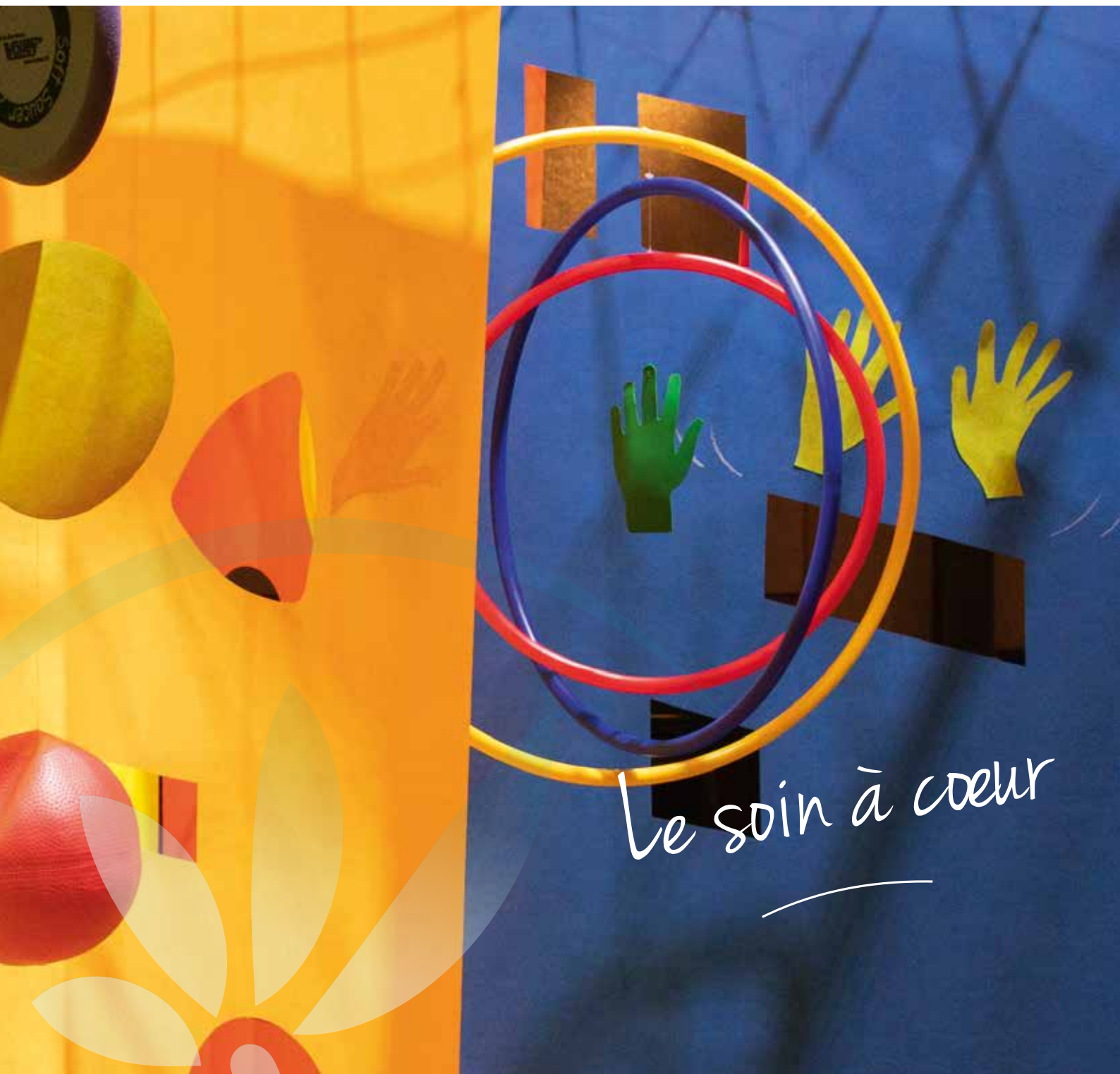


DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

Rapport financier annuel et rapport intégré



Le soin à cœur

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

Rapport financier annuel et rapport intégré



Le présent document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 25 avril 2019, conformément à l'article 212-13 de son Règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le document de référence peut être consulté sans frais auprès de la Société, ainsi que sur le site Internet de la Société (www.korian.com) et sur le site Internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Informations financières historiques

En application de l'article 28 du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document de référence :

- les chiffres clés figurant en page 7 ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2017, les notes annexes, le rapport des Commissaires aux comptes présentés entre les pages 143 à 210 du document de référence 2017 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0411 ;
- les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2016, les notes annexes, le rapport des Commissaires aux comptes présentés entre les pages 143 à 204 du document de référence 2016 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 26 avril 2017 sous le numéro D. 17-0432.



Sommaire

1 / KORIAN, UN OPÉRATEUR INTÉGRÉ DE SOINS AU SERVICE DU GRAND ÂGE ET DE LA FRAGILITÉ	5	5 / ACTIVITÉS ET ANALYSE DE LA PERFORMANCE	149
Qui sommes-nous ?	6	5.1 Faits marquants de l'exercice 2018	150
Nos enjeux	13	5.2 Évolution de l'activité	150
Notre stratégie	19	5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2018	152
2 / FACTEURS DE RISQUES	45	5.4 Recherche et développement	158
2.1 Gestion des risques	46	5.5 Proposition d'affectation du résultat et distribution du dividende	158
2.2 Contrôle interne	58	5.6 Événements importants survenus depuis la clôture	159
3 / DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE	63	5.7 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	160
3.1 Une stratégie RSE au service de la mission sociale du Groupe	64	6 / ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2018	161
3.2 Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes	66	6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2018 et notes annexes	162
3.3 Améliorer la qualité et le respect de l'environnement dans les établissements	75	6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	217
3.4 Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés	79	6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2018 et notes annexes	220
3.5 Contribuer positivement au bien-vieillir	88	6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	240
3.6 Faire des établissements des acteurs clés de leur territoire	92	6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	243
3.7 Adopter des pratiques éthiques et responsables	94	7 / INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT	245
3.8 Note méthodologique	97	7.1 Informations sur la Société	246
3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	99	7.2 Informations sur le capital	255
4 / GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	101	7.3 Actionnariat	261
4.1 La mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF	102	7.4 Marché du titre Korian	264
4.2 Les organes de direction et d'administration de la Société	103	7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales	266
4.3 Rémunérations	135	8 / INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	267
		8.1 Responsable du document de référence	268
		8.2 Responsable du contrôle des comptes	269
		8.3 Glossaire	270
		8.4 Tables de concordance	273

L'ENGAGEMENT AU CŒUR DE KORIAN



En 15 ans, Korian est devenu le premier opérateur intégré européen de soins et de santé au service du Grand Âge et de l'autonomie. Notre belle et déjà longue histoire s'est façonnée depuis 2003 à travers différentes phases de développement au cours desquelles nous avons bâti et affirmé notre identité européenne.

L'année 2018 marque une nouvelle phase d'accélération de la transformation du Groupe, inscrite dans notre projet stratégique, avec le renforcement de notre présence géographique, la densification de notre réseau et la diversification de nos métiers.

Face aux défis du très Grand Âge et à ses corollaires, maladies chroniques et besoin d'accompagnement dans la durée, Korian innove en mettant en œuvre des solutions et des services diversifiés, permettant de s'adapter aux besoins et attentes des personnes fragilisées et de leur entourage.

Pour conduire cette transformation, nous misons sur un modèle de croissance équilibré, reposant sur une création de valeur partagée. Ce modèle repose d'abord sur les collaborateurs de Korian que je tiens à remercier pour leur engagement sans faille dans leurs missions. Il repose aussi sur le soutien de nos actionnaires qui nous donnent les moyens d'investir et de nous développer, mais aussi sur celui de nos partenaires publics, associatifs et privés, fournisseurs, investisseurs qui nous accompagnent au quotidien et sans lesquels rien ne serait possible.

Cœuvrer pour une société ouverte et inclusive est un élément majeur dans la construction de notre modèle de croissance équilibrée. Ces efforts d'inclusion, tous nos établissements y contribuent chaque jour, en participant directement à la dynamique sociale et économique de leurs territoires.

En 2018, nous avons soigné, pris en charge ou accompagné plus de 300 000 patients et résidents, à domicile ou dans l'un de nos 803 établissements, avec un niveau de qualité en constante progression qui se reflète notamment dans les résultats de l'enquête de satisfaction (taux de 96 % sur 82 000 répondants). Cette confiance renouvelée nous honore.

C'est pour la renforcer et l'améliorer que nous avons réinvesti deux tiers de notre *cash flow* libre opérationnel dans l'innovation, les nouveaux soins et les nouvelles formes de prise en charge.

Nous avons renforcé par ailleurs le recrutement et le développement des compétences avec une moyenne de 15 heures de formation dispensées par salarié et par an, et plus de 2 000 jeunes en apprentissage au sein du Groupe. Enfin, nous nous investissons activement auprès des acteurs associatifs, des collectivités et des communes, à travers notre Fondation Korian pour le Bien-Vieillir et nos collaborations dans la recherche pour faire changer le regard sur le vieillissement et faire progresser les traitements et la prise en charge des maladies chroniques. Nous sommes également des acteurs engagés de l'économie locale, avec 70 % de nos achats réalisés localement.

Tout ceci, nous avons pu le financer grâce à une performance opérationnelle solide, tirée par un chiffre d'affaires en hausse de 6,4 % à 3,336 milliards d'euros, une progression de la marge opérationnelle (EBITDA) de 30 points de base à 14,3 %, permettant une génération du *cash flow* libre opérationnel retraité en progression.

Pour l'année 2019 et au-delà, nous poursuivrons notre stratégie de croissance de proximité en misant sur la densité de notre réseau et en amplifiant la dynamique de diversification de notre portefeuille de métiers vers le domicile, les soins ambulatoires et les résidences services. Nous continuerons à nous développer dans les 6 pays où nous sommes désormais présents, avec nos entrées récentes en Espagne et aux Pays-Bas. Parce que les femmes et les hommes de Korian sont au cœur de notre développement, nous concentrerons nos efforts dans nos capacités de formation auprès de nos collaborateurs et en faveur de l'apprentissage. Nous accélérerons le déploiement d'innovations digitales avec des projets de plateformes pour accompagner l'expansion de nos offres de soins ambulatoires et à domicile. Enfin notre taille et notre maturité nous donnent aujourd'hui la possibilité de développer des familles de concepts et les déployer à travers l'Europe : d'une part, la « Maison Korian », qui regroupe sous un même toit en centre villes, des unités de vie médicalisées pour des personnes en perte d'autonomie, des appartements ainsi que des services et centres de soins ambulatoires, et d'autre part de petites unités résidentielles telles qu'en France le réseau Ages & Vie, qui permettent d'apporter une solution de proximité adaptée aux personnes fragilisées dans un environnement familial et intergénérationnel. Plus de 20 nouvelles unités, construites selon les normes HQE, vont être lancées en 2019.

Merci à tous pour votre accompagnement et votre confiance qui nous poussent ensemble vers l'avenir.

Sophie Boissard

Directrice générale du groupe Korian,
Présidente de la Fondation Korian
pour le Bien-Vieillir

1



KORIAN, UN OPÉRATEUR INTÉGRÉ DE SOINS AU SERVICE DU GRAND ÂGE ET DE LA FRAGILITÉ

QUI SOMMES-NOUS ?

6

NOS ENJEUX

13

NOTRE STRATÉGIE

19



QUI **SOMMES-NOUS** ?



CHIFFRES CLÉS 2018



52 000

COLLABORATEURS



803

ÉTABLISSEMENTS

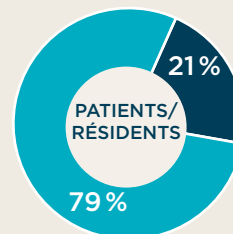


PLUS DE

78 000 LITS

300 000

PATIENTS ET RÉSIDENTS



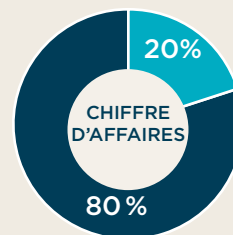
Cliniques et Soins et services à domicile

Maisons de retraite et Résidences services

CHIFFRE D'AFFAIRES

3,336 Mds€

+6,4 % vs 2017



EBITDA (% CA)¹

14,3 %

+30 pb vs 2017

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE²

123 M€

+28,1 % vs 2017

CASH FLOW LIBRE
OPÉRATIONNEL³

204 M€

+19 % vs 2017

LEVIER FINANCIER
RETRAITÉ⁴

3,0x

Vs 3,2x en 2017

PORTEFEUILLE
IMMOBILIER

1,6 Md€

+33 % vs 2017

1. EBITDA : bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*).
Correspond à l'EBITDA hors loyers.

2. LE RÉSULTAT NET PART DU GROUPE 2017 utilisé pour le calcul de la variation est retraité de l'impact des impôts différés, soit un résultat net part du Groupe retraité 2017 de 96 M€ contre 163 M€ avant retraitement.

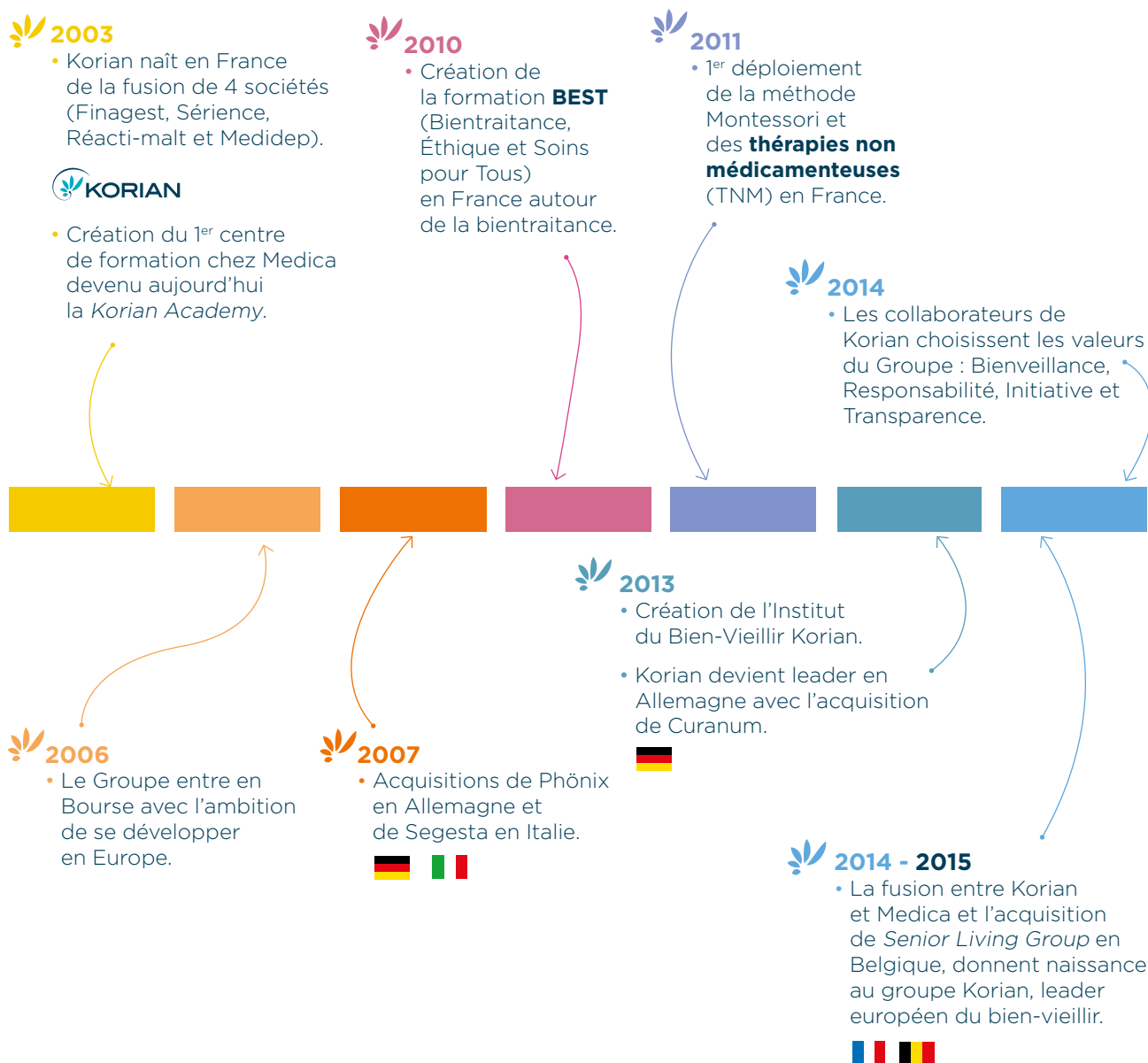
3. CASH FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL retraité du remboursement de TVA comptabilisé en 2017.

4. LEVIER FINANCIER RETRAITÉ : (dette nette - dette immobilière) / (EBITDA ajusté - 6,5 % dette immobilière).

Qui sommes-nous ?

NOTRE HISTOIRE

Depuis 15 ans, nous travaillons à notre consolidation et notre diversification, renforçant notre position de leader européen du service aux personnes âgées et fragilisées.



2016

- La **Korian Academy** est déployée à l'échelle européenne.



- Formalisation de la démarche « **Positive Care** ».
- Intégration de nouveaux opérateurs en Allemagne (Casa Reha) et en Belgique (Foyer de Lork, OTV, Senior Assist). Renforcement de l'activité sanitaire en Italie.



2018

- Le Passeport Gériatrique créé par Korian, 1^{ère} formation certifiante en France.
- Korian signe un partenariat national avec l'Union Nationale des Missions locales en France.
- Investissement dans la société **Ages & Vie** en France.
- Korian accélère son développement dans le service et l'hospitalisation à domicile avec l'acquisition de **Petits-Fils** et de **CliniDom**.
- Création de la première agence digitale interne **Korian Solutions**.



- Nouvelles acquisitions en France (Fondivina), et en Belgique (Senior Assist).



2017

- Korian crée la fête des Centenaires en France le 24 juin.
- Korian, 1^{ère} entreprise du secteur à signer un accord sur la **Qualité de Vie au Travail** (France).
- Lancement de la **Fondation Korian pour le Bien-Vieillir**.



2019

- Korian s'engage aux côtés de 20 grandes entreprises pour une économie plus inclusive.
- Création en France du premier Centre de Formation par l'Apprentissage (CFA) commun pour les métiers de la cuisine et de la restauration avec Accor, Adecco et Sodexo.
- Acquisition de Oméga en France et Schauinsland en Allemagne.



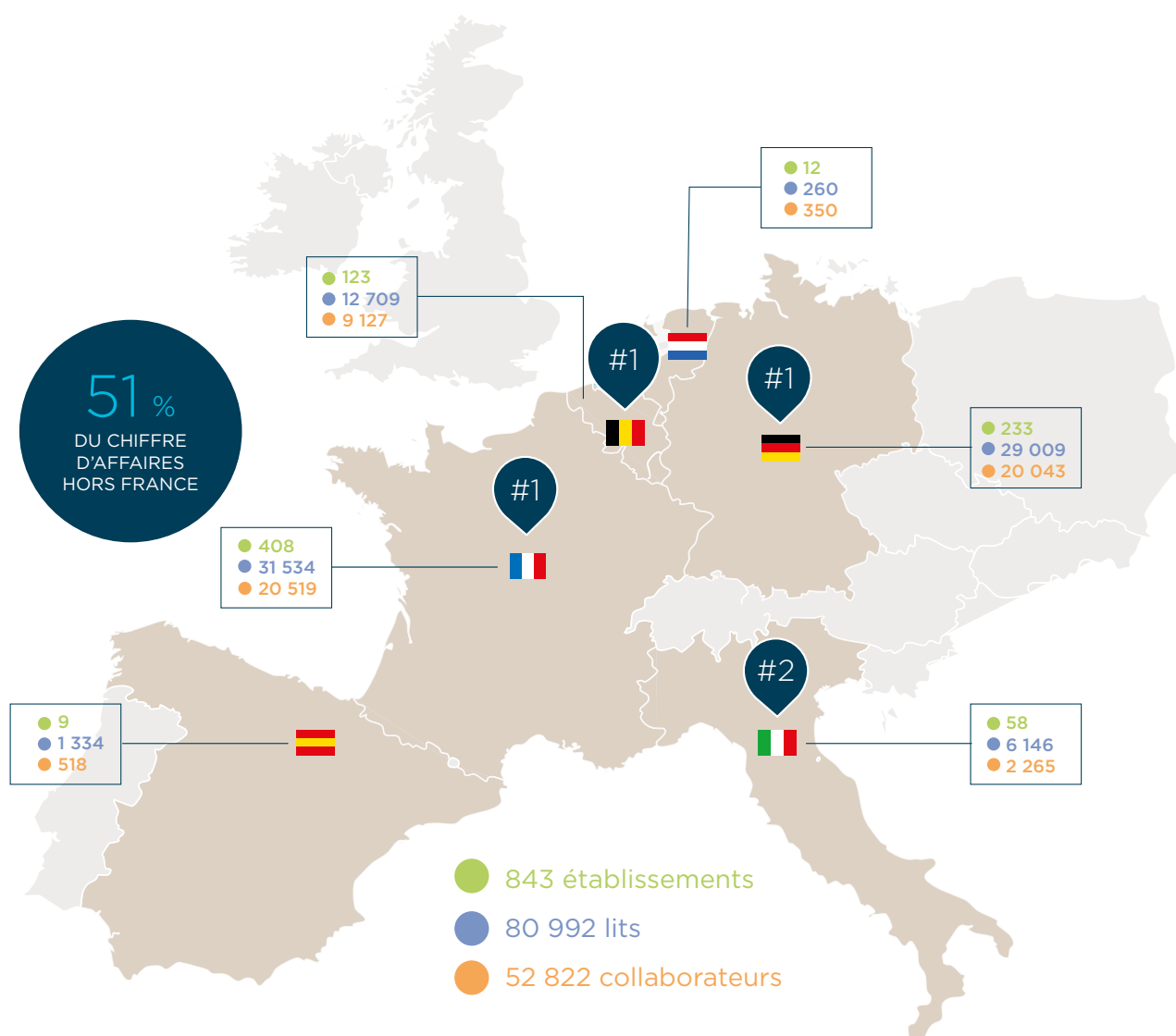
- Korian fait son entrée en Espagne et aux Pays-Bas, avec l'acquisition de Seniors et de Stepping Stones.



Qui sommes-nous ?

KORIAN, UN **CHAMPION EUROPÉEN** DES SERVICES DE SOINS ET D'ACCOMPAGNEMENT AUX SENIORS

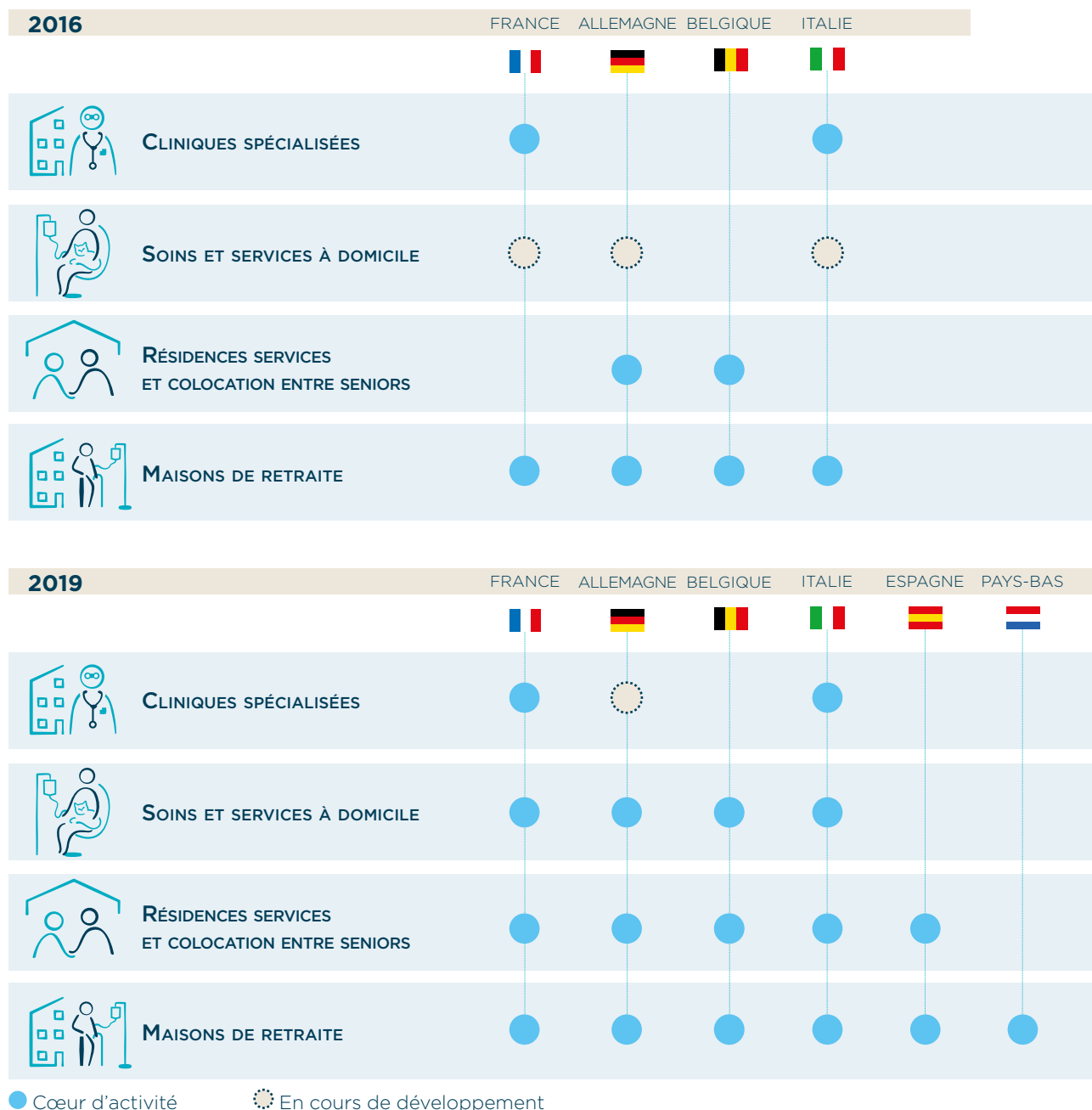
Nous sommes aujourd'hui présents dans 6 pays, la France, l'Allemagne, la Belgique, l'Italie, l'Espagne et les Pays-Bas, représentant plus de 50 % de la population européenne de plus de 75 ans :



Chiffres au 24 avril 2019. Position sur le marché des maisons de retraite médicalisées.

NOS MÉTIERS

Korian est positionné aujourd'hui sur toute la filière de soins et d'accompagnement en Europe, en réponse aux besoins du Grand Âge et de l'autonomie :



Qui sommes-nous ?

En complément de nos deux métiers historiques - les maisons de retraite et les cliniques spécialisées - nous nous développons depuis trois ans dans les secteurs adjacents du soin à domicile, de la prise en charge ambulatoire et des résidences services, afin de proposer une offre de service diversifiée et des parcours de soins intégrés à nos patients et résidents partout en Europe.

**CLINIQUES
SPÉCIALISÉES**

Nos 86 cliniques spécialisées assurent la prise en soins de manière temporaire (environ 30 jours) des patients dépendants physiquement, suite à une hospitalisation ou une pathologie, afin de réduire leur incapacité physique et leur permettre de retrouver une autonomie avant le retour à domicile.

Elles sont spécialisées sur 5 domaines : affections de l'appareil locomoteur, neurologie, affections de l'appareil cardio-vasculaire, oncologie, addictions et affections psychiatriques. Les cliniques sont de plus en plus tournées vers l'hospitalisation de jour, ou « ambulatoire », qui permet aux patients de regagner leur domicile le jour-même après leurs soins.

**SOINS ET
SERVICES
À DOMICILE**

Nos 117 structures de soins à domicile assurent une continuité des soins après une hospitalisation, et permettent de réduire les séjours hospitaliers mais également de retarder l'entrée en institution.

Les soins à domicile permettent une prise en charge globale et coordonnée des patients sur leur lieu de vie par une équipe pluridisciplinaire. En partenariat avec des établissements médico-sociaux (maisons de retraite médicalisées) et sanitaires (hôpitaux et cliniques spécialisées), des réseaux de santé, des associations d'aide à domicile et différents professionnels libéraux du secteur, ces réseaux proposent des services d'Hospitalisation à Domicile (HAD), mais également des soins infirmiers (SSIAD) et des prestations d'aide à l'autonomie (SAD) comme l'aide au repas ou l'assistance administrative.

**RÉSIDENCES
SERVICES
ET COLOCATION
ENTRE SENIORS**

Nos 86 résidences services accueillent des seniors autonomes, désireux de maintenir le lien social, de rompre l'isolement et de profiter de la convivialité d'un espace partagé ouvert et sécurisé, favorisant l'autonomie et le bien-être.

Une offre de services (restauration, animation, blanchisserie et balnéothérapie, etc.) y est proposée à la carte ainsi qu'une supervision médicale et infirmière, assurée par l'un des réseaux de soins à domicile du Groupe, ou l'une des maisons de retraite médicalisées du Groupe.

Nous proposons également en France une offre de colocations pour les personnes âgées sous la forme de petites unités résidentielles, combinant parties privatives et collectives et constituant un véritable mode d'habitat alternatif pour les seniors en perte d'autonomie.

**MAISONS
DE RETRAITE
MÉDICALISÉES**

Nos 672 maisons de retraite médicalisées sont destinées à l'accueil temporaire ou permanent des personnes âgées en perte d'autonomie.

Conçues comme de véritables lieux de vie et pleinement intégrées dans le réseau sanitaire et social local, elles assurent la prise en charge complète des résidents en fonction de leurs besoins et de leurs capacités. Elles sont de plus en plus centrées sur la grande dépendance et spécialisées dans les prises en charge de personnes atteintes de maladies neurodégénératives, notamment la maladie d'Alzheimer et troubles apparentés.



NOS ENJEUX



LES ENJEUX DU VIEILLISSEMENT EN EUROPE POUR LES ACTEURS DU SECTEUR

Le vieillissement continu de la population européenne et la forte augmentation des pathologies liées à l'âge amènent une profonde évolution de la prise en charge de la dépendance. Face à ces enjeux, et dans un contexte de déficit structurel de l'offre, chaque pays a mis en place un cadre réglementaire et des financements adaptés visant à garantir la qualité de la prise en charge des seniors.

/ Des évolutions démographiques qui bouleversent nos sociétés

En Europe, l'espérance de vie est passée à 77,9 ans pour les hommes et à 83,3 ans pour les femmes (source Eurostat, 2017). Cela signifie, entre autres, que les seniors de la génération du baby-boom ont aujourd'hui 70 ans et plus, remettant en cause tous les schémas de solidarité intergénérationnelle.

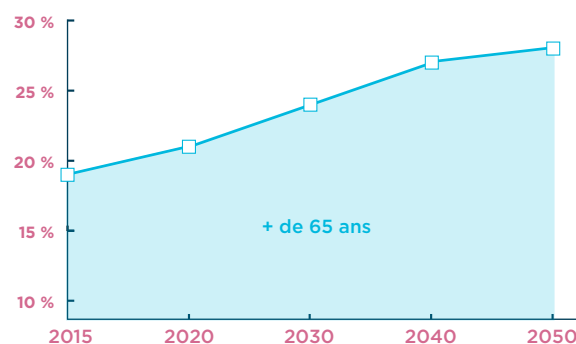
ALLONGEMENT DE L'ESPÉRANCE DE VIE

65+	85+	100+
+ 2,5 % p.a.	+ 3 % p.a.	x 2
De 44 à 51 millions	De 6,5 à 8,7 millions	De 61 000 à 153 000

Entre 2017 et 2027, en France, Allemagne, Belgique et Italie
Source : UN Dept. of Economic & Social affairs.

En parallèle, le nombre d'aidants familiaux recule de manière tendancielle, passant de 1,05 par personne âgée à 0,77 d'ici 2030 en Allemagne, Belgique, France et Italie.

AUGMENTATION DE LA POPULATION DES 65 ANS ET PLUS



Au sein de l'Union Européenne, en % de la population totale
Source : Eurostat, 2015.

> Aujourd'hui, pour la première fois dans l'histoire de l'humanité, cinq générations sont appelées à vivre ensemble. Ce bouleversement démographique et sociologique nous amène à repenser nos modèles et l'organisation des systèmes de prise en charge. —



Le printemps au toucher à la Maison Le Gentilé

➤ D'ici 2030, les cas de maladies cognitives ou troubles de la démence, telles que la maladie d'Alzheimer, auront doublé. —

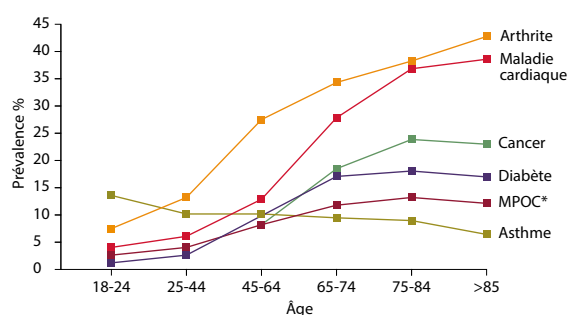
/ Une forte augmentation de la dépendance et des maladies chroniques

Corollaire du vieillissement démographique, la multiplication des pathologies chroniques liées à l'âge (cancer, maladies cardiovasculaires, maladies neurodégénératives, etc.), fait naître un besoin d'accompagnement médicalisé dans la durée.

L'INSEE estime que d'ici 2027, les personnes âgées dépendantes et très dépendantes vivant en France, Italie et Allemagne auront augmenté de plus de 2 millions de personnes. D'ici 2030, les cas de maladies cognitives ou troubles de la démence, telles que la maladie d'Alzheimer, auront doublé dans ces pays.

Entraînant souvent des complications graves de santé et une détérioration progressive de la qualité de vie, ces affections exigent un accompagnement spécifique dans la durée et une prise en charge de la perte d'autonomie.

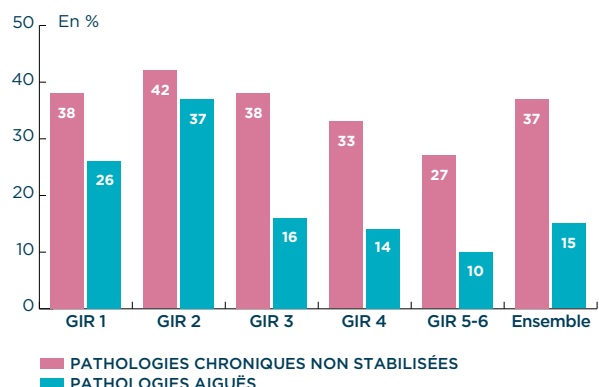
AUGMENTATION DES MALADIES CHRONIQUES



* Maladie Pulmonaire Obstructive Chronique.

Source : Center for Disease Control (CDC) - NCHS, USA.

PRÉVALENCE D'AU MOINS UNE PATHOLOGIE CHRONIQUE NON STABILISÉE OU AIGÛE PARMI LES RÉSIDENTS EN MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES



Le GIR (groupe iso-ressources) correspond au niveau de perte d'autonomie d'une personne âgée. Le GIR 1 est le niveau de perte d'autonomie le plus fort et le GIR 6 le plus faible.

Source : Enquête EHPA 2011, DREES.

Nos enjeux

/ Une pression croissante sur les structures d'accueil, de soins et de prise en charge des personnes âgées

Face à l'augmentation du nombre de personnes de plus de 80 ans, le taux d'équipement – en nombre de lits – en maisons de retraite médicalisées a reculé. Une baisse qui s'observe sur ces 10 dernières années.

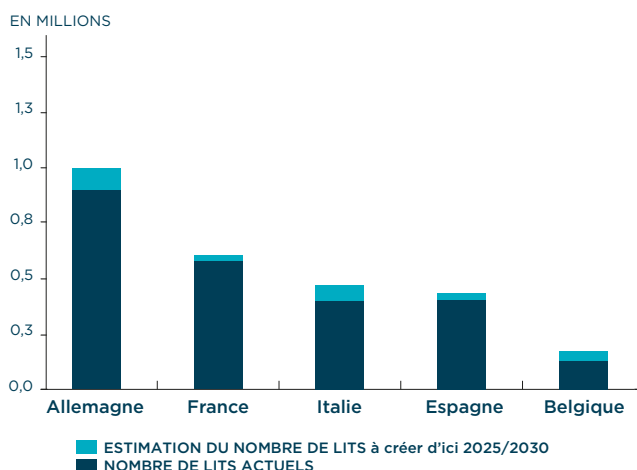
Le nombre de lits en maisons de retraite médicalisées est d'environ 3 millions dans la zone euro. Les cinq pays les plus importants en nombre de lits sont l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne, la France et l'Italie, soit les 5 pays où le Groupe est aujourd'hui présent. Ils totalisent plus de 2,3 millions de lits. Les professionnels estiment qu'il manquera environ 450 000 lits d'ici 2025-2030 dans ces pays*.

* Habiter le 4^e âge au XXI^e siècle en Europe – Étude Primonial Reim – novembre 2018

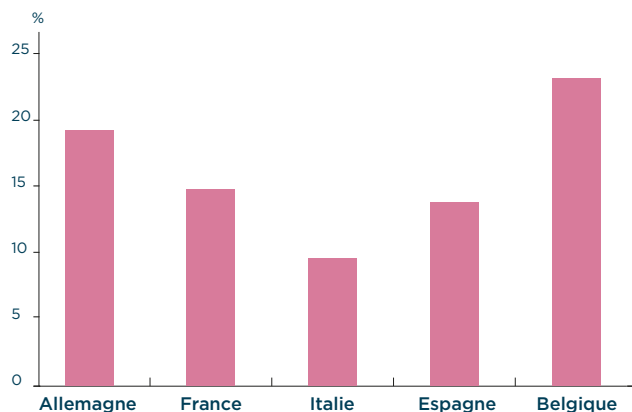
PARTICULARITÉS DU SECTEUR EUROPÉEN DE LA PRISE EN CHARGE :

- 1 • Une prédominance forte des acteurs publics et associatifs qui représentent entre 60 % et 90 % des lits existants.
- 2 • Une forte fragmentation du secteur privé, composé de nombreux acteurs indépendants.
- 3 • Une consolidation paneuropéenne des acteurs, via des opérations d'acquisition de grands opérateurs internationaux.

BESOIN EN NOMBRE DE LITS EN MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

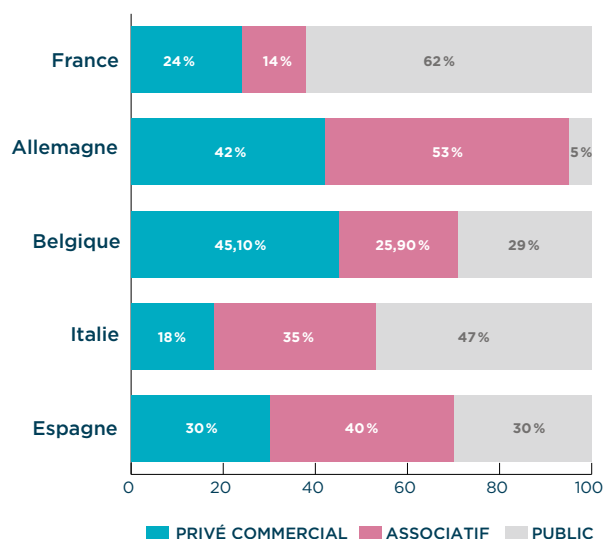


RATIO D'ÉQUIPEMENT EN % DE LA POPULATION DE PLUS DE 80 ANS



Sources : Primonial REIM Recherche d'après opérateurs, Eurostat et OCDE

RÉPARTITION DES LITS PAR PAYS ET PAR TYPE D'OPÉRATEUR



➤ Nous fonctionnons main dans la main avec les collectivités publiques qui nous octroient nos agréments et participent au financement des soins et de la dépendance, et contribuent donc à notre équilibre financier. —



Regard de lumière sur un sourire pas comme les autres à la Maison Eyras

/ La nécessaire adaptation des modèles de financement

Le modèle de financement de la dépendance va devoir s'adapter à ces nouveaux besoins. En effet, le coût augmentant pour la collectivité, celle-ci n'a plus les moyens de répondre à tous les besoins. Des travaux sont en cours sur le modèle de financement en France (dans le cadre de la future Loi Grand Âge et Autonomie) ainsi qu'en Allemagne.

Face au déficit de capacités d'accueil, les pouvoirs publics encouragent le maintien à domicile au travers de systèmes d'aides et/ou d'incitations fiscales. Mais si cela permet de développer des modèles alternatifs et complémentaires, la difficulté que les établissements rencontrent pour prendre en charge, à moyens humains constants, des résidents de plus en plus dépendants est croissante. Il en résulte des besoins accrus de personnels spécialisés qui n'ont pas été suffisamment anticipés.

/ Un secteur particulièrement encadré et réglementé

Le secteur européen de la prise en charge des seniors dans lequel nous évoluons est très réglementé et encadré.

En France, en Belgique, en Italie et en Espagne, une autorisation administrative délivrée par les autorités de tutelles régionales et nationales est nécessaire pour tout projet de création, transformation ou extension d'une maison de retraite ou d'une clinique spécialisée. Le processus d'obtention varie selon les pays ou les régions mais reste partout très encadré. Le nombre de nouvelles autorisations accordées est également limité, avec pour conséquence de fortes barrières à l'entrée et donc une faible concurrence.

En Allemagne également, le cadre réglementaire est très strict et le respect des normes de fonctionnement, de sécurité, d'environnement et de personnels est extrêmement contrôlé par les pouvoirs publics.

( voir le §3.4.1.3 du document de référence)

Nos enjeux

D'une activité à l'autre ou d'un pays à l'autre, les règles de prise en charge et de regroupement de nos catégories de revenus, sous forme de forfaits, sont variables et évoluent régulièrement sous l'effet de la réglementation propre à chaque pays voire région. Ces forfaits font l'objet de négociations annuelles ou pluri-annuelles entre les pouvoirs publics et les acteurs du secteur en fonction de la lourdeur de charge en soins et de dépendance des résidents et des patients pour chaque établissement concerné.

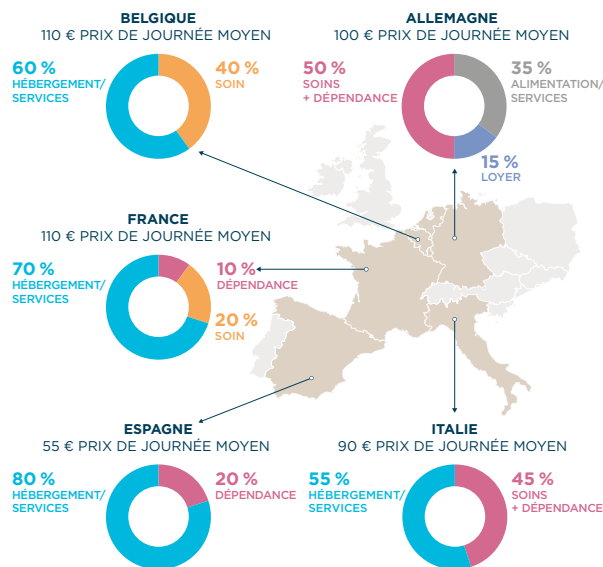
➤ *Notre solidité financière est le socle sur lequel nous nous appuyons pour fournir une réelle qualité de soins et de services et faire évoluer nos modèles à travers la diversification de nos activités.* —

Au sein de nos cliniques spécialisées en France et en Italie, la tarification est composée de 2 catégories :

- les prestations liées aux soins, dont les tarifs sont fixés par les autorités régionales, sont financées par l'assurance maladie ;
- les services annexes (ou prestations de « confort ») sont eux en tarification libre et à la charge du patient qui en fait la demande.

En France, il existe une Dotation Modulée à l'Activité (DMA) qui varie en fonction des pathologies prises en charge mais représente au maximum 10% du tarif. Elle est également versée par l'assurance maladie.

TARIFICATION DE LA PRISE EN CHARGE EN MAISON DE RETRAITE MÉDICALISÉE



Source : Primonial REIM - Recherche d'après sociétés



Les prestations liées aux soins sont prises en charge par l'assurance maladie et sont strictement encadrées et plafonnées. Elles recouvrent les prestations médicales nécessaires à la prise en charge des affections des résidents ainsi que les prestations paramédicales liées à la perte d'autonomie.



Les prestations liées à la dépendance recouvrent l'ensemble des prestations d'aide et de surveillance nécessaires à l'accomplissement des actes essentiels de la vie, pour améliorer l'autonomie des personnes âgées. Elles sont couvertes par les autorités locales et régionales ou l'assurance maladie, selon les pays.



Les prestations liées à l'hébergement sont encadrées dans leur définition et leur évolution, et représentent la part la plus importante du chiffre d'affaires de Korian. Ce revenu comprend aussi la restauration et l'animation sociale au sein de l'établissement. C'est le résident qui prend en charge ces frais.



Les prestations liées aux services complémentaires visent à améliorer le confort des résidents. Ces prestations se développent fortement à mesure que les demandes et l'innovation digitale évoluent.

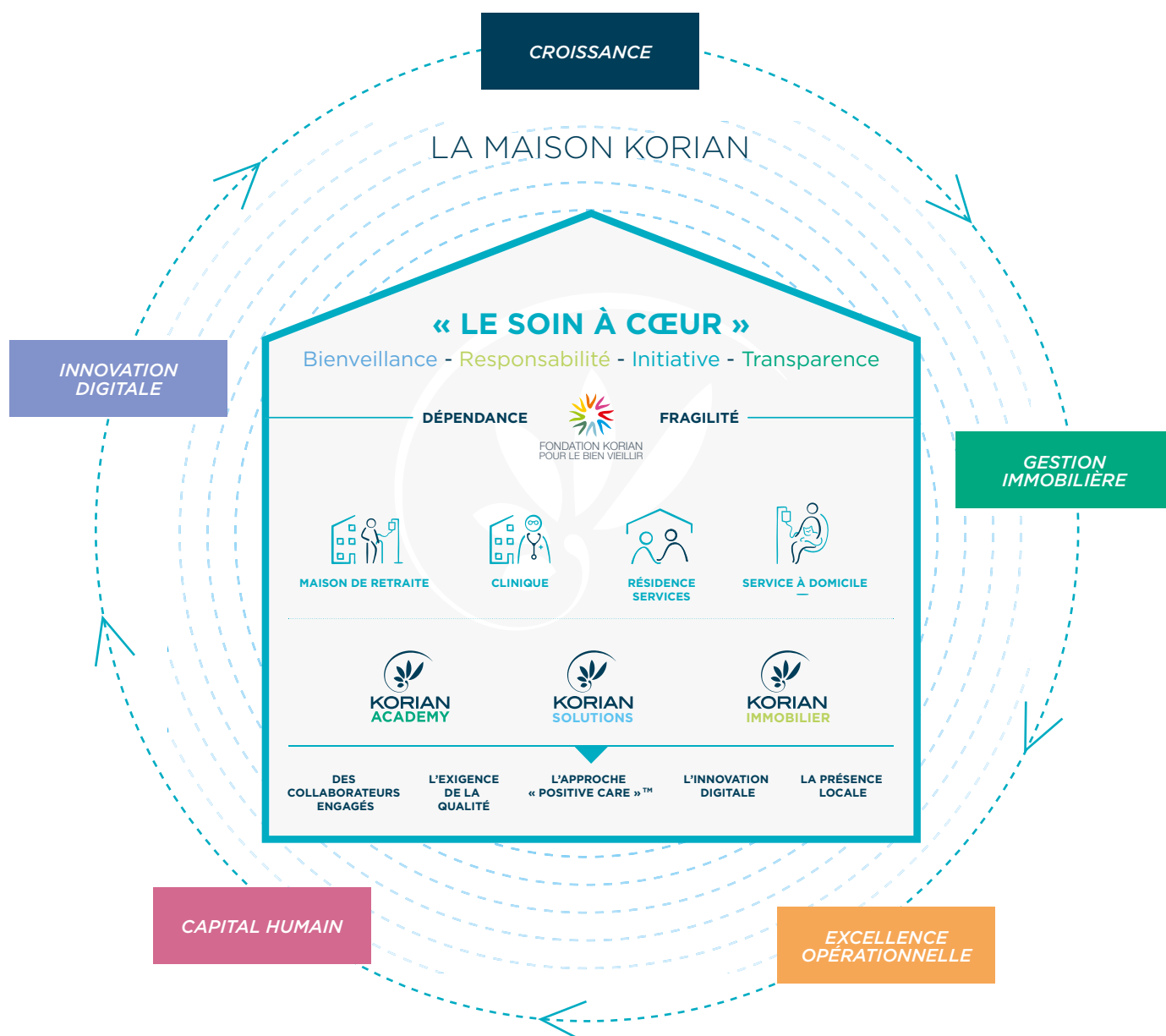


NOTRE **STRATÉGIE**



NOTRE RAISON D'ÊTRE

Notre raison d'être est de devenir un partenaire de confiance pour les personnes âgées ou fragilisées et leurs proches à travers un accompagnement personnalisé et une meilleure qualité de vie au quotidien. C'est pour cela que nous plaçons notre mission sociale – illustrée par notre « Maison Korian » – au cœur même de notre modèle et de tout ce que nous faisons.



LE PLAN KORIAN 2020

Pour répondre aux défis démographiques et sanitaires du Grand Âge, nous entendons proposer, dans tous les territoires où nous sommes présents, un continuum de services adaptés aux différentes situations – de la fragilité à la dépendance – dans le respect du libre-choix et des aspirations de chacun. Pour ce faire, notre plan stratégique Korian 2020 identifie 5 leviers de transformation :



RENFORCER NOTRE POTENTIEL DE CROISSANCE

En combinant un développement organique par création de nouvelles capacités, une optimisation des plateformes existantes et des acquisitions ciblées visant à renforcer la diversification de l'offre de services et à favoriser des synergies de proximité.



METTRE LA GESTION IMMOBILIÈRE AU SERVICE DE NOTRE PERFORMANCE

Au service de la création de valeur et du développement du Groupe, par une gestion dynamique du portefeuille, la mise en place d'équipes de développement immobilier, la recherche de partenariats globaux avec des investisseurs et une politique de détention ciblée des actifs stratégiques.



ATTEINDRE L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Comme condition fondamentale à la satisfaction des patients, des résidents et des familles, à la qualité des services et à la performance économique et financière.



INVESTIR DANS LE CAPITAL HUMAIN

En renforçant la qualité de vie au travail des équipes et en déployant une politique active de formation et de développement du personnel pour valoriser les expertises et les savoir-faire.



ACCÉLÉRER L'INNOVATION DIGITALE

Comme facteur essentiel d'amélioration de la qualité de service et de différenciation de l'offre par le développement de nouveaux concepts, dans le domaine de la prise en charge thérapeutique comme de la mobilisation des technologies digitales, au bénéfice des patients, des résidents et des collaborateurs.

LA MATRICE DE MATÉRIALITÉ DE KORIAN

Dans le prolongement du plan Korian 2020, nous avons mené en 2017 une première analyse de matérialité afin de construire notre stratégie RSE en adéquation avec les attentes de nos parties prenantes.

Nous entretenons un dialogue permanent et transparent avec l'ensemble de nos parties prenantes :

- Les personnes âgées ou fragilisées que nous accompagnons et soignons
- Les familles et les aidants
- Nos collaborateurs
- Les collectivités et les acteurs des territoires
- Les professionnels de santé
- Les associations et centres de recherche
- Nos fournisseurs et sous-traitants
- Nos actionnaires

Notre matrice de matérialité hiérarchise les enjeux RSE auxquels nous nous devons de répondre, à travers notre stratégie RSE et l'adoption de pratiques éthiques et responsables.

( Voir §3.1.1 du document de référence)

FOCUS PARTIES PRENANTES

- Nutrition
- Respect de la dignité et de la vie privée (biens et données personnels)
- Sécurité et qualité des soins

- Dialogue social
- Diversité
- Performance environnementale des établissements
- Achats locaux et responsables
- Sécurité des bâtiments
- Ouverture sur l'extérieur
- Inclusion sociale des salariés
- Lutte contre la corruption et la fraude
- Transparence et redevabilité (dont politique de tarification)
- Gouvernance

ENJEUX PRIORITAIRES

- Bien-être et qualité de vie au travail
- Maintien de l'autonomie, du pouvoir d'agir et d'une participation à la vie sociale
- Qualité du dialogue avec les familles
- Élargissement de l'offre

- Développement professionnel et des compétences
- Santé et sécurité au travail
- Gestion des déchets
- Place du digital dans l'accompagnement des résidents
- Partenariats et réseaux
- Impact économique local

ENJEUX PERMANENTS

FOCUS BUSINESS

Renforcer le bien-être de nos salariés

Améliorer la qualité de notre environnement

Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des personnes âgées ou fragilisées

Contribuer positivement au bien-vieillir

Devenir un acteur local engagé

UN MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT AU SERVICE D'UNE **STRATÉGIE** **CRÉATRICE DE VALEUR PARTAGÉE**

Notre projet d'entreprise s'appuie sur un modèle équilibré et créateur de valeur partagée avec l'ensemble de nos parties prenantes.

1

RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS LIÉS AU GRAND ÂGE

- Des offres de services diversifiées et intégrées
- Une croissance durable de notre activité
- Des concepts innovants de prise en charge

2

RENFORCER NOS IMPACTS POSITIFS SUR LES TERRITOIRES ET L'ENVIRONNEMENT PAR NOTRE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

- Un cadre de vie agréable et adapté
- Des établissements respectueux de l'environnement
- Le soutien continu au développement local

3

ACCORDER UNE ATTENTION CONSTANTE ET GLOBALE À LA QUALITÉ DE LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES ÂGÉES ET FAGILISÉES

- Le maintien de l'autonomie et le respect du libre choix de la personne
- L'accompagnement permanent de l'entourage familial
- L'excellence opérationnelle au service de notre qualité de service

4

PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN

- L'attraction et le développement de nos talents
- Le bien-être et la qualité de vie au travail
- La promotion de la diversité et de l'inclusion

5

SOUTENIR L'INNOVATION DIGITALE ET LA RECHERCHE

- L'innovation digitale au cœur de notre transformation
- Des recherches scientifiques et études sociétales
- Une autre vision de la vieillesse

1 RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS LIÉS AU GRAND ÂGE

/ Diversifier nos activités et nos offres de services

Les aînés et leurs familles sont en attente d'offres de soins et de services plus diversifiés et personnalisés avec de nouvelles modalités de la perte d'autonomie. C'est pour cela que nous proposons des offres intégrées de services de soins et d'accompagnement adaptés aux besoins des personnes temporairement ou durablement fragilisées.

L'existence de fortes contraintes sur les capacités d'accueil nous encouragent également à consolider nos positions dans nos cœurs de métier (maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées), à diversifier nos offres de services et à développer de nouvelles formes de prise en charge : hospitalisation ambulatoire, accueil de jour, soins et services à domicile, résidences services et colocations seniors, maisons de retraite médicalisées.



Main dans la main, promenade à la Maison Eyras Côte Pavée

BÂTIR DES OFFRES INTÉGRÉES POUR TOUJOURS MIEUX RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS LIÉS AU GRAND ÂGE

LES ÉVOLUTIONS DÉMOGRAPHIQUES EN EUROPE

Les personnes âgées de plus
de 65 ans représenteront

1/4

de la population européenne
d'ici 2030

Allongement de l'espérance de vie
entre 2017 et 2027

65+

+2,5 % par an

85+

+3,0 % par an

+100

x2 en 2027

DES BESOINS VARIÉS

Centres médicaux
et soins de suite

Services
à domicile

Offre résidentielle
adaptée

Établissements
spécialisés

L'OFFRE DE KORIAN



Cliniques
spécialisées



Soins
et services
à domicile



Résidences
services
et colocation
pour seniors



Maisons
de retraites
médicalisées

FAIBLE

DÉPENDANCE

ÉLEVÉE

Attentes des seniors :
solutions sur-mesure
favorisant l'autonomie

Numérisation
Technologie
de pointe

Contraintes de
financement/prix

Les progrès de la médecine et les évolutions technologiques permettent d'élargir la palette des solutions d'accompagnement et de prise en charge, que ce soit au domicile de la personne ou dans une structure médicalisée, suivant les besoins et le degré d'autonomie.

D'après une étude réalisée par IPSOS*, 68 % des personnes interrogées souhaiteraient pouvoir rester dans leur logement actuel en l'adaptant ; ils ne sont que 9 % à souhaiter aller vivre en maison de retraite.

Korian propose une offre de proximité, au plus près des besoins, qui s'intègre dans le parcours de soins et l'offre territoriale, en partenariat avec les acteurs de santé au cœur d'un écosystème (médecins traitants, professionnels de santé de ville, services de médecine et de chirurgie des hôpitaux et cliniques).

Nous développons partout en Europe des services de soins à domicile afin de proposer aux seniors et à leurs aidants des solutions diversifiées et adaptées, en amont et en aval de la prise de soins dans nos cliniques spécialisées et dans nos maisons de retraite médicalisées.

L'hospitalisation ambulatoire permet également aux patients de bénéficier d'un suivi médical de qualité et d'une rééducation complète, tout en continuant à habiter chez eux. Ceci dans le but de favoriser et de prolonger l'autonomie des personnes et de retarder leur éventuelle entrée en institution.

Par ailleurs, pour améliorer la prise en soins de nos patients les plus âgés et fragilisés au sein de nos maisons de retraite médicalisées, nous sommes en mesure d'apporter différentes solutions en développant des complémentarités et en créant des synergies avec nos cliniques spécialisées, notamment à travers des parcours de soins gériatriques.

Notre acquisition récente aux Pays-Bas est un bel exemple de spécialisation de la très grande dépendance. Stepping Stones est un opérateur privé qui a développé un concept unique basé sur des villas résidentielles de petites tailles adaptées aux patients atteints de la maladie d'Alzheimer ou de troubles cognitifs.



On épluche, on rissole, on rit, rendez-vous à l'atelier Cuisine !

* Les personnes âgées en 2030 - Les études de Matières Grises - Septembre 2018.

AVEC PETITS-FILS, KORIAN ACCÉLÈRE SON DÉVELOPPEMENT DANS LES SERVICES À DOMICILE

L'acquisition de Petits-Fils en France est emblématique de notre expansion sur le segment du domicile.

Avec 58 agences en France, Petits-Fils propose aux personnes âgées dépendantes des prestations d'aide à l'autonomie, d'aide aux repas, d'aide-ménagère ou encore d'assistance administrative.

À l'instar de la prise de participation majoritaire dans la société Ages & Vie en janvier 2018, cette acquisition s'inscrit dans la droite ligne de la stratégie de diversification et d'enrichissement des offres de services poursuivie dans le cadre du plan Korian 2020.



La prise en charge personnalisée, en parfaite cohérence avec l'approche « Positive Care » de Korian, s'appuie sur les besoins spécifiques et les souhaits des personnes qui présentent en majeure partie un niveau de dépendance élevé. Les résidents y sont accompagnés jusqu'à la fin de leur vie, grâce à une expertise en soins palliatifs.

Après Ages & Vie en France, nous renforçons donc notre présence sur le segment des petites communautés de personnes âgées en élargissant notre offre de services de soins spécialisés pour mieux nous adapter aux besoins des clients.

/ Développer des concepts de prise en charge innovants et intégrés

Dans notre approche, nous attachons une grande importance au dialogue avec les acteurs locaux afin d'intégrer nos établissements et services dans les filières de soins et d'accompagnement à l'échelle de chaque territoire de santé.

Notre stratégie

Nous développons pour cela deux types de solutions :

- Des concepts de plateformes de services mixtes et innovantes, intégrant « sous un même toit », des unités de vie médicalisées pour des personnes en perte d'autonomie, des résidences services ainsi que des services et centres de soins ambulatoires ;
- Des réseaux locaux, points de proximité pour les maisons de retraite médicalisées, vers une clinique spécialisée, des services de soins de suite et de réadaptation et des services de soins à domicile.

➤ *L'objectif : passer d'une approche par activité à une approche intégrée innovante et construire des parcours de soins uniques et plus fluides pour chaque patient et résident. —*

Ces développements permettent de combiner différents modèles de financement publics/privés, d'apporter une offre personnalisée répondant aux besoins du patient et résident sur le long terme, qui bénéficiera de l'accompagnement d'une équipe médicale pluridisciplinaire tout au long de son parcours de soins.



SENIOR PLAZA BELGIQUE : UN CONCEPT DE SOINS MIXTE INTÉGRÉ AU CŒUR DU CENTRE VILLE

Exemple d'un bâtiment « user centré » et « polyvalent », le Senior Plaza, situé à proximité immédiate du centre-ville, de ses commerces et restaurants, permet la convergence de déplacements humains et d'activités diversifiées. Au rez-de-chaussée, via une entrée ouverte sur la ville, sont installés un fleuriste, un restaurant, un salon de coiffure, un cabinet médical. Au cœur de cet écosystème se trouvent une maison de retraite médicalisée, une résidence services, des prestataires de santé (diététicienne, psychothérapeute ...) et un accueil de jour.

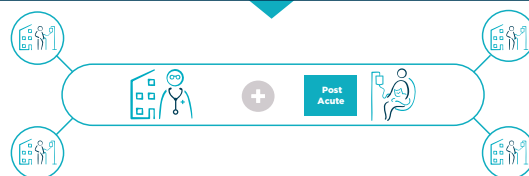
1

Réunir sous un même toit des plateformes intégrées



2

Développer des réseaux locaux



VUE GLOBALE DE L'ÉTAT DU PATIENT



UNE ÉQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE



CAPACITÉ D'ADAPTATION AUX BESOINS DU PATIENT SUR LE LONG TERME



COMBINAISON DE DIFFÉRENTS MODÈLES ET MIX DE FINANCEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS



/ Poursuivre nos acquisitions ciblées en Europe

Conformément à notre stratégie d'acquisitions ciblées, d'élargissement des offres et de diversification géographique, nous poursuivons notre développement en Europe, avec 10 opérations réalisées en 2018 et 5 au 1^{er} trimestre 2019, dans une logique de création de plateformes locales de services et de parcours intégrés.

➤ Nous entrons dans 2 nouveaux pays avec l'acquisition de Seniors en Espagne et de Stepping Stones aux Pays-Bas, afin de déployer notre stratégie de développement européen de proximité et créatrice de valeur. —

Le Groupe entend également poursuivre l'expansion de ses capacités, et vise un parc total de plus de 93 000 lits à horizon 2022 en Europe, répartis comme suit entre les pays :

	Pipeline	Rénovation
	# Lits Fin 2022	
 FRANCE	35 372	3 475
 ALLEMAGNE	31 925	2 715
 BELGIQUE	14 838	-
 ITALIE	9 235	-
 ESPAGNE	2 085	-
Total	93 455	6 190

1 RÉPONDRE À LA DIVERSITÉ DES BESOINS LIÉS AU GRAND ÂGE

Nos résultats 2018 et engagements pour demain

DIVERSIFIER NOS ACTIVITÉS ET NOS OFFRES DE SERVICES



→ 58 agences Petit-Fils et 200 000 heures de service chaque mois

→ Objectif : 200 ouvertures d'agences prévues d'ici 2023

→ 20 projets de développement d'appartements en colocation avec Ages & Vie

DÉVELOPPER DES CONCEPTS DE PRISE EN CHARGE INNOVANTS



→ 114 projets immobiliers innovants en Europe dont 30 concepts intégrés en centre ville

POURSUIVRE NOS ACQUISITIONS CIBLÉES EN EUROPE



→ Ouverture de 3 500 lits en 2019

→ Objectif : 93 000 lits en 2022

→ 29 nouveaux établissements

→ 173 M€ d'investissements de croissance dont 130 M€ en acquisitions de proximité

Notre stratégie



Des pas dans mes pas, cheminons ensemble dans le jardin de la Maison Eyras

2 RENFORCER NOS IMPACTS POSITIFS SUR LES TERRITOIRES ET L'ENVIRONNEMENT PAR NOTRE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

/ Adopter une stratégie immobilière créatrice de valeur

En parallèle de notre cœur de métier, nous avons mis en œuvre une stratégie immobilière qui vise à mieux orienter nos investissements mais aussi nos choix d'emplacement pour nos futurs établissements, nous permettant de renforcer notre empreinte locale et valoriser notre patrimoine immobilier.

La stratégie immobilière « asset smart » mise en œuvre depuis 2017 vise à gérer activement la base d'actifs, en augmentant de façon sélective le taux de détention des actifs et à réduire le taux d'effort par la renégociation des baux. Elle s'articule autour de trois priorités :

➤ Notre objectif est d'accélérer la restructuration de notre parc sanitaire et médico-social en France et d'offrir à nos patients, résidents et collaborateurs un environnement de soins aux meilleurs standards du marché. —

- **Une gestion dynamique de la base d'actifs immobiliers du Groupe**, dans une perspective d'expansion et de reconfiguration du réseau dans le cadre du développement d'une offre globale et évolutive répondant aux besoins des clients. Cette approche se fonde sur nos équipes internes expérimentées et à travers des partenariats externes. En France, le Groupe a signé en 2018 des partenariats avec Careit & Primonial REIM ainsi qu'avec Icade, afin d'assister le Groupe dans le développement de nouveaux projets.
- **La valorisation du portefeuille grâce à un développement sélectif de son taux de détention** en propre, dans un contexte favorable en matière de conditions de financement. Le taux de détention du Groupe au 31 décembre 2018 est de 19 %.
- **Le plan de renégociations des loyers**, engagé sur un premier portefeuille de 150 baux, a permis jusqu'ici la renégociation de 90 baux, principalement en France et en Allemagne, qui se traduiront en 2019 par plus de 5 millions d'euros d'économies de loyers.



“ Nous réfléchissions avec Korian à ce que doit être la maison de retraite de demain.

Il est indispensable de faire rentrer la vie dans les établissements : à la fois la vie sociale, à travers des espaces communs ouverts et propices aux échanges - comme des restaurants, des cafétérias, des garderies - mais aussi la vie privée, avec des espaces privatifs pensés dans le respect de l'intimité et de l'autonomie de la personne.

En nous inspirant des matières et des couleurs chaleureuses de la nature, nous voulons créer des lieux de vie empreints d'hospitalité et de bien-être, dans un esprit « Maison ».

Nous donnons pour cela une place centrale à la lumière naturelle, avec des grandes ouvertures sur l'extérieur permettant aux résidents de retrouver leurs repères au rythme des saisons.

Pleinement intégrés dans l'approche « Positive Care » de Korian, nos travaux et nos réflexions inspireront les futurs projets de construction et de rénovation de Korian. ”

Olivier Saguez,
designer et fondateur de Saguez & Partners,
agence de design global.

Nous développons des partenariats stratégiques afin de bénéficier d'expertises en matière d'immobilier durable et imaginer des bâtiments dont les consommations en énergie, les besoins en ressources et les impacts sur la biodiversité sont maîtrisés dans le temps et garantis par des certifications exigeantes.

Par exemple, les futurs projets de colocation « Ages & Vie » en 2019 seront construits en ossature bois, selon les normes HQE.

➤ Korian accélère la recomposition de son parc avec un ensemble de concepts immobiliers novateurs, afin de proposer sur un même territoire un ensemble complet de services d'accompagnement. —

Notre stratégie

/ Optimiser notre réseau existant

Nous travaillons activement à la rénovation et la restructuration de notre parc, à travers le projet « Boost », afin de transformer nos plateformes existantes, développer de nouveaux services et augmenter nos capacités d'accueil, particulièrement en hospitalisation de jour.

Ce projet intègre l'approche « Positive Care » à la construction, la rénovation et l'exploitation de nos établissements, dans une logique de fluidification du parcours de soins au sein des territoires de santé à travers notamment :

- une expertise-clé en matière de santé et d'accompagnement des personnes âgées ou fragilisées
- un souci constant de préserver l'autonomie et la prise en compte des choix des résidents
- le maintien de lieux de vie accueillants et chaleureux

En France, le projet « Boost » prévoit la rénovation de 3000 chambres à fin 2019 et de la moitié de nos maisons de retraite médicalisées d'ici 2022.



« Boost », ça bouge dans nos maisons...



Jardinage à quatre mains à la Maison Serena

/ Réduire notre impact environnemental

Avec plus de 800 sites en Europe, notre empreinte environnementale globale et de proximité est importante. Nous avons engagé une démarche ambitieuse de limitation des consommations d'eau et d'énergie ainsi qu'une gestion rationnelle de nos déchets.

Nous optimisons la gestion des consommations d'énergie et d'eau et des déchets en établissements afin de réduire au maximum le gaspillage. Nous menons régulièrement des campagnes de sensibilisation aux éco-gestes afin de promouvoir des bonnes pratiques simples et impactantes et de changer durablement les habitudes des résidents, des patients, des familles et des collaborateurs.

/ Soutenir le développement économique et social local

Ancrés au sein des territoires, à proximité des bassins de vie, les établissements du Groupe sont ouverts vers l'extérieur et jouent un rôle clé : dynamisation de l'économie locale, renforcement du lien social et intergénérationnel, coopération étroite avec les acteurs locaux, etc.

Nous privilégions les achats locaux et collaborons activement avec notre partenaire Sodexo afin d'augmenter continuellement la provenance locale de nos achats alimentaires en France

Conscients de l'importance de nos établissements pour leur environnement immédiat et la collectivité, nous avons à cœur de créer du lien entre nos résidents, nos activités et les acteurs du territoire. Nous favorisons particulièrement les échanges et rencontres intergénérationnels et entretenons des relations étroites avec les écoles ou associations locales.



Moulinot, entreprise de l'ESS locale et responsable

“ Moulinot collecte aujourd'hui les bio-déchets générés par certains établissements Korian situés à Paris et ses environs. Ces déchets alimentaires sont ensuite transportés dans des camions écologiques, fonctionnant au Gaz Naturel de Ville, avant d'être transformés en lombricompost et en énergie.

Tous ces bénéfices sont alors utilisés pour nourrir le sol à l'agriculture ou fournir du biogaz et de l'électricité. C'est ce que nous appelons l'économie circulaire.

Nous proposons également des parcours d'insertion et de qualification professionnelle, à destination de futurs collaborateurs encore éloignés de l'emploi.

Nous sommes très fiers de collaborer avec Korian ! ”

Stephan Martinez, dirigeant de Moulinot

2 RENFORCER NOTRE IMPACT POSITIF SUR LES TERRITOIRES ET L'ENVIRONNEMENT

Nos résultats 2018 et engagements pour demain

ADOPTER UNE STRATÉGIE IMMOBILIÈRE CRÉATRICE DE VALEUR



- **19 % de taux de détention** d'actifs immobiliers
- Valorisation du parc immobilier à **1,6 Md €** (+33 % vs 2017)
- **5 M€ d'économies** réalisées grâce à la renégociation des loyers
- **120 M€ d'investissements** en rénovation et développement du réseau existant : rénovation de **+ 3 000 lits d'ici fin 2019**

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE



- **- 9,6 % de consommations d'électricité**
- **- 2,9 % de consommation de gaz** (MWh par nombre de lits vs 2016 en Europe)

SOUTENIR LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL LOCAL



- **73 %¹ de nos achats alimentaires sont des produits fabriqués ou cultivés² en France,**
- **98 % des boulangers sont des boulangers de proximité³**
- **97 % de distribution locale³**

1. Du chiffre d'achats.

2. Pour les fruits et légumes bruts.

3. Même région administrative.

3 ACCORDER UNE ATTENTION CONSTANTE ET GLOBALE À LA QUALITÉ DE LA PRISE EN CHARGE DES PERSONNES ÂGÉES ET FAGILISÉES

/ Déployer notre approche « Positive Care »

Korian a développé l'approche « Positive Care », afin de mieux prendre en compte nos résidents et patients, en fonction de leurs aptitudes propres, de la durée de leur séjour et de leurs aspirations.

Inspirée des travaux de Maria Montessori, célèbre médecin et psychologue italienne, c'est une approche holistique et positive des personnes âgées, permettant à chacun de continuer à s'accomplir, à se développer, de manière autonome, dans un climat de bienveillance et de convivialité.

Nous réalisons avec chaque personne et le soutien de son entourage une évaluation régulière de ses besoins (liés à l'avancée en âge et/ou à la maladie), de ses capacités (physiques, cognitives, sensorielles et socioculturelles) mais aussi de ses souhaits, de ses habitudes et de ses envies pour son bien-être.

Cette évaluation nous permet de construire avec la personne un projet de vie et de soin personnalisé autour de 4 domaines d'action :

➤ Être « Positive Care », c'est prendre soin de l'autre avec empathie, dans le respect de ses choix, de sa dignité et de son désir d'intimité. —



Lâcher prise, un moment douceur tout en rose dans nos espaces Snoezelen...

L'APPROCHE « POSITIVE CARE » : NOS COLLABORATEURS À L'ÉCOUTE CONSTANTE DES PATIENTS, DES RÉSIDENTS ET DE LEURS PROCHES

Quoi ?	Animations et loisirs	Activités domestiques et sociales	Thérapies non médicamenteuses	Traitements médicaux & médicamenteux
Qui ?	Animateurs « soignants ».	Assistants de soins en gérontologie, aides-soignants diplômés, aides psychopathologiques, intervenants « Montessori ».	Psychologues, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, psychothérapeutes, psychomotriciens, éducateurs sportifs.	Médecins, infirmiers, aides-soignants.
Comment ?	PROJET PERSONNALISÉ			
	PROJET DE VIE		PROJET DE SOINS	



Profusion de couleurs et de lumières pour se détendre autrement

L'importance du lien social

Nous nous engageons à donner toute sa place à l'animation dans la vie culturelle et sociale de nos résidents. Nos animateurs contribuent chaque jour à lutter contre l'isolement et à renforcer l'accomplissement personnel des résidents dans leur quotidien, à travers la conception, la mise en place et l'animation d'activités ludiques et sociales, en adéquation avec le projet d'établissement et le projet de vie sociale des personnes âgées.

Des activités domestiques et sociales

Nos équipes accompagnent quotidiennement les résidents dans le bon déroulement d'une journée « comme à la maison » (cuisine, préparation de la table, jardinage) afin de maintenir ou de réhabiliter les capacités fonctionnelles, cognitives et sensorielles et favoriser les liens sociaux et le bien-être des résidents.

Le suivi médical

Les cliniques et établissements de soins Korian font du juste médicament une priorité. Nous menons chez Korian une réflexion pour chaque patient, avec un mot d'ordre : individualiser au maximum pour donner la juste quantité et assurer le bon équilibre entre efficacité des soins et bien-être du patient.



“ Chez Korian, nous travaillons tous ensemble à ajouter de la vie aux jours, et non simplement des jours à la vie. Le “Positive Care” est une démarche nouvelle d'empathie et de respect, une approche des soins dans sa globalité, qui place la personne âgée au centre de toutes les attentions. ”

**Faye PIRES DOLORES, orthophoniste
à la Maison Evere à Bruxelles, Belgique.**

Les thérapies non médicamenteuses (TNM)

Nous privilégions les traitements non-médicamenteux en réponse aux troubles cognitifs, fonctionnels, thymiques (anxiété) ou de comportement des résidents et des patients souffrant d'Alzheimer ou de maladies apparentées.

Quelques exemples

Espace Snoezelen

Un espace réconfortant composé de matériels de stimulation et de relaxation comme des colonnes à bulles, des poupées d'empathie, des fils lumineux en LED et des matelas confortables qui aident à se détendre.

Chariot d'activité Flash

Notre « chariot des urgences » en cas de situation de détresse. Il comporte tout un panel d'objets de médiation. Pour chaque patient, nous avons évalué au préalable l'objet qui est le plus à même de calmer ses angoisses. Ainsi, en cas de crise, nous savons tout de suite lequel lui proposer pour avoir un effet efficace immédiat.

Doll therapy

Nos équipes soignantes utilisent depuis 2010 la poupée d'empathie pour apaiser les crises des personnes âgées atteintes de troubles neurodégénératifs. La thérapie de la poupée permet de canaliser leurs angoisses en recentrant leur attention sur un objet positif. Le calme revient et le dialogue peut reprendre entre le soignant et le résident tout en évitant la prise de médicaments calmants.

Notre stratégie

/ Exiger la qualité, à tous les niveaux

L'excellence opérationnelle est une condition fondamentale à la satisfaction des clients du Groupe, à la qualité de nos services et par conséquent à notre performance économique et financière.

Nous avons acquis depuis 3 ans une forte maturité de notre modèle opérationnel, commun à nos différentes géographies et à nos différents réseaux. Nous avons pour cela travaillé autour de 4 dimensions :

- 1 • L'harmonisation des normes et des processus** dans un réseau par nature hétérogène, avec un focus particulier sur nos systèmes d'information,
- 2 • Le renforcement de l'ensemble de nos structures de contrôle de la qualité et de pilotage de la performance**, à travers des audits internes systématiques de nos établissements portant sur plus de 150 thématiques mais également le soutien continu de nos équipes ;
- 3 • Un travail de fond auprès de nos fournisseurs**, qui participent à la qualité globale de nos services, avec la mise en place d'une politique d'achats Groupe. Nous avons aujourd'hui un taux de couverture de 68 % contre 40 % en 2017 ;
- 4 • Une amélioration de l'efficacité opérationnelle et organisationnelle** basée sur la mutualisation et l'optimisation des fonctions centrales et des fonctions support locales.



De la rigueur avant toute chose à la clinique Les Trois Tours



En 2019, nous avons fait le choix de déployer la certification ISO 9001:2015 à l'échelle du Groupe, avec comme première étape la définition de standards communs à tous nos pays. L'ensemble de notre réseau devrait être conforme à cette norme à horizon 2021. Cette certification nous permet de stabiliser notre modèle opérationnel et de garantir notre performance et notre qualité.



Nous faisons également appel à la plateforme Ecovadis pour évaluer les pratiques RSE de nos fournisseurs sur les quatre thèmes suivants : Éthique, Environnement, Social, Supply Chain. À fin décembre 2018, 150 fournisseurs avaient été évalués par le biais de la plateforme Ecovadis, avec un score moyen de 50,8 % (soit 8,6 pts de plus que la moyenne Ecovadis). En fonction de leurs résultats et de leur catégorie, des plans d'action sont définis avec nos fournisseurs sur les sujets prioritaires.

/ Être à l'écoute de l'entourage familial

Les proches d'une personne malade, notamment souffrant d'une maladie de longue durée, ou évolutive, font souvent face à de nombreuses difficultés et interrogations, avec des risques importants d'épuisement et d'isolement.

Fort de notre expertise unique, nous souhaitons leur apporter de l'aide et des réponses concrètes afin de développer leurs compétences et la qualité de leur accompagnement sur des sujets-clés : le quotidien, l'importance des temps de détente et de relaxation, les bons soins et les bonnes postures à adopter en fonction des troubles cognitifs.

➤ Nous avons à cœur d'associer les familles à la vie quotidienne des patients et résidents et de faciliter les liens familiaux, essentiels au bien-être et à la qualité de la prise en charge. —

- Les psychologues Korian, et l'ensemble des équipes, sont à la disposition des familles au quotidien afin d'échanger, expliquer et former les aidants familiaux ;
- Des « Cafés des aidants » ou « Café Alzheimer » sont organisés régulièrement dans nos établissements afin de répondre aux questions des proches ;
- En leur donnant la possibilité d'effectuer de courts séjours dans nos établissements, nous offrons une solution de repos pour prévenir l'épuisement des proches aidants et aidants familiaux.



Sur un air de musique à la Maison Les Anabelles

3 METTRE LES PERSONNES ÂGÉES ET FRAGILISÉES AU CŒUR DE NOTRE PROJET

Nos résultats 2018 et engagements pour demain

DÉPLOYER NOTRE APPROCHE « POSITIVE CARE »



- **Déploiement des thérapies non médicamenteuses** dans plus de 1/3 de nos maisons de retraites médicalisées en Europe en 2018
- **Objectif : 72 %** en 2019, dont 100 % en France
- Plus de **23 700 heures de formation au Positive Care** en France en 2018

EXIGER LA QUALITÉ, À TOUS LES NIVEAUX



- **Audits qualité :** 96,4 % des sites visités notés A (64,3 %)** et B
- **150 fournisseurs évalués par Ecovadis**, représentant 77 % des dépenses du groupe

ÊTRE À L'ÉCOUTE DE L'ENTOURAGE FAMILIAL



- **Taux de satisfaction clients en 2018** au niveau du Groupe : 96 %



Partage et esprit d'équipe au rendez-vous

4 PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN

/ Attirer de nouveaux talents

Le secteur des services de soins et de santé font face à de forts besoins de recrutement pour accompagner sa croissance. Nous prévoyons ainsi de recruter au moins 10 000 collaborateurs supplémentaires par an dans les cinq prochaines années.

Pour cela, nous sommes engagés dans une démarche active de promotion de nos métiers. Notre stratégie de marque employeur, particulièrement active sur les réseaux sociaux en Allemagne, nous permet d'être reconnu comme un employeur de référence du secteur, tant par les jeunes en formation que par les collaborateurs plus expérimentés.

En tant qu'entreprise apprenante, nous nouons des partenariats de long terme dédiés avec les écoles locales de soins et accueillons dans nos établissements des jeunes stagiaires afin d'approfondir leur expertise gériatrique et les former à nos pratiques innovantes. Nous accueillons au sein de nos équipes 1 500 apprentis en Allemagne et 500 en France

> Les collaborateurs du Groupe sont au cœur de notre performance. Nous investissons en continu sur nos 52 000 collaborateurs afin de développer leur expertise, leur savoir-faire et leur bien-être, tout en anticipant sur les besoins à pourvoir. —

LANCEMENT DU PREMIER CENTRE DE FORMATION PAR L'APPRENTISSAGE POUR LES MÉTIERS DE LA CUISINE ET DE LA RESTAURATION

Korian avec Adecco, Accor et Sodexo ont signé en mars 2019 un accord pour la mise en place d'un Centre de Formation par l'Apprentissage (CFA) commun pour les métiers de la Cuisine et de la Restauration, en présence de la ministre du Travail, Muriel Pénicault.

La collaboration sur ce projet de 4 groupes leaders et présents dans quatre secteurs d'activité différents permettra aux apprentis de bénéficier d'une transversalité des compétences mais également de parcours de formation qualifiants.

“ Nous sommes un Groupe en croissance et avons continuellement besoin de compétences. L'apprentissage et la formation sont au cœur de nos enjeux. Le CFA est une solution pour faire connaître nos métiers et attirer les talents ”

Rémi Boyer
Directeur des Ressources Humaines et de la RSE du groupe Korian.



/ Développer les compétences de nos équipes

À travers la Korian Academy, créée il y a 16 ans, nous proposons un large catalogue de formations – y compris en e-learning – à tous nos collaborateurs en Europe, et ce quel que soit leur métier.

Nous développons des parcours promotionnels de formation : expertise gériatrique, parcours diplômants et certifiants (plus de 300 en France), Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), accompagnement des managers, etc. Chez Korian, un aide-soignant peut devenir infirmier, un infirmier peut devenir référent ou coordinateur, un infirmier coordinateur peut devenir cadre de santé ou directeur d'établissement.

Nous avons notamment lancé un programme de formation sur 3 ans – « Campus Korian » – qui renforce les compétences de nos directeurs et managers en établissements sur les essentiels du management de proximité, tout en promouvant une posture managériale commune centrée sur la cohésion d'équipe et les valeurs du Groupe. Notre objectif est de faciliter l'autonomie, l'écoute, la collaboration et l'intelligence collective de nos équipes au service de nos grands défis.

> Nous poursuivons notre engagement en 2019, avec un objectif non négociable de 100 % des salariés présents dans le Groupe formés et un effort croissant en faveur de l'apprentissage pour les métiers des services et du soins. —



Bravo à tous les diplômés ! 22 novembre 2018 : Cérémonie de remise des diplômes de VAE (Validation des Acquis de l'Expérience)

Notre stratégie

/ Renforcer la qualité de vie au travail de nos collaborateurs

La santé, le bien-être et la sécurité des collaborateurs sont essentiels au bon exercice de notre mission de soin et d'accompagnement des seniors. Nous portons une attention particulière à la prévention des troubles musculo-squelettiques, l'évaluation des risques professionnels et la gestion des risques psychosociaux. En 2017, nous avons signé en France le premier accord collectif sur la Qualité de Vie au Travail du secteur qui comprend des mesures concrètes pour réduire les risques liés à la manutention et la prise en charge des patients et résidents.

En France, mise en place en 2019, une Direction dédiée à la prévention des risques composée de préventeurs a pour mission d'analyser les causes des accidents du travail et des maladies professionnelles et d'accompagner les établissements dans la mise en place d'actions concrètes d'amélioration. Nous réaffirmons également notre volonté de progresser sur la santé et la sécurité au travail dont les résultats sont loin d'être satisfaisants au niveau du secteur.

Nous menons tous les deux ans un baromètre interne de satisfaction des collaborateurs baptisé Community. Les résultats très positifs témoignent d'une fierté au travail et d'un engagement toujours plus fort de nos équipes, mais révèle également de vrais enjeux d'amélioration de leur bien-être et de leur qualité de vie au travail. La prochaine enquête aura lieu en mai 2019.

Dans nos métiers particulièrement exposés, la qualité du dialogue social s'apprécie également à travers la qualité de l'écoute et de l'accompagnement de nos équipes sur le plan psychologique et matériel au quotidien. En France, des groupes d'expression de salariés volontaires sont désormais organisés par un organisme indépendant pour permettre à nos collaborateurs d'échanger sur leur métier et leur quotidien.



Ligne d'écoute

Chaque salarié est susceptible de rencontrer au cours de sa vie des difficultés d'ordre professionnel et/ou personnel. Compte tenu de la charge émotionnelle de notre secteur d'activité, et afin de prévenir et de réduire les risques psychosociaux au sein de nos équipes, nous avons mis en place un dispositif d'écoute téléphonique pour tous nos salariés, confidentiel et accessible 24H/24 et 7J/7.

L'objectif est de permettre à nos collaborateurs d'échanger avec des psychologues diplômés et expérimentés, d'être soutenus et de prendre du recul sur une situation difficile qu'ils vivent ou dont ils sont témoins. Un bilan trimestriel et annuel est effectué afin d'anticiper les éventuels besoins et définir des actions pour améliorer le bien-être au travail.

Nous proposons également aujourd'hui à nos équipes, composées en majorité de femmes, un dispositif de crèches d'urgence.



Un moment de complicité joyeuse ...

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

Notre société, à l'échelle de l'Europe, s'est considérablement transformée. Notre Groupe est le reflet de cette société et compte aujourd'hui 52 000 collaborateurs, dont 82 % de femmes, avec plus de 120 nationalités différentes.

La diversité est pour nous une source d'enrichissement social et humain qui nous pousse, chaque jour à réfléchir et à promouvoir une organisation toujours plus inclusive et bienveillante. Notre réussite réside dans la qualité de nos prestations qui sont entièrement liées à notre expertise, notre engagement, notre professionnalisme, mais aussi à notre capacité à bien travailler ensemble.

En France, la « Mission Handicap » offre depuis 2014 un accompagnement personnalisé pour favoriser l'insertion et le maintien dans l'emploi des salariés en situation de handicap : formation, bilan de situation professionnelle, demande d'aménagement de poste, mise à disposition de matériels et d'outils de travail adaptés à leurs contraintes, etc.



Travailler chez Korian, un métier de vocation

➤ Notre réussite réside, dans la qualité de nos prestations qui sont entièrement liées à notre expertise, notre engagement, notre professionnalisme, mais aussi à notre capacité à bien travailler ensemble. —

4 PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN

Nos résultats 2018 et engagements pour demain

ATTIRER DE NOUVEAUX TALENTS



- **11 000 recrutements** en 2018
- **2 000 apprentis** en Europe
- **41 % de salariés de plus de 46 ans**, représentant un vrai enjeu dans un secteur déjà pénurique

DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DE NOS ÉQUIPES POUR ÊTRE AU PLUS PRÈS DE LEURS BESOINS



- **Plus de 750 000 heures de formations** par an en Europe soit une moyenne de 15h de formation par salarié par an
- 100 % des directeurs d'établissements formés en France

RENFORCER LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DE NOS COLLABORATEURS



- **Résultats enquête Community :**
 - 77 % de collaborateurs engagés (+9 pts)
 - 94 % de collaborateurs fiers de leur travail
 - Plus de 2 200 plans d'actions d'amélioration de la qualité de vie au travail en Europe

→ **1 495 ETP en situation de handicap en Europe en 2018**, + 27,5 % par rapport à 2016



Cliquons ensemble à la Maison La Pompignane

5 SOUTENIR L'INNOVATION DIGITALE ET LA RECHERCHE

.....

/ Mettre le digital au cœur de notre transformation

L'innovation digitale constitue un facteur essentiel d'amélioration de notre qualité de service et la qualité de vie de nos patients et résidents. Nous nous sommes dotés en 2018 d'une agence digitale interne - « Korian Solutions » - avec l'ambition d'accélérer la transformation digitale du Groupe.



➤ Avec Korian solutions, nous accélérons notre transformation digitale et nous positionnons sur le développement de l'offre à domicile. —

Les actions de Korian Solutions s'articulent autour de trois missions :

- **Enrichir l'offre de services à domicile** en partenariat ouvert avec des acteurs du secteur afin de couvrir l'ensemble des besoins des personnes âgées ou fragiles, en situation de dépendance ;
- **Améliorer la qualité du service apportés à nos patients et résidents** en optimisant l'efficacité opérationnelle de nos équipes, comme la gestion des remplacements ou l'enregistrement des actes de soins ;
- **Favoriser les échanges entre les personnes âgées et leur entourage** à travers les réseaux sociaux et les nouveaux outils digitