de renouvellement ultérieures de la ligne de RCF.

2.2 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.

2.3 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.

2.4 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 et 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 6,75 % pour la France, 5,75 % pour l'Allemagne, 7,0 % pour la Belgique, 6,25 % pour les Pays-Bas, 7,25 % pour l'Espagne, 7,3 % pour l'Italie et 6,75 % pour le Royaume-Uni.

Au 31 décembre 2023, les travaux d'évaluation des titres de participation ont conduit à procéder à la comptabilisation d'une dotation de 0 euro.

2.5 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.

2.6 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.

2.7 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.

2.8 Trésorerie

Une convention de centralisation de trésorerie avec la Société a été signée en 2018 par la plupart des sociétés du Groupe, françaises et étrangères. Les autres sociétés du Groupe se financent auprès de Clariane par le biais de prêts ou de comptes courants.

2.9 Risque de change

Depuis l'acquisition de Berkeley Care en 2021, la société Clariane SE réalise des flux financiers dans la zone euro ainsi qu'au Royaume-Uni.

2.10 Risque de taux

L'endettement de la Société est pour moitié à taux variable et est couvert par des instruments dérivés.

2.11 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'obligation.

Note 3 Principaux événements de l'exercice

3.1 Modifications statutaires

Le 15 juin 2023, l'Assemblée Générale a approuvé plusieurs modifications statutaires :

- l'adoption d'une nouvelle raison d'être « Prendre soin de l'humanité de chacun dans les moments de fragilité » ;
- l'adoption de la qualité de société à mission au sens de l'article L. 210-10 du Code de commerce ;
- la modification de la dénomination sociale de la société européenne, structure de tête du Groupe, pour adopter une dénomination distincte, celle de Clariane.

3.2 Principales activités de financement

Le 25 juillet 2023, Clariane a annoncé la signature de l'extension de son crédit syndiqué pour un montant de 505 millions d'euros, légèrement supérieur au montant initial de 500 millions d'euros. La nouvelle échéance de ce crédit est fixée à mai 2026, ce qui correspond à la maturité du prêt revolving de 500 millions d'euros ⁽¹⁾ (*Revolving Credit Facility* – RCF) du Groupe. La totalité des banques partenaires d'origine ont souscrit à cette extension, tandis que deux nouvelles banques ont rejoint le syndicat. Certains détenteurs de dette *Schuldschein* ont transféré leurs positions dans le crédit syndiqué étendu.

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- l'abaissement progressif du covenant de levier financier, dont le seuil sera progressivement ramené, à compter de juin 2024, de 4,5x à 3,75x en décembre 2025 ;
- l'introduction d'un covenant de *loan-to-value* avec un seuil à 65 % ;
- une définition d'une liquidité minimum de 300 millions d'euros pour le tirage et le renouvellement du RCF ;
- des restrictions sur l'utilisation des liquidités du Groupe tant que son levier financier reste au-dessus de 3,5x (interdiction de distribution de dividendes) et au-dessus de 3,0x (utilisation de produits de cession (hors immobilier) aux fins de remboursement prioritaire et anticipé des prêteurs et restriction au remboursement de la dette hybride GBP, des ODIRNANE et de toute dette traitée en *equity* sauf refinancement de celles-ci par une dette similaire).

En parallèle de cette opération, en juillet 2023, Clariane a aussi mis en place un financement *sustainability-linked* innovant par placement privé avec Eiffel Investment Group. En cohérence avec 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. À ce titre, une structure de taux

d'intérêt très incitative prévoit l'ajustement à la hausse ou à la baisse, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs extra-financiers.

Le 14 novembre 2023, Clariane a annoncé un plan afin de sécuriser et d'accélérer sa trajectoire de désendettement et de 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, le durcissement des marchés du crédit et de l'immobilier, et enfin à lui rendre des marges de manœuvre dans l'exécution de sa stratégie. Le plan comporte entre autres un volet de cession d'actif permettant aux filiales de se désendetter auprès de leur entité mère Clariane SE et un volet d'augmentation de capital d'un montant de souscription en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros.

Le Groupe envisage de tenir l'Assemblée Générale appelée à statuer sur l'augmentation de Capital d'ici le 26 mars 2024.

3.3 Capital social et paiement du dividende en actions

À la suite de l'approbation des comptes par les actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 15 juin 2023, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,25 euro par action, assortie d'une option pour le paiement en actions nouvelles (sur la base d'un prix d'émission par action de 6,86 euros). Cette option s'est traduite par l'émission, le 13 juillet 2023, de 323 330 actions nouvelles. Elles sont, depuis leur émission, entièrement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social de la Société. Le montant du dividende versé en numéraire s'est élevé à la somme de 24 millions d'euros.

Au 31 décembre 2023, le capital social de la Société s'élève à 534 142 680 euros (contre 532 526 030 euros le 31 décembre 2022) et est divisé en 106 828 536 actions (contre 106 505 206 le 31 décembre 2022).

3.4 Immobilisations financières

Les titres de participation augmentent de 571 millions d'euros principalement suite :

- à l'augmentation de la valeur des titres par incorporation de créances de la société Korian Deutschland (150 millions d'euros), Korian Residencias Spain (133 millions d'euros), Korian Holding Nederland (60 millions d'euros), Korian & Partenaires Immobilier 4 (7 millions d'euros), Korian & Partenaires immobilier 9 (80 millions d'euros) ;
- à des augmentations de capital réalisées pour renforcer le bilan de certaines filiales : Korian Belgium (120 millions d'euros), Korian Residencias Spain (3 millions d'euros), Foncière A&V 2 (2 millions d'euros) ;
- à la création de nouvelles filiales : CHL1 par apport de titres de sociétés et par extinction de créances (16 millions d'euros).

(1) Le prêt revolving sera réduit à 492,5 millions d'euros à partir de mai 2024.

Note 4 Principaux postes de bilan

4.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31/12/2022	Acquisitions	Transferts	Cessions	31/12/2023
Concessions, brevets et droits similaires	14 751	5 011	9 195		28 957
Immobilisations en cours	20 153	10 345	- 9 195		21 303
Fonds commercial (mali technique de fusion)	0				0
Installations générales	1 240	293			1 528
Matériel de bureau et informatique	1 487	61			1 553
Immobilisations en cours	0	391			391
Participations et créances rattachées	3 765 662	571 457		0	4 337 119
Autres immobilisations financières	1 096 900	187 712		446 783	837 830
TOTAL	4 900 194	775 271		446 783	5 228 683

Amortissements	31/12/2022	Dotations	Reprises	31/12/2023
Concessions, brevets et droits similaires	5 128	3 606	0	8 734
Installations générales	407	125	0	530
Matériel de bureau et informatique	1 151	136	0	1 290
TOTAL	6 686	3 868	0	10 554

Provisions	31/12/2022	Dotations	Reprises	31/12/2023
Sur titres de participation	5 386	0	0	5 386
Sur mali technique	0			0
Sur prêts	0			0
TOTAL	5 386	0	0	5 386

Les amortissements ont été constatés en charges d'exploitation. Les ajustements de provisions sur titres de participations ont été constatés en résultat financier.

Le poste « Immobilisations 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 21 303 milliers d'euros. Les immobilisations incorporelles mises en service durant l'année 2023 sont de 9 195 milliers d'euros et concernent principalement le projet Kofi Oracle (6 926 milliers d'euros), le projet TMS Kyriba (823 milliers d'euros) et le projet Gestion Locative (610 milliers d'euros).

4.2 Titres de participation

Clariane est la société consolidante du Groupe. Elle détient les titres des sociétés répertoriées dans le tableau ci-après (montants en euros).

TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS DE CLARIANE EN 2023

Montants en milliers d'euros	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	% du Capital de détention par Clariane SE	Capital	Résultat du dernier exercice écoulé	Capitaux propres (autres que le capital)	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice	Prêts et avances consentis non remboursés
FILIALES FRANÇAISES								
MEDICA France	858 536	858 536	100 %	50 976	- 6 728	172 477	0	175 793
CLARIANE SOLUTIONS	1	1	100 %	1	326	- 5 898	0	8 406
SAS LA MOULINIÈRE	149 357	147 442	76 %	14 228	4 430	168 126	0	0
MEDIDEP FONCIER	2 875	2 875	100 %	8	2 529	538	2 193	7 453
SCI LE TEILLEUL	3 548	1 740	100 %	2 750	71	153	0	0
KORIAN ASSET – PROPERTY MANAGEMENT	1	1	100 %	1	119	473	0	0
CLARIANE FRANCE	772 755	772 755	100 %	219 548	- 12 730	419 893	40 000	312 138
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 6	10	10	100 %	10	- 95	55	0	778
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 7	0,01	0,01	100 %	0	580	561	0	27 471
CLARIANE & PARTENAIRES IMMOBILIER 8	10	0	100 %	10	- 5	- 6	0	0
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 10	10	10	100 %	0	0	0	0	0
KSL	288 321	288 321	100 %	1 000	5 281	146 221	0	0
SCI KORIAN DÉVELOPPEMENTS IMMOBILIERS	213	213	98 %	1	- 939	0	0	26 734
FILIALES ÉTRANGÈRES								
KORIAN BELGIUM	262 823	262 823	100 %	145 596	- 5 325	57 395	0	54 883
KORIAN DEUTSCHLAND	619 728	619 728	100 %	121	- 106 949	442 020	0	322 206
KORIAN MANAGEMENT	800	415	100 %	120	189	8 676	0	0
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN	298 156	298 156	100 %	298 159	- 10 753	- 8 002	0	87 948
SEGESTA	585 511	585 511	100 %	10 863	- 3 086	503 113	0	44 900
KORIAN HOLDING NEDERLAND	113 913	113 913	100 %	18	- 176	125 815	0	0
KORIAN UK	2 642	2 642	100 %	81 708	- 3 309	- 12 446	0	57 537
CHL	318 455	318 455	100 %	179 727	- 36	138 728	0	1
PARTICIPATIONS								
Foncière A&V	25 135	25 135	30 %	0	0	0	0	95 623
Foncière A&V 2	5 951	5 951	30 %	0	0	0	0	9 072
KORIAN IMMOBILIER Allemagne	619	619	11 %	10	2 769	1	332	0
KORIAN & PART IMM 3	20 378	20 378	19 %	60	- 1 788	121 672	3 002	0
SCI KORIAN RSS IMMO	0,001	0,001	0 %	1	- 592	- 722	0	5 105
INICEA HOLDING	5 521	5 521	6 %	103 672	- 33 490	85 409	0	32 898
Société Gérontologique du Centre Ouest – SGO (La Ménardière)	34	34	5 %	38	- 932	- 423	0	2 403
LES FLOTS	967	399	4 %	16	8	1 918	0	0
L'ESTRAN	538	86	1 %	96	- 898	- 1 938	0	3 327
FURTADO GESTION	248	0	0 %	0	0	0	0	0
LE MONT VERRIER – SAS LE MONT BLANC	2	2	0 %	960	897	715	0	0
SCI PERREUX	61	61	22 %	0	0	0	0	0
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 11	0,01	0,01	1 %	1	221	0	0	0

4.3 Échéance des créances

État des créances en 2023	Total	1 an au plus	À plus d'un 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

État des créances en 2022	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	1 068 390	-	1 068 390
Autres immobilisations financières	2 377	-	2 377
Autres créances clients	22 840	22 840	-
Personnel et comptes rattachés	55	55	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	145	145	-
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéfices	8 527	8 527	-
• Taxe sur la valeur ajoutée	12 542	12 542	-
• Autres impôts, taxes et versements assimilés	26	26	-
• Divers	-	-	-
Groupe et associés	1 373 292	1 373 292	-
Débiteurs divers	7 785	7 785	-
Charges constatées d'avance	14 569	14 569	-
TOTAL	2 510 548	1 439 782	1 070 767

4.4 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 31/12/2022	301 469	3 699
Achats 2023	1 821 303	11 835
Ventes 2023	1 823 473	14 163
P/MV nette 2023		-2 821
STOCK 31/12/2023	299 299	1 372

4.5 Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi :

Charges constatées d'avance	2023	2022
Soulttes des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	11 879	13 318
Divers exploitation	1 896	1 218
Loyer	0	33
TOTAL	13 776	14 569

4.6 Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	52 685	7 103
Intérêts courus sur emprunt obligataire		25 450
Intérêts courus sur swaps	87	0
Fournisseurs, factures non parvenues	0	14 302
Clients hors Groupe, factures à établir	4 408	298
Clients Groupe, factures à établir	58 557	124
Dettes sociales	0	3 691
Charges sociales sur dettes sociales	0	2 990
État charges à payer/produits à recevoir	7	104
Intérêts courus sur comptes courants	61 567	23 981
Banque intérêts courus	131	87
Divers		0
TOTAL	177 442	78 130

4.7 Variation des capitaux propres

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

À l'ouverture	2 075 026
Augmentation de capital	1 617
Prime d'émission et de fusion	594
Réserve légale	2 750
Autres réserves	0
Report à nouveau	25 710
Affectation résultat 2022	-55 005
Résultat exercice 2023	39 072
Provisions réglementées	13
À LA CLÔTURE	2 089 777

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

4.8 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit :

	31/12/2022	Dotations	Reprises		31/12/2023
			Utilisées	Non utilisées	
Autres provisions pour risques et charges	921	245	0	500	665
Provision pour perte de change	10 879	6 268	0	10 879	6 268
Provision pour litige salarial	0	0	0	0	0
TOTAL	11 800	6 513	0	11 379	6 934

La provision pour litige salarial correspond essentiellement à des litiges prud'homaux. Les autres provisions incluent des provisions pour litiges divers. La provision pour perte de change correspond à un prêt en GBP.

4.9 Autres emprunts obligataires

Les autres emprunts obligataires comprennent principalement :

- des obligations convertibles (OCEANE, ODIRNANE) pour 693 millions d'euros hors intérêts courus ;
- des obligations non convertibles publiques ou des placements privés (Euro PP) pour un montant total de 839 millions d'euros hors intérêts courus ;
- des *Schuldscheine* pour 730 millions d'euros.

4.10 Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit	2023	2022
Découverts bancaires	6 470	0
Primes de remboursement	211	258
Total	6 681	258
Emprunts bancaires		
À moins de 1 an	621 500	243 750
À plus de 1 an	854 398	663 815
Intérêts courus	6 998	2 401
Total emprunts bancaires	1 482 896	909 966
Émission titres négociables	86	197 600
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	1 489 664	1 107 824

La dette brute bancaire de Clariane se décompose donc comme suit au 31 décembre 2023 :

- un crédit syndiqué bancaire comptant une tranche à terme de 555 millions d'euros dont 50 millions d'euros à échéance mai 2024 et 505 millions d'euros à échéance mai 2026 et une tranche revolving de 500 millions d'euros dont le tirage en cours est à échéance 3 mai 2024 ;
- des crédits court terme pour 72 millions d'euros ;
- d'autres crédits à moyen et long terme (notamment des prêts relais immobiliers) pour 349 millions d'euros ;
- des intérêts courus pour un montant total de 7 millions d'euros.

4.11 Échéances des dettes

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	0	0
Personnel et comptes rattachés	3 786	3 786	0	0
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	2 806	2 806	0	0
État : impôt sur les bénéfices	0	0	0	0
État : TVA	8 542	8 542	0	0
État : autres impôts	1 126	1 126	0	0
Fournisseurs d'immobilisations	1 098	1 098	0	0
Groupe et associés	898 910	898 910	0	0
Autres dettes	29 310	29 310	0	0
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 (76 977 milliers d'euros) correspondent à l'étalement de la soulte de swap perçu en 2023.

État des dettes au 31 décembre 2022	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 824 558	324 478	1 574 080	926 000
Emprunts, dettes	1 107 824	443 798	585 404	78 622
Emprunts, dettes financières divers	- 725	- 725	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés	8 392	8 392	-	-
Personnel et comptes rattachés	4 569	4 569	-	-
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	3 511	3 511	-	-
État : impôt sur les bénéfices	-	-	-	-
État : TVA	2 308	2 308	-	-
État : autres impôts	778	778	-	-
Fournisseurs d'immobilisations	194	194	-	-
Groupe et associés	662 901	662 901	-	-
Autres dettes	60 958	60 958	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL	4 675 268	1 511 162	2 159 484	1 004 622

Note 5 Principaux postes de compte de résultat

5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, dont 22 352 milliers d'euros en France (25 435 milliers d'euros en 2022) et 8 183 milliers d'euros à l'étranger (6 905 milliers d'euros en 2022), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales et s'analyse ainsi :

	2023	2022
Frais centraux refacturés aux filiales	27 546	28 338
Contrats de prestations de services	0	566
Refacturation de personnel	333	481
Refacturation locations immobilières	2 656	2 956
Refacturations diverses	-	-
TOTAL	30 535	32 340

5.2 Charges d'exploitation

Achats et charges externes

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit :

Nature des charges	2023	2022
Honoraires	34 196	29 591
Maintenance	3 800	1 637
Autres charges	3 462	4 771
Sous-traitance	254	266
Locations immobilières	3 501	3 794
Services bancaires	4 092	5 297
Télécommunications	214	193
Frais de déplacements	1 004	1 407
Achats à refacturer	8 284	6 947
Locations mobilières	240	204
Personnel extérieur	995	719
Frais de recrutement	202	249
TOTAL	60 247	55 075

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2023	2022
Impôts et taxes sur rémunérations	1 015	759
CVAE/CFE	41	122
Taxe foncière	209	126
TVA non récupérable	0	0
Taxe sur les véhicules	22	16
Organic	65	84
Autres taxes	89	79
TOTAL	1 441	1 186

Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2023	2022
Salaires et traitements	19 425	19 804
Charges sociales	8 544	28 828
TOTAL	27 969	48 632

La variation du poste charges sociales est principalement liée aux coûts du plan d'actionnariat salarié réalisé en 2022 pour 19,9 millions d'euros (abondement de 1,5 million d'euros et moins-values sur les actions détenues en propre et cédées dans le cadre du plan de 18,4 millions d'euros).

5.3 Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 178 personnes.

Nature des effectifs	2023	2022
Cadres	157	135
Employés	21	15
TOTAL	178	150

5.4 Produits et charges financiers

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des postes	2023		2022	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	64 511		115 962	
Intérêts de comptes courants	61 567	23 981	16 278	2 317
Intérêts sur emprunts	0	136 481	0	77 041
Coûts des instruments financiers	46 132	748	13 879	5 443
Revenus de prêts	53 211	0	27 712	0
Provisions	11 574	6 920	6 023	11 541
Divers	22 477	5 497	16 935	6 556
TOTAL	259 474	173 627	196 790	102 899

La ligne Produits divers inclut 1,9 million d'euros de produits de placement, 5,8 millions d'euros de facturation de frais liés au financement de la dotation soins, 6,8 millions d'euros de facturation de garanties, 7,9 millions d'euros de gain de change.

La ligne Charges diverses inclut 1,9 million d'euros de perte de change, 2,8 millions d'euros de charges sur cession de VMP, 0,7 million d'euros d'intérêts bancaires.

5.5 Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	2023		2022	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Cession immobilisations corporelles & incorporelles	0	0	2	2
Amortissements dérogatoires	0	13	0	13
Opération sur titres	0	0	8	100
Produits et charges exceptionnels divers	377	60	21 564	18 940
Dotations et reprises provisions	0	0	0	320
TOTAL	377	73	21 574	19 375

Note 6 Détails des postes du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées

Nature des postes au 31 décembre 2023	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lien 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

Nature des postes au 31 décembre 2022	Montant concernant les entreprises liées
Prêts	1 095 524
Titres de participation bruts	3 765 352
Comptes courants débiteurs	1 418 512
Comptes courants créditeurs	- 709 426
Charges financières	2 317
Produits financiers	- 166 351

Note 7 Engagements hors bilan

Engagements donnés

Afin que les filiales Curanum AG et Korian Management AG puissent bénéficier de l'exemption de publication de leurs comptes sociaux en Allemagne, Clariane rédige annuellement une lettre de soutien à ses filiales.

Litiges

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société et de ses conseils, de litiges non provisionnés et susceptibles d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière de la Société.

Engagements de retraite

Une estimation de la valeur actuelle des engagements d'indemnités de départ à la retraite de la Société vis-à-vis de l'ensemble de son personnel a été effectuée :

- méthode de calcul choisie : unité de crédits projetés ;
- table de mortalité femmes : TGF05 ;
- table de mortalité hommes : TGH05 ;
- taux d'actualisation : 3,77 % ;
- 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 386 milliers d'euros au 31 décembre 2023 stable par rapport au 31 décembre 2022. Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes individuels.

Instruments financiers dérivés (juste valeur)

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps*, *swaptions* et *cap*) pour se prémunir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement en partie à taux variable.

La juste valeur de ces instruments se présente comme suit.

En millions d'euros	Valeur au 31/12/2023	Nominal
Swap	1	52
Options	4	300

Garanties d'actif et de passif reçues

Conformément aux pratiques du Groupe, celui-ci dispose de garanties de passifs sur les acquisitions réalisées.

Garanties d'actif et de passif données

Dans le cadre des cessions de sociétés hors Groupe, Clariane a accordé des garanties de passif selon les pratiques de place en vigueur.

Covenants financiers

Clariane a procédé, le 21 juillet 2016, à la mise en place d'un contrat de crédit syndiqué, amendé et étendu en juillet 2023, et désormais à échéance mai 2026 pour sa tranche tirée à terme ce qui correspond à la maturité du prêt revolving de 500 millions d'euros⁽¹⁾ (*Revolving Credit Facility* – RCF).

La documentation de ce crédit syndiqué renouvelé prévoit les engagements ci-dessous :

- l'abaissement progressif du covenant de levier financier, dont le seuil sera progressivement ramené, à compter de juin 2024, de 4,5x à 3,75x en décembre 2025⁽²⁾ ;
- un covenant de *loan-to-value* avec un seuil à 65 % ;
- une définition d'une liquidité minimum de 300 millions d'euros pour le tirage et le renouvellement du RCF ;
- des restrictions sur l'utilisation des liquidités du Groupe tant que son levier opérationnel reste au-dessus de 3,5x (interdiction de distribution de dividendes) et au-dessus de 3,0x (utilisation des produits de cession (hors immobilier) aux fins de remboursement prioritaire et anticipé des prêteurs et restriction au remboursement de la dette hybride GBP et des ODIRNANE.

En vertu de la convention de crédit, le respect du ratio financier (dette nette – dette immobilière)/(EBITDA – 5,8 % de la dette immobilière) doit être testé au niveau du Groupe de façon semestrielle.

L'extension de la tranche à terme en juillet 2023 a donné lieu à une revue de la formule de calcul du ratio de levier pour le crédit syndiqué pour intégrer la créance sur Âges & Vie.

La formule de ce ratio de levier est également reprise dans le contrat de dette immobilière de 200 millions d'euros mis en place avec le Groupe Crédit Agricole en décembre 2023 dont le niveau de covenant est similaire à la clôture.

Ces deux contrats disposent également d'un covenant de *loan-to-value* calculé aux bornes du Groupe et fixé à 65 %.

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

Pour toutes les émissions obligataires soumises à covenant réalisées depuis l'année 2021, la formule du ratio de levier a été alignée sur la nouvelle définition applicable au crédit syndiqué, soit (dette nette – dette immobilière)/(EBITDA – 5,8 % de la dette immobilière). Les émissions obligataires plus anciennes utilisent la formule précédente, soit (dette nette – dette immobilière)/(EBITDA – 6,5 % de la dette immobilière).

La formule du ratio de levier a évolué au cours des années et diffère en fonction des contrats. L'Euro PP de 40 millions d'euros émis en juillet 2023 dispose en sus d'un covenant de *loan-to-value* (LTV).

Garanties données

Clariane, 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 ou crédits-bails contractualisés par ses filiales. Au 31 décembre 2023, ces garanties données s'élèvent à 1,3 milliard d'euros.

Paiements en actions

Plans d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2020

Pour l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions attribués au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à une condition de présence au Groupe pendant toute la période d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance :

- plan 2020 : au chiffre d'affaires 2022, au cours de Bourse de Clariane comparé à la performance du SBF 120 sur deux périodes de référence, aux flux de trésorerie opérationnels 2022 et à des critères RSE (taux de féminisation du *Top Management* et nombre de contrats d'apprentissage diplômants) ;
- 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 contrats d'apprentissage diplômants et l'évolution des émissions de CO₂) ;
- 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).

(1) Le prêt revolving sera réduit à 492,5 millions d'euros à partir de mai 2024.

(2) 4,5x en décembre 2023, 4,5x en juin 2024, 4,25x en décembre 2024, 4,0x en juin 2025 et 3,75x en décembre 2025.

En 2020, 2021 et 2022, trois plans sans conditions de performance ont 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.

Enfin, un troisième plan d'attribution gratuite d'actions a été mis en place en 2021, dit de croissance, au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités, subordonné à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités (chiffre d'affaires et EBITDA) dont la période d'acquisition s'achèvera en 2025.

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.

Plans d'attribution gratuite d'actions 2023

Deux plans ont été attribués en 2023 :

1. un plan d'attributions gratuites d'actions gratuites sans conditions de performance au profit de collaborateurs considérés comme hauts potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques ;
2. un plan d'attributions gratuites d'actions, au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, liées à l'atteinte de conditions de performance indépendantes :
 - le chiffre d'affaires 2025,
 - le Bénéfice par Action 2025 du groupe Clariane (« BPA »),

- un indicateur composite sur la qualité et la sécurité des soins, créé en 2022, qui servira de base à la mesure de l'exigence du Groupe s'agissant de la qualité des soins. Ce critère se compose de trois sous-critères techniques définis par la Direction médicale, éthique et innovation en santé du Groupe en lien avec les opérations au cours de l'année 2022 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 Korian de thérapies non médicamenteuses et au « Positive Care », et le pourcentage de résidents arrivés depuis plus de trois mois et disposant d'un projet thérapeutique personnalisé,
- le taux de réduction des émissions de carbone alignée avec les objectifs révisés de SBT (*Science Based Targets*) sur les scopes 1 et 2,
- 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 %, 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.

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.

Note 8 Autres informations

Rémunérations versées aux organes de Direction

Les rémunérations des organes de Direction pour 2023 ont été les suivantes :

- rémunération fixe 2023 : 520 milliers d'euros ;
- rémunération variable : 443 milliers d'euros ;
- autres avantages dont véhicule : 16 milliers d'euros.

Rémunérations versées aux organes d'administration

Au titre de l'année 2023, il a été versé un montant brut de 447 379 euros au titre de la rémunération des administrateurs.

Les administrateurs ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions du Conseil d'administration et des Comités spécialisés, sous réserve du respect de la politique voyage qui leur a été communiquée par le secrétaire du Conseil d'administration.

Selon la politique de rémunération des administrateurs pour 2023, une enveloppe annuelle globale d'un montant de 500 000 euros était prévue pour la rémunération des administrateurs, répartie de la façon suivante :

- 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 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 ou des Comités auxquels le membre participe.

La participation du Président du Comité éthique, qualité et RSE au Comité de mission est considérée comme une participation à un Comité en qualité de membre et est rémunérée selon les mêmes règles.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 21 février 2023 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 euros. En accord avec le Président du Conseil d'administration, le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 21 février 2023, a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Note 9 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 2023 comprend 238 sociétés (Clariane inclus). Au titre de 2023, en l'absence d'intégration fiscale, la

charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 28 812 milliers d'euros. L'application du régime de l'intégration fiscale génère une économie d'impôt de 21 913 milliers d'euros constatée au niveau de la société mère. Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2023, est en bénéfice à hauteur de 28 363 milliers d'euros.

De plus, Clariane bénéficie de crédits d'impôt mécénat pour un total de 536 milliers d'euros. Clariane SE, seul, dégage un produit d'impôt de 19 268 milliers d'euros, composé principalement du produit d'intégration fiscale pour 21 913 milliers d'euros, de sa charge d'impôt individuelle pour 3 235 milliers d'euros et de crédits d'impôts mécénat pour 536 milliers d'euros.

Ventilation de l'impôt au titre de 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 allègements de la dette future d'impôts au titre de 2023

Accroissements

• Réallocation aux filiales de leurs déficits	106 622
• Soit une charge future d'impôts	27 535

Allègements

• Organic	65
• Soit un allègement futur d'impôts	18

Ventilation de l'impôt au titre de 2022

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	18 950	-	18 950
Résultat exceptionnel	2 199	-	2 199
Impact intégration fiscale + CI	-	- 33 856	- 33 856
Résultat comptable	21 149	- 33 856	55 005

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts au titre de 2022

Accroissements

• Réallocation aux filiales de leurs déficits	75 283
• Soit une charge future d'impôts	19 445

Allègements

• Organic	84
• Soit un allègement futur d'impôts	22

6.4 Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2023

À 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 2023, 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 la norme 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 1^{er} janvier 2023 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.

Évaluation des titres de participation et créances rattachées

Risque identifié

Au 31 décembre 2023, les titres de participation et créances rattachées inscrits à l'actif ont une valeur nette comptable de 4 332 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 2.4 Participations, autres titres immobilisés 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 du groupe. Ces flux de trésorerie futurs actualisés sont issus du budget 2024 du groupe approuvé par le conseil d'administration et du plan d'affaires à cinq ans, revu par le conseil d'administration.

La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

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 2024 établis par la direction et approuvés par le conseil d'administration,
 - d'analyser les hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2025-2028,
 - 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.

Enfin, nous avons examiné la pertinence des données de marché retenues par la direction dans le cadre de la détermination des valeurs vénales.

Liquidité de la société

Risque identifié

Comme cela est décrit dans la note 2.1 « Continuité d'exploitation » de l'annexe aux comptes annuels, les discussions avec les divers partenaires financiers du groupe ont abouti à l'annonce le 14 novembre 2023 d'un plan visant à renforcer la structure financière de Clariane. Le plan comprend les éléments suivants :

- la réalisation en décembre 2023 de deux partenariats immobiliers pour un montant total de 230 millions d'euros ;
- la sécurisation d'un prêt relais immobilier à terme de 200 millions d'euros ;
- la mise en œuvre en 2024 d'un programme de cession d'actifs pour un montant prévisionnel total d'environ 1 milliard d'euros en produits de cessions bruts ;
- la validation par le conseil d'administration d'un projet d'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires pour un montant en numéraire brut d'environ 300 millions d'euros.

La direction a signalé que la mise en œuvre successive des différentes mesures de ce plan déterminera la capacité du groupe à respecter ses échéances de financement en 2024 et au-delà.

Nous avons donc considéré la liquidité du groupe comme un point clé de l'audit, étant donné que le principe de continuité d'exploitation a été appliqué pour les états financiers à la fin de l'année 2023, sur la base des prévisions de trésorerie établies pour les douze prochains mois.

Notre réponse

Dans le cadre de notre audit, nous avons :

- obtenu et analysé la documentation relative aux accords conclus le 14 novembre 2023 et avons évalué les conséquences de ces accords sur la liquidité du groupe ;
- suivi la mise en œuvre du plan de refinancement annoncé le 14 novembre 2023 jusqu'à la date de notre rapport et analysé, le cas échéant, leur traitement comptable :
 - aboutissement des partenariats pour un montant total de 230 millions d'euros,
 - arrangement et tirage du prêt à terme de 200 millions d'euros avec la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de Paris et d'Île-de-France (CADIF), Crédit Lyonnais et Crédit Agricole Corporate and Investment Bank (CACIB),
 - dispense accordée par l'Autorité des marchés financiers (AMF) à Predica de l'obligation de déposer une offre publique d'achat (dans le cas où la souscription de Predica à l'augmentation de capital l'amènerait à dépasser le seuil d'une offre publique obligatoire),
 - cession des activités du groupe au Royaume-Uni ;
- comparé les ratios de covenants au 31 décembre 2023 aux seuils fixés dans la documentation sur les emprunts obligataires et sur les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ;
- obtenu le plan de trésorerie 2024/2025 présenté au conseil d'administration au 28 février 2024 et l'avons rapproché du plan de trésorerie établi lors de l'annonce du plan de refinancement et du budget 2024 approuvé par le conseil d'administration ;
- vérifié si le plan de trésorerie intègre bien, le cas échéant, les données chiffrées des actions décrites ci-dessus ;
- interrogé la direction sur les principales hypothèses impactant le plan de trésorerie ;

- réalisé une analyse de sensibilité sur ce plan de trésorerie 2024/2025 ;
- obtenu la confirmation du calendrier prévisionnel de l'augmentation de capital (avant la fin du troisième trimestre 2024) ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie ;
- examiné les échéances des obligations et des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, sur la base des contrats signés, et réconcilié ces échéances avec celles reportées dans le plan de trésorerie 2024/2025 présenté au conseil d'administration ;
- obtenu une analyse juridique des engagements de Clariane inclus dans sa documentation sur les obligations et les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (clauses de sauvegarde, clauses de défaut croisé, position de trésorerie minimale requise...) et évalué leurs implications le cas échéant sur les prévisions de flux de trésorerie ;
- évalué la pertinence des informations fournies dans les notes de l'annexe aux comptes, en particulier celles relatives au principe de continuité d'exploitation utilisé pour préparer les états financiers pour l'exercice clos le 31 décembre 2023.

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 le gouvernement 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 considérées susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la Directrice générale.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Korian par les statuts du 1^{er} janvier 2003 pour le cabinet Mazars et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet Ernst and Young et Autres.

Au 31 décembre 2023, le cabinet Mazars était dans la vingt-et-unième année de sa mission sans interruption (dont dix-huit années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé) et le cabinet Ernst and Young et Autres dans la treizième 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 à la norme d'exercice professionnel relative à la mission du commissaire aux comptes nommé pour six exercices dans des petites entreprises, 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.

Les Commissaires aux comptes

ERNST & YOUNG et Autres
Paris-La Défense, le 11 mars 2024
Anne HERBEIN

MAZARS
Courbevoie, le 11 mars 2024
Stéphane MARFISI



7

Informations sur la Société, le capital de l'actionnariat

7.1 Informations sur la Société	378	7.3 Actionnariat	392
7.1.1 Renseignements juridiques	378	7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années	392
7.1.2 Actes constitutifs et statuts	378	7.3.2 Actions propres de la Société	392
7.1.3 Organigrammes juridiques	380	7.3.3 Participation des salariés au capital	395
7.2 Informations sur le capital social	383	7.3.4 Accord d'actionnaires sur les titres composant le capital de la Société	395
7.2.1 Capital social de la Société	383	7.3.5 Personnes physiques ou morales agissant de concert	395
7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années	383	7.3.6 Politique de distribution de dividendes	395
7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis)	385	7.3.7 Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice	395
7.2.4 Capital potentiel	388	7.4 Marché du titre Clariane	396
7.2.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	391	7.4.1 Place de cotation et indices	396
7.2.6 Prises de participation significatives ou de contrôle	391	7.4.2 Cours de bourse de l'action Clariane et volume des transactions	397
		7.4.3 Politique d'information des actionnaires	398
		7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales	398

Clariane est une société européenne française 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 1 ^{er} 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

Les statuts de la Société sont à jour de la 17^e résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2023, relative à l'adoption par la Société de la qualité de société à mission, ainsi que de la modification de la dénomination sociale de la Société.

L'article 6 des statuts de la Société, « Montant du capital », est également à jour des décisions de la Directrice générale 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 et constatant l'exercice, par certains actionnaires, de l'option pour le paiement du dividende en actions ainsi que de la décision du Conseil d'administration de procéder à une réduction du capital non motivée par des pertes par voie de diminution de la valeur nominale des actions existantes conformément à la 1^{re} résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale du 26 mars 2024.

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 de 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.

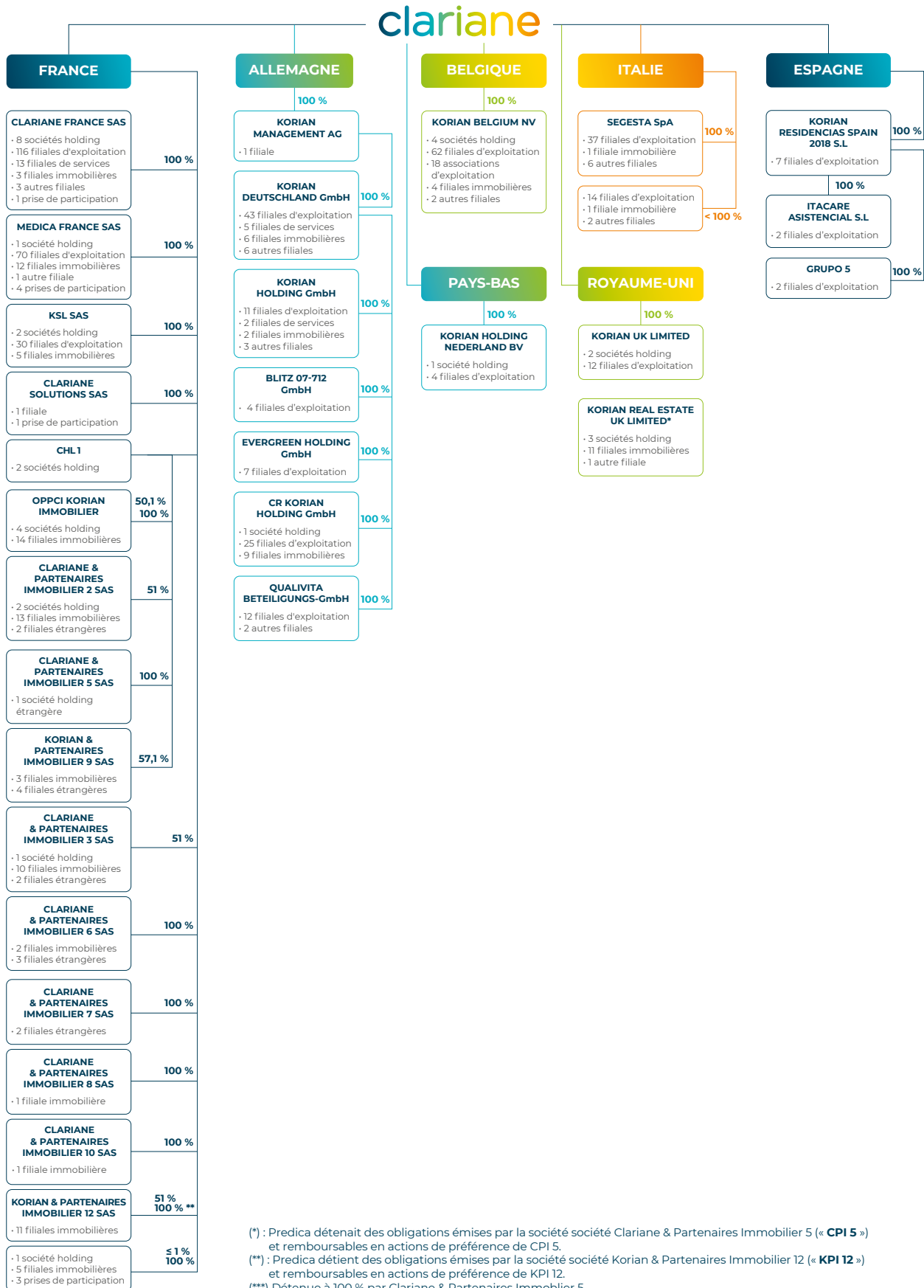
Pour la détermination des seuils fixés à l'alinéa précédent, il est tenu compte des actions assimilées aux actions possédées et des droits de vote qui y sont attachés en application des dispositions des articles L. 233-7 et L. 233-9 du Code de commerce.

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.

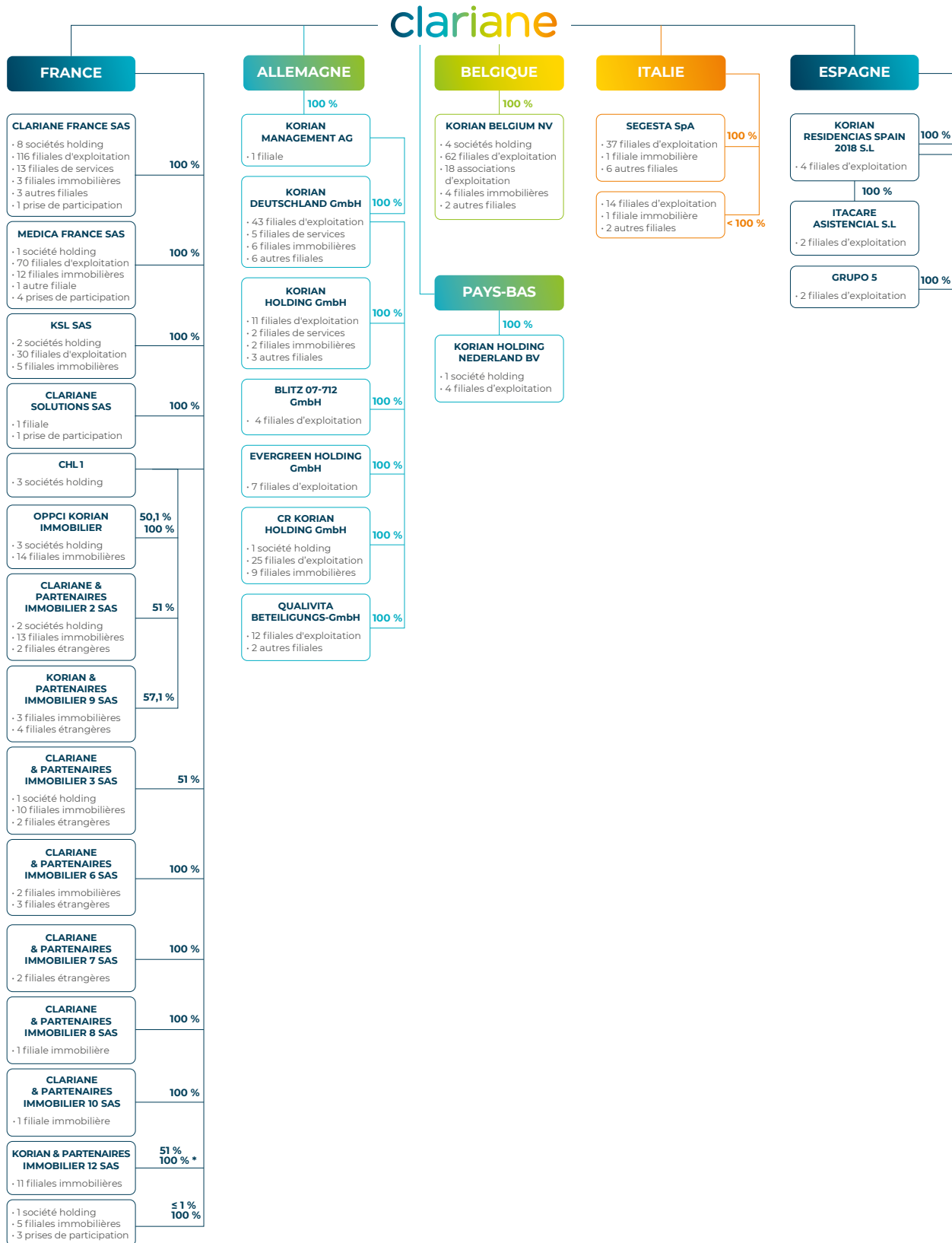
Cette sanction ne s'appliquera que sur demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale, d'un ou plusieurs actionnaires détenant au moins un deux centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société ».

7.1.3 Organigrammes juridiques

7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2023

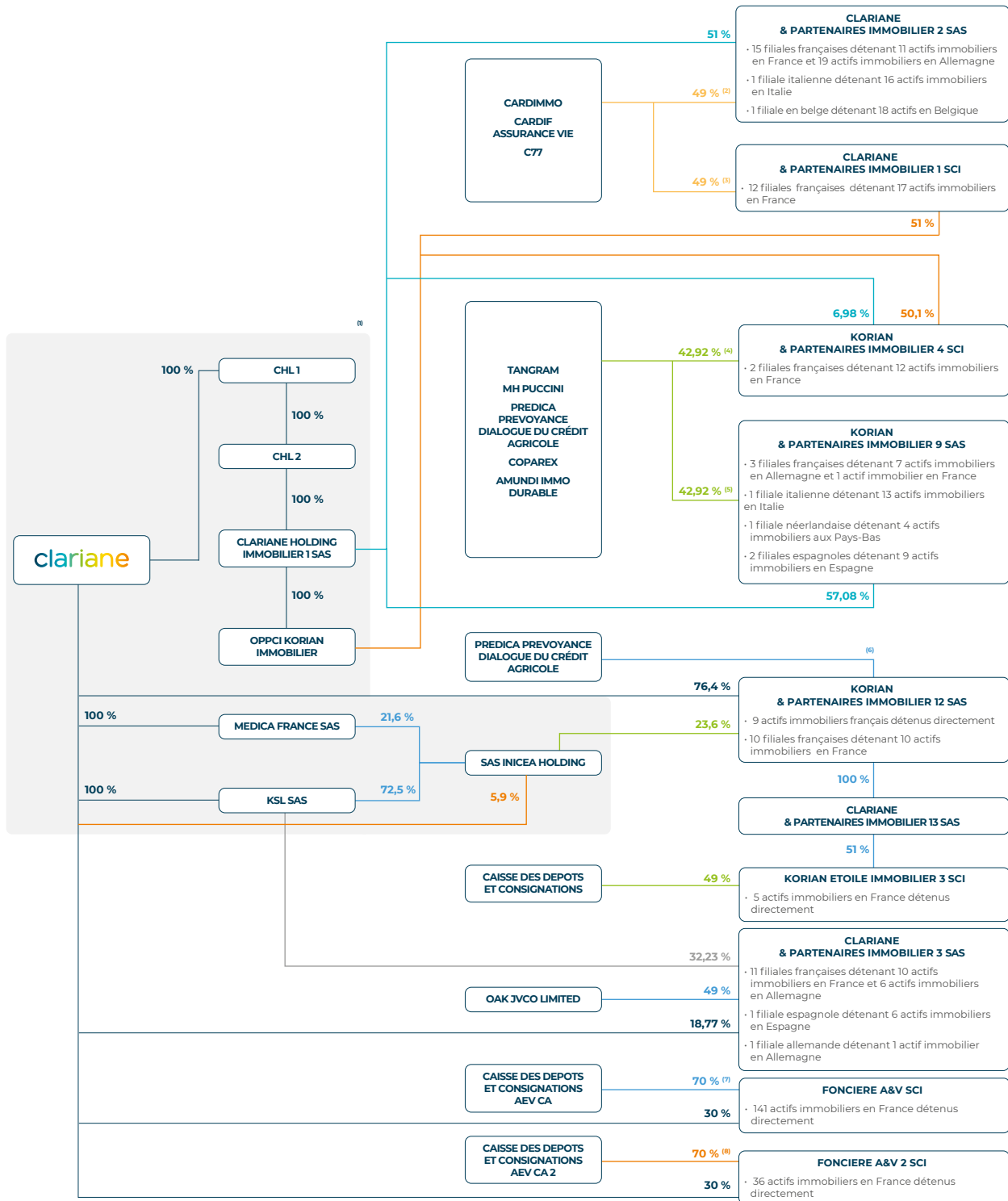


7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 25 avril 2024



(*) : Predica détient des obligations émises par la société société Korian & Partenaires Immobilier 12 (« KPI 12 ») et remboursables en actions de préférence de KPI 12.

7.1.3.3 Organigramme juridique simplifié des véhicules immobiliers de Clariane SE au 25 avril 2024



(1) Sociétés du Groupe Clariane

(2) 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.

(3) 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.

(4) Le capital social de Korian & Partenaires Immobilier 4 est détenu à 42,92 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 24,48 % par Coparex, à 7,68 % par Predica Prévoyance Dialogue Du Crédit, à 3,84 % par Tangram, à 3,84 % par Amundi Immo Durable et à 3,07 % par MH Pucini.

(5) Le capital social de Korian & Partenaires Immobilier 9 est détenu à 42,92 % par des investisseurs extérieurs au Groupe Clariane, i.e. à 24,48 % par Coparex, à 7,68 % par Predica Prévoyance Dialogue Du Crédit, à 3,84 % par Tangram, à 3,84 % par Amundi Immo Durable et à 3,07 % par MH Pucini.

(6) 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) 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 2023, le capital social de Clariane est divisé en 106 828 536 actions de 5 euros de valeur nominale, soit 534 142 680 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.

La Société a augmenté son capital social le 13 juillet 2023 d'un montant de 1 616 650 euros, par émission de 323 330 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à la suite du paiement du dividende en actions nouvelles.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le capital social de Clariane est divisé en 106 969 229 actions de 0,01 euro de valeur nominale, soit 1 069 692,29 euros à la suite des opérations sur capital suivantes :

- 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 nouvelles d'une valeur nominale de 5 euros chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux (voir paragraphe 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le 25 avril 2024, le capital de la Société a été réduit d'un montant de 533 776 452,71 euros par réduction de la valeur nominale des actions de 5 euros à 0,01 euro.

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	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital social
29 juin 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	536 224	2 681 120 €		5 €	105 574 382	527 871 910 €
30 juin 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	17 971	89 855 €		5 €	105 592 353	527 961 765 €
12 septembre 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	946	4 730 €		5 €	105 593 299	527 966 495 €
22 octobre 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	359	1 795 €		5 €	105 593 658	527 968 290 €
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 €

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation ou réduction de capital	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital social
21 juillet 2022	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation de capital en vertu de la 19 ^e résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 au titre du plan d'actionariat 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 20 ^e résolution de l'Assemblée générale du 27 mai 2021 au titre du plan d'actionariat 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 €
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 1 ^{re} résolution de l'Assemblée générale du 26 mars 2024	N/A	- 533 776 452,71 €		0,01 €	106 969 229	1 069 692,29 €

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 2023 et jusqu'au 25 avril 2024

Un tableau récapitulatif des délégations et autorisations 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 2023 et jusqu'au 25 avril 2024 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 2023 ou au début de l'exercice 2024	Montant résiduel d'augmentation de capital au 25 avril 2024
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	22 juin 2022 (15 ^e)	10 % du capital social (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : 791 952 375 €	15 juin 2023 (la 16 ^e résolution de l'Assemblée générale 2023 ayant privé d'effet cette autorisation)	310 814 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (191 150 actions) et du rachat d'actions (119 664 actions), représentant 0,29 % du capital au 15 juin 2023	N/A
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	15 juin 2023 (16 ^e)	10 % du capital social (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : 479 273 400 €	18 mois (15 déc. 2024)	301 049 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (280 499 actions) et du rachat d'actions (20 550 actions), représentant 0,28 % du capital au 31 décembre 2023	-
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)	15 juin 2023 (18 ^e)	10 % du capital social par période de 24 mois	26 mois (15 août 2025)	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 (1 ^{er})	534 646 329,47 €	12 mois (26 mars 2025)	Réduction de capital le 25 avril 2024 d'un montant de 533 776 452,71 euros	N/A
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 (2 ^e)	300 000 000 € ⁽¹⁾	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	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	15 juin 2023 (20 ^e)	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 2023 ou au début de l'exercice 2024	Montant résiduel d'augmentation de capital au 25 avril 2024
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 (21 ^e)	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 (22 ^e)	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 (23 ^e)	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 20 ^e ou 21 ^e résolution proposée à 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 (24 ^e)	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 (25 ^e)	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 en vue d'augmenter, hors période d'offre publique, le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes 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	15 juin 2023 (26 ^e)	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⁾	18 mois (15 déc. 2024)	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 (5 ^e)	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 2023 ou au début de l'exercice 2024	Montant résiduel d'augmentation de capital au 25 avril 2024
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	15 juin 2023 (28 ^e)	1 % du capital social (et 0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)	38 mois (15 août 2026)	Attribution de 1 058 400 actions le 15 juin 2023 (dont 52 700 actions à la Directrice générale)	0,99 % du capital social (et 0,05 % pour les dirigeants mandataires sociaux)
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 (3 ^e)	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'actionariat salarié	26 mars 2024 (4 ^e)	5 % du capital social , ce plafond s'imputant sur le plafond global de 10 % du capital social prévu à la 3 ^e 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 (31 ^e)	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°s 2 et des résolutions de l'Assemblée générale 2023 n°s 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2023 n°s 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 2024

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 2024 seront décrites dans la brochure de convocation à cette Assemblée générale 2024.

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 Rachat et nouvelle émission d'ODIRNANE

Le 1^{er} 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^o du Code monétaire et financier, sur la base de la 20^e 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.

La dilution potentielle maximale de l'ensemble des ODIRNANE représente 7,4 % du capital au 31 décembre 2023, correspondant à une parité de 1,059 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 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 d'une action pour une 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 (sauf États-Unis, Canada, Australie et Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sur la base de la 17^e 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.

En conséquence de l'augmentation de capital du 2 novembre 2020, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Clariane pour 1 OCEANE à 1,091 action CLARIANE pour 1 OCEANE (déterminé avec trois décimales par arrondi au millième le plus proche).

Par ailleurs, dans le cadre de cette augmentation de capital, la faculté d'exercice des OCEANE a été suspendue du 12 octobre 2020 au 12 janvier 2021, par décisions de la Directrice générale en date du 2 octobre 2020.

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, la dilution potentielle maximale de l'ensemble des OCEANE en circulation représente 6,4 % du capital au 31 décembre 2023, correspondant à une parité de 1,168 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 2023, 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 2023 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 2023 (NOMENCLATURE AMF)

Informations sur les actions de performance attribuées	Plan 2020 ^(a)	Plan 2020 ^(a)	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2022	Plan 2022	Plan 2023	Plan 2023
Date de l'Assemblée générale	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2022	22 juin 2022	15 juin 2023	15 juin 2023
Date du Conseil d'administration			24 février 2021						
	30 juillet 2020	30 juillet 2020	29 juillet 2021	24 février 2021	24 février 2021	22 juin 2022	22 juin 2022	15 juin 2023	15 juin 2023
Nombre total d'actions de performance et d'actions attribuées gratuitement	320 025	13 150	348 247	132 000	61 478	639 438	114 972	897 400	161 000
dont le nombre attribué à M ^{me} Sophie Boissard, Directrice générale	21 384	0	21 175	N/A	N/A	37 750	N/A	52 700	N/A
Date d'acquisition des actions et actions de performance ^(b)	31 juillet 2023	31 juillet 2023	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
Conditions de performance	Chiffre d'affaires, cash-flow libre opérationnel, performance du cours de bourse Clariane par rapport à la performance du SBF 120 et indicateurs RSE	N/A	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
Nombre d'actions et d'actions de performance acquises au 26 mars 2024	90 172	8 942	102 139	N/A	38 554	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance annulées ou caduques au 26 mars 2024 ^(c)	68 870	4 208	98 270	5 000	21 882	99 024	12 194	82 800	8 750
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance restantes en cours d'acquisition au 26 mars 2024	N/A	N/A	N/A	127 000	1 042	540 414	102 778	814 600	152 250

(a) À la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, le nombre d'actions attribuées a été ajusté conformément à la décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2020 (cf. avis BALO n° 2004744). 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. Le nombre d'actions en cours d'acquisition et le nombre d'actions annulées ou caduques ont été également ajustés.

(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 99 114 actions à certains salariés et mandataires sociaux le 31 juillet 2023 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 30 juillet 2020), la Directrice générale, agissant conformément à la subdélégation de pouvoirs conférée par le Conseil d'administration du 15 juin 2023, a décidé, en application de la 16^e résolution de l'Assemblée générale du 15 juin 2023, de prélever les 99 114 actions acquises sur les actions auto-détenues par la Société et de les attribuer aux bénéficiaires dudit plan.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2023 se sont vu octroyer 220 000 actions de performance, évaluées à 7,4665 euros par action, sur la base de la moyenne des cours de clôture de l'action Clariane sur le marché réglementé Euronext Paris des vingt séances de bourse précédant la réunion du Conseil d'administration du 15 juin 2023 ayant décidé des attributions. Ces 220 000 actions de performance ont représenté, en 2023, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 1 488 500 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 paragraphes 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 au paragraphe 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration » ainsi qu'au paragraphe 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 au paragraphe 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 au paragraphe 5.3.2.2 et à la note 8 du paragraphe 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 Actionariat » 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 2023 sont présentées aux notes 2 et 13.3 du paragraphe 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 2021 et le 31 décembre 2023 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31.12.2023			31.12.2022			31.12.2021		
	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 ^(a)
Predica	26 358 073	24,67 %	24,67 %	26 358 073	24,75 %	24,75 %	25 799 978	24,43 %	24,43 %
Holding Malakoff Humanis	8 048 260	7,53 %	7,53 %	8 048 260	7,56 %	7,56 %	8 048 260	7,62 %	7,62 %
Investissements PSP ^(b)	6 839 996	6,40 %	6,40 %	6 839 996	6,42 %	6,42 %	6 839 996	6,48 %	6,48 %
Clariane ^(c)	301 049	0,28 %	0,28 %	301 469	0,28 %	0,28 %	562 217	0,53 %	0,53 %
Flottant	65 281 158	61,11 %	61,10 %	64 957 408	60,99 %	60,99 %	64 343 207	60,94 %	60,94 %
TOTAL	106 828 536	100 %	100 %	106 505 206	100 %	100 %	105 593 658	100 %	100 %

(a) % 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 2023 : 106 527 487.

(b) Le mandat d'administrateur d'Investissements PSP a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale du 22 juin 2020.

(c) Actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (280 499 actions au 31 décembre 2023) et du programme de rachat d'actions (20 550 actions au 31 décembre 2023).

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 2023.

Par ailleurs, les fonds communs de placement des salariés « Korian Actionnariat » et « Korus » détenaient respectivement 131 687 actions et 2 438 706 actions Clariane au 31 décembre 2023.

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 2023, la Société détenait 301 049 actions en auto-détention, représentant 0,28 % du capital social, répartis comme suit :

- 280 499 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF et Natixis, soit 0,26 % du capital social ; et
- 20 550 actions auto-détenues dans le cadre du programme de rachat d'actions, soit 0,02 % du capital social.

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 et Natixis portant sur les actions Clariane, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité en date de négociation du 31 décembre 2023 :

- 280 499 actions Clariane ;
- 10 322,34 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 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023, ont été exécutées :

- 1 579 transactions à l'achat ;
- 1 852 transactions à la vente.

Sur cette même période, les volumes échangés ont représenté :

- 1 824 803 actions et 11 834 895 euros à l'achat ;
- 1 726 109 actions et 11 342 222 euros à la vente.

Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2023

Les Assemblées générales 2022 et 2023 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 2022 et 2023 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 en vigueur sont détaillées au paragraphe 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 2022.

En nombre d'actions sauf indication contraire	Contrat de liquidité	Objectif : programmes d'actionariat salarié et plans d'attribution gratuite d'actions de performance	Total
Solde au 31 décembre 2022	181 805	119 664	301 469
<i>Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2022</i>	<i>0,17 %</i>	<i>0,11 %</i>	<i>0,28 %</i>
Du 1^{er} janvier 2023 au 31 décembre 2023			
Achat	1 824 803	-	1 824 803
<i>Cours moyen (en euros)</i>	<i>6,49</i>	<i>-</i>	<i>6,49</i>
<i>Montant des frais de négociation (en euros)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Ventes	1 726 109	-	1 726 109
<i>Cours moyen (en euros)</i>	<i>6,57</i>	<i>-</i>	<i>6,57</i>
<i>Montant des frais de négociation (en euros)</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Annulations	-	-	-
Solde au 31 décembre 2023	280 499	20 550	301 049
<i>Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2023</i>	<i>0,26 %</i>	<i>0,02 %</i>	<i>0,28 %</i>
<i>Valeur évaluée aux cours d'achat (en euros)</i>	<i>1 819 197</i>	<i>435 309</i>	<i>2 254 506</i>
<i>Valeur nominale (en euros) ⁽¹⁾</i>	<i>1 402 495</i>	<i>102 750</i>	<i>1 505 245</i>

(1) Sur la base d'une valeur nominale de l'action Clariane de 5 euros.

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 2023.

7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale 2024 le renouvellement de la 16^e résolution de l'Assemblée générale 2023 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 16^e résolution de l'Assemblée générale 2023.

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 proposés au vote de l'Assemblée générale 2024.

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'exécède 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 2024, 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 période considérée 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'exécède 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).
Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme	213 938 440 € (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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans 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 2024. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par communiqué.
Modalités de rachat	Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges des actions pourront être réalisés à tout moment, à l'exclusion des périodes 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 2024.

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 2023, la Société confirme qu'elle a effectué des rachats d'actions dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF et Natixis (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 2023.

7.3.3 Participation des salariés au capital

La participation des salariés et anciens salariés de Clariane s'établit au 31 décembre 2023 à 2,4 % du capital, soit 2 570 393 actions, dont 131 687 actions dans le cadre du fonds commun de placement des salariés « Korian Actionnariat » et 2 438 706 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 prévoyant notamment une interdiction de distribution de dividendes tant que le levier financier reste au-dessus de 3,5x, aucun dividende ne sera distribué au titre de l'exercice 2023, le levier financier s'établissant à 3,8x au 31 décembre 2023.

Le tableau du paragraphe 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).

Le franchissement de seuil légal suivant a été notifié par un actionnaire à la Société et à l'AMF au cours de l'exercice 2023 :

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
Helikon Investments Limited agissant pour le compte du fonds Helikon Long Short Equity Fund Master ICAV	29 décembre 2022	3 janvier 2023	Baisse	5 %	5 113 764	4,80 %	4,80 %	223C0019

(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 A de la Bourse Euronext Paris et est éligible au service de règlement différé (SRD).

Fiche signalétique de l'action Clariane

	Code valeur ISIN	FR0010386334
	Places de cotation	Négociation en continu sur Euronext – compartiment A de la place de cotation Euronext Paris Ticker CLARI.PA (Euronext), CLARI.PA (Reuters), CLARI.FP (Bloomberg)
	Présence dans les principaux indices	CAC Health Care, CAC Health Care & Equipment & Services, CAC Mid & Small et MSCI Global Small Cap
	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 2023	106 828 536
	Cours au 31 décembre 2023	2,40 euros
	Capitalisation boursière au 31 décembre 2023	257 millions d'euros

7.4.2 Cours de bourse de l'action Clariane et volume des transactions

Évolution de la valeur retraitée

Mois	Cours (en euros)			Nombre de titres échangés	Capitaux (en euros)
	Moyen (clôture)	Le + haut	Le + bas	Volumes mensuels	Total mensuel
Janvier 2023	10,12	10,97	9,40	473 908	4 835 505
Février 2023	8,84	9,80	7,02	1 088 238	9 132 956
Mars 2023	7,12	7,77	6,26	534 531	3 803 684
Avril 2023	7,20	7,88	6,66	317 605	2 303 155
Mai 2023	7,63	8,05	7,26	208 200	1 591 645
Juin 2023	7,16	7,81	6,55	321 188	2 290 196
Juillet 2023	6,50	7,25	6,26	348 320	2 281 795
Août 2023	6,27	7,05	5,40	381 991	2 328 894
Septembre 2023	6,01	6,57	5,40	355 211	2 112 415
Octobre 2023	4,88	5,92	3,03	602 540	2 571 169
Novembre 2023	3,03	3,94	2,12	974 644	2 803 311
Décembre 2023	2,29	2,55	2,03	755 457	1 726 164
Extrêmes et moyennes de la période	6,42	7,13	5,62	530 153	3 148 407
TOTAL				6 361 833	37 780 889

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 2023, la gestion du contrat de liquidité est assurée par BNP Paribas Arbitrage.

Suivi analystes

Alpha Value

Berenberg (interruption du suivi signifiée le 6 février 2024)

Exane-BNP Paribas

Gilbert Dupont

Jefferies

Kepler Cheuvreux

ODDO BHF

Portzamparc

Société Générale

Stifel

7.4.3 Politique d'information des actionnaires

7.4.3.1 Calendrier de communication financière 2024

28 février 2024 : Résultats annuels 2023.

25 avril 2024 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2024.

10 juin 2024 : Assemblée générale 2024.

30 juillet 2024 : Chiffre d'affaires et résultats du 1^{er} semestre 2024.

23 octobre 2024 : Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2024.

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 engagé 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

Soucieux 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 1^{er} et du 3^e 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 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.

La dernière Assemblée générale de la Société s'est tenue le 26 mars 2024 sur première convocation.



8

Informations complémentaires

8.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	402	8.4	Tables de concordance	409
8.1.1	Responsable du Document d'enregistrement universel	402		Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du règlement européen 2019/980	409
8.1.2	Attestation du responsable	402		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion	412
8.2	Responsable du contrôle des comptes	402		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel	414
8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	402		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	414
8.2.2	Commissaire aux comptes suppléant	402		Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	415
8.3	Des activités fortement réglementées	403			

8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

Personne responsable du Document d'enregistrement universel : M^{me} 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 que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion compris dans le présent Document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 30 avril 2024

M^{me} 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
Mazars Tour Exaltis 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	27 mai 2021	Assemblée générale 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 statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2028

Les cabinets Mazars et Ernst & Young et Autres respectent la réglementation relative à la rotation des associés signataires (articles L. 822-34 du Code de commerce et 17 du règlement UE n° 537/2014) puisque :

- l'associée signataire de 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, M^{me} 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 où le Groupe est implanté. 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.

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
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	Autorisation délivrée conjointement par l'Agence régionale de santé (ARS) et le Conseil départemental, valable 15 ans (renouvelable par tacite reconduction).	<p>Trois composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Soins : financés par l'Assurance Maladie.</p> <p>Dépendance : prise en charge partielle <i>via</i> l'Allocation personnalisée d'autonomie (APA).</p> <p>Hébergement : prise en charge possible par l'aide sociale sous conditions de ressources ou aide personnalisée au logement (APL).</p>
 <p>Résidences services</p>	Non soumises à autorisation.	<p>Deux composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le loyer, les charges locatives et les services non individualisables <i>via</i> bail d'habitation ; • les services individualisables <i>via</i> contrat de prestation. 	Possibilité de bénéficier de l'aide au logement (APL ou ALS).
 <p>Maisons partagées</p>	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	<p>Deux composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les loyers et charges ; • les prestations relatives au service d'aide et d'accompagnement à domicile 	<p>Prise en charge partielle <i>via</i> l'APA.</p> <p>Crédit d'impôts pour les services à la personne.</p>
 <p>Soins médicaux et de réadaptation (SMR)</p>	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	<p>Trois composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les soins, fixés par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ; • les dotations fixées par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ; • les prestations annexes, en tarifs libres. 	<p>Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %.</p> <p>Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.</p>
 <p>Clinique de santé mentale</p>	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	<p>Trois composantes du tarif :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les soins, fixés par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ; • les dotations fixées par l'ARS et/ou le ministère de la Santé ; • les prestations annexes, en tarifs libres. 	<p>Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %.</p> <p>Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.</p>
 <p>Services de soins infirmiers à domicile (SSIAD)</p>	Autorisation délivrée par l'ARS pour une durée de 15 ans (renouvelable par tacite reconduction).	Pris en charge intégralement par l'Assurance Maladie <i>via</i> une dotation globale de soins en fonction du nombre de places.	Financement par l'Assurance Maladie sur prescription médicale.
 <p>Hospitalisation à domicile (HAD)</p>	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	Tarifs nationaux fixés par le ministère de la Santé.	<p>Frais d'hospitalisation remboursés par l'Assurance Maladie obligatoire à 80 %.</p> <p>Ticket modérateur et forfait journalier (20 %) sont à la charge de la mutuelle ou du patient sauf exonération.</p>

 ALLEMAGNE

ACTIVITÉS

**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.

RÉGLEMENTATION

TARIFICATION

AIDE AU FINANCEMENT

Les opérateurs négocient de manière indépendante certaines composantes de leurs tarifs avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Maladie :

- 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 Maladie en fonction du degré de dépendance. La prise en charge est plafonnée, les frais restants 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**

Réglementé 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.




Pour obtenir un financement par les caisses de dépendance de l'Assurance Maladie, un accord préalable est nécessaire.






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 Maladie en fonction du degré de dépendance. La prise en charge est plafonnée.




 BELGIQUE

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
 <p>Maisons de retraite médicalisées (incluant les MRPA et MRS)</p>	<p>Une licence d'exploitation est obligatoire pour ouvrir une maison de repos. Elle est délivrée en fonction de la programmation (quotas calculés au niveau régional, et soumis à l'accord de la région).</p> <p>Un agrément spécial est nécessaire pour ouvrir une Maison de repos et soins (MRS). Il relève de la compétence des régions qui effectuent aussi le suivi et le contrôle des établissements sous leur autorité.</p>	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Les soins de la dépendance étaient financés par une institution fédérale (Inami) jusqu'en 2019. Depuis 2019, les remboursements sont gérés par les trois régions.</p> <p>Environ 44 % du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale.</p> <p>Le remboursement des soins est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (Index Katz).</p>
 <p>Résidences services/ maisons partagées</p>	<p>En Flandre, la construction de résidences services n'est plus régie par le biais d'une programmation. Un simple enregistrement suffit.</p> <p>En Wallonie, la construction n'est pas non plus régie par une programmation. Un agrément octroyé par les pouvoirs publics demeure toutefois indispensable.</p>	<p>La détermination du prix journalier est libre à l'ouverture d'une résidence, mais toute modification tarifaire est ensuite soumise à une réglementation stricte.</p>	
 <p>Soins à domicile</p>	<p>Un diplôme d'aide-soignant est requis.</p>	<p>Les soins à domicile sont réglementés par les trois régions et peuvent être divisés en deux groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>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.</p>

 ITALIE			
ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	<p>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.</p> <p>Les régions peuvent, toutefois, poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).</p>	<p>Les services de soins sont délivrés gratuitement par les ASL (unités de soin locales) en établissement.</p> <p>Le tarif en maison de retraite médicalisée se décompose de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Le financement par les autorités régionales territoriales est soumis à l'obtention de l'accréditation.</p> <p>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.</p> <p>Les services de soins sont pris en charge intégralement par les ASL (unités de soin locales).</p> <p>Selon la situation du résident, les services d'hébergement peuvent être pris en charge par les municipalités ou les mutuelles.</p>
 <p>Cliniques spécialisées</p>	<p>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.</p> <p>Les régions peuvent toutefois poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).</p>	<p>Les tarifs sont fixés par les autorités régionales, mais les prestations de confort sont librement fixées par les opérateurs.</p> <p>Elles donnent lieu à un supplément qui est payé par le patient qui en fait la demande.</p>	<p>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).</p> <p>Les prestations de confort sont à la charge du patient qui en fait la demande.</p>
 <p>Résidences services</p>	<p>Activité nécessitant une autorisation, mais il n'existe pas de réglementation spécifique à ce service.</p>	<p>Les tarifs sont librement fixés par les opérateurs.</p>	<p>Il n'est possible d'obtenir un financement que dans certaines situations spécifiques notamment pour des projets expérimentaux.</p>
 <p>Soins à domicile</p>	<p>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.</p>	<p>Les tarifs sont fixés par chaque région en fonction des actes effectués.</p>	<p>Financement intégral par les ASL (unités de soin locales).</p>

 ESPAGNE			
ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	<p>Permis d'ouverture délivré par la municipalité (durée indéterminée).</p> <p>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).</p>	<p>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.</p>	<p>3 modalités de financement :</p> <ul style="list-style-type: none"> privé : payé par le résident ; subventionné : le gouvernement autonome paie un tarif réglementé par 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.
 <p>Cliniques de santé mentale (y compris résidences pour handicapés et appartements thérapeutiques) et de réhabilitation cérébrale</p>	<p>Permis d'ouverture délivré par la municipalité (durée indéterminée).</p> <p>Licence d'activité délivrée par la municipalité (durée indéterminée).</p> <p>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.</p>	<p>Les tarifs des lits privés sont fixés par l'opérateur.</p> <p>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.</p>	<p>Le financement peut être pris en charge par l'assurance santé privée à laquelle le patient est affilié.</p>
 <p>Centres de jour</p>	<p>Licences et accréditations spécifiques accordées par les communautés autonomes.</p>	<p>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.</p>	<p>Une partie du financement des places subventionnées est prise en charge par le gouvernement autonome.</p>
 <p>Centres et activités (santé mentale, handicap, urgences sociales) gérés dans le cadre d'un appel d'offres public</p>	<p>Licences et accréditations spécifiques accordées par les communautés autonomes.</p>	<p>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.</p>	<p>Financement intégral par le gouvernement autonome.</p>

 PAYS-BAS

ACTIVITÉS	RÉGLEMENTATION	TARIFICATION	AIDE AU FINANCEMENT
 <p>Maisons de retraite médicalisées</p>	<p>Licence d'exploitation délivrée par le ministère de la Santé.</p>	<p>Le prix des soins, comprenant l'hébergement et la restauration, sont déterminés par le ministère de la Santé et les compagnies d'assurances maladie.</p> <p>Le prix des prestations annexes sont librement fixés et sont indexés annuellement sur la base d'accords contractuels.</p> <p>Pour les loyers, l'indexation annuelle est maximisée par le gouvernement jusqu'au 1^{er} mai 2027.</p>	<p>Une partie du financement est assurée par le ministère de la Santé. Toute personne disposant d'une carte de soins peut en bénéficier.</p> <p>Le reste est à la charge de la compagnie d'assurances à laquelle le résident est affilié.</p>
 <p>Résidences services</p>	<p>Licence d'exploitation délivrée par le ministère de la Santé.</p>	<p>Le prix des soins, comprenant l'hébergement et la restauration, sont déterminés par le ministère de la Santé et les compagnies d'assurances maladie.</p> <p>Le prix des prestations annexes sont librement fixés et sont indexés annuellement sur la base d'accords contractuels.</p> <p>Pour les loyers, l'indexation annuelle est maximisée par le gouvernement jusqu'au 1^{er} mai 2027.</p>	<p>Une partie du financement est assurée par le ministère de la Santé. Toute personne disposant d'une carte de soins peut en bénéficier.</p> <p>Le reste est à la charge de la compagnie d'assurances à laquelle le résident est affilié.</p>
 <p>Soins médicaux et de réadaptation</p>	<p>Licence d'exploitation délivrée par le ministère de la Santé.</p>	<p>Le prix des soins, comprenant l'hébergement et la restauration, sont déterminés par le ministère de la Santé et les compagnies d'assurances maladie.</p> <p>Le prix des prestations annexes sont librement fixés et sont indexés annuellement sur la base d'accords contractuels.</p> <p>Pour les loyers, l'indexation annuelle est maximisée par le gouvernement jusqu'au 1^{er} mai 2027.</p>	<p>Une partie du financement est assurée par le ministère de la Santé. Toute personne disposant d'une carte de soins peut en bénéficier.</p> <p>Le reste est à la charge de la compagnie d'assurances à laquelle le résident est affilié.</p>

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	Chapitres	Pages
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	8.1	402
1.1 Personnes responsables de l'information	8.1.1	402
1.2 Attestation du responsable	8.1.2	402
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	402
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2.1	402
2.2 Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	8.2.2	402
3 Facteurs de risque	2	35
4 Informations concernant la Société	7.1	378
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1	378
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1	378
4.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1	378
4.4 Siège social, forme juridique et législation s'appliquant à la Société	7.1.1	378
5 Aperçu des activités		
5.1 Principales activités	1	7
5.1.1 Description de la nature des opérations effectuées par la Société et de ses principales activités	1	7
5.1.2 Nouveaux produits et/ou services	1	7
5.2 Principaux marchés	1	7
5.3 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1	7
5.4 Stratégies et objectifs de la Société	1	7
5.5 Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	
5.6 Position concurrentielle	N/A	
5.7 Investissements	1	7
5.7.1 Description des investissements importants ayant été réalisés par la Société	1, 5.7, 6.1, Note 2	7, 277, 282, 290,
5.7.2 Description des investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	N/A	
5.7.3 Coentreprises et participations significatives	6.1, Note 2, Note 6, Note 13	282, 290, 316, 330
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par la Société de ses immobilisations corporelles	3.6	136
6 Structure organisationnelle		
6.1 Description et organigramme du Groupe	7.1.3	380
6.2 Liste des filiales importantes	6.1, Note 14.4	282, 334

Informations	Chapitres	Pages
7 Examen de la situation financière et du résultat		
7.1 Situation financière	5.3.2	271
7.1.1 Analyse de l'évolution et du résultat des activités de la Société	5.2, 5.3, 6	267, 268, 281
7.1.2 Évolution future probable des activités de la Société et activités en matière de recherche et de développement	5.3.3.8	275
7.2 Résultat d'exploitation	5.2, 5.3, 6.1, Note 3	267, 268, 282, 299
7.2.1 Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.1, 5.2, 6.1, Note 2	266, 267, 290
7.2.2 Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2	267
8 Trésorerie et capitaux		
8.1 Informations sur les capitaux	5.3.2, 6.1, 6.3,	271, 282, 354
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description des flux de trésorerie	5.3.2, 6.1	271, 282
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	271, 282, 287, 290, 318, 330
8.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur la Société	6.1, Note 1, Note 2, Note 9, Note 13, Note 14	282, 287, 290, 318, 330
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	271, 282, 287, 290, 318, 330
9 Environnement réglementaire	1, 8.3	7, 403
10 Informations sur les tendances		
10.1 Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.7	277
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	277, 278
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 - 4.1.5	194 - 232
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.6	232
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	238
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	282, 304
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	194, 212
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.1.6.6	237
14.3 Informations sur le Comité d'audit et le Comité de rémunération	4.1.3.3.1, 4.1.3.3.2	225, 227
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1	192
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3.1.4	218
15 Salariés		
15.1 Nombre de salariés	3.3.1	90
15.2 Participation et stock-options	6.1, Note 4	282, 304
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	7.2.4.3	389

Informations	Chapitres	Pages
16 Principaux actionnaires		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1	392
16.2 Existence de droits de vote différents	7.1.2.3	379
16.3 Détention ou contrôle de la Société	7.3.2	392
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.5	391
17 Transactions avec des parties liées	6.1, Note 14	282, 304
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	282, 354
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A	
18.1.3 Normes comptables	6.1	282
18.1.4 Changement de référentiel comptable	N/A	
18.1.5 Contenu minimal des informations financières auditées	N/A	
18.1.6 États financiers consolidés	6.1	282
18.1.7 Date des dernières informations financières	6	281
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1 Rapport d'audit	6.2, 6.4	349, 370
18.3.2 Autres informations auditées	N/A	
18.3.3 Informations financières non auditées	N/A	
18.4 Informations financières <i>pro forma</i>	N/A	
18.5 Politique en matière de dividendes		
18.5.1 Description	7.3.6	395
18.5.2 Montant du dividende par action	7.3.6, 5.4, 5.8	395, 276, 278
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5	276
18.7 Changement significatif de la situation financière	5.6	276
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	383
19.1.2 Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.3	387
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	392
19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2.4	388
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	385
19.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A	
19.1.7 Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.2	383
19.2 Actes constitutifs et statuts		
19.2.1 Objet social	7.1.2.2	378
19.2.2 Dispositions relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3	378
19.2.3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société	7.2.5	391
20 Contrats importants	N/A	
21 Documents disponibles	7.4.3.2	398

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 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 ;

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2021 : 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 2021 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 avril 2022 sous le numéro D.22-0380.

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.clariane.com.

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes	Chapitres	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	266, 267
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	266, 282, 318
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.8	278
1.4 Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1, 3.1.1, 3.1.2, 3.1.4, 5.2, 5.3	7, 58, 65, 68, 267, 269
1.5 Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.7, 6.1, Note 13	277, 282, 330
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	282, 318
1.7 Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	37, 41, 42, 45
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, 3.6	43, 137
1.9 Informations sur la R&D de la Société et du Groupe	5.3.3.8	275
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	35
1.11 Mention des succursales existantes	5.3.3.6	274
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	267
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
2.1 Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionariat	7.3.1	392
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	392
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6	391
2.4 Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	N/A	
2.5 Rachat d'actions propres	7.3.2.3	394
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	394
2.7 État de la participation des salariés au capital social	7.3.3	395
2.8 Avis du Comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	N/A	

Thèmes	Chapitres	Pages
2.9	Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.3.3.7 275
2.10	Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.4.2 276
2.11	Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital : • indication des éléments de calcul de l'ajustement ; et des résultats de cet ajustement.	7.2.4 388
2.12	Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4.1, 7.3.6 276, 395
2.13	Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.5 274
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.3.3.4 274
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	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
3 Informations portant sur les mandataires sociaux		
3.1	En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'administration a pris la décision : • soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; • soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée).	N/A
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.1.6.1 232
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).	7.2.4.3, 4.2.1.1, 6.1, Note 4 389, 241, 281, 304
4 Informations RSE de la Société		
4.1	Déclaration de performance extra-financière	3 55
4.2	Information sur les installations classées à risques	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
5.2	Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires)	N/A
5.3	Informations relatives à l'utilisation du CICE	N/A
5.4	Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	N/A
5.5	Rapport spécial sur les opérations d'attribution gratuite d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés, réalisées durant l'exercice	N/A
5.6	Plan de vigilance : • une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ; • 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 ; • des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ; • 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 ; • un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.	2.5.5, 3.7 53, 160 3.5.2, 3.7 127, 160 2.5 49 3.7 160 3.7 160

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	Chapitres	Pages
1 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	8.1	8.1
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	354
3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4	370
3.3 Comptes consolidés	6.1	282
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	349

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	Chapitres	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	194, 197
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	233, 237, 282, 330
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	385
4 Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	4.1.1	194
5 Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1, 4.2.1.2	241, 247
6 Éléments de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1, 4.2.2	241, 248
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	241, 248, 249, 282, 304, 354
8 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.3	196
9 Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1	194
10 Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4, 4.1.5	191, 232
11 Modalités particulières de la participation aux Assemblées générales	7.5	398
12 Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5	391
13 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.1.3.1.2	210
14 Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	4.2.2.3	257

Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Déclaration de performance extra-financière

Thème	Chapitres	Pages	
1	Présentation du modèle d'affaires de la Société ou du Groupe	1.7	24-25
2	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés couvrant les champs sociaux, environnementaux, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services	2, 3.1.2	35, 65
3	Description des politiques appliquées par la Société ou l'ensemble de sociétés incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	2, 3	35, 55
4	Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	2, 3	35, 55
5	La déclaration doit couvrir les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> • les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ; • les engagements sociétaux en faveur : <ul style="list-style-type: none"> – du développement durable, – de l'économie circulaire, – de la lutte contre le gaspillage alimentaire, – de la lutte contre la précarité alimentaire, – du respect du bien-être animal, – d'une alimentation responsable, équitable et durable ; • les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés ; • les actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités ; • les mesures prises en faveur des personnes handicapées. 	3	55
6	Mention du référentiel et indication des préconisations dudit référentiel	3.8.3	177



Conception et réalisation

Contact : fr_content_and_design@pwc.com

Crédits photos : ©Clariane-Mathieu Delmestre – ©Clariane-Livia Saavedra



clariane

Société européenne au capital de 1 069 692,29 euros
21-25, rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475
www.clariane.com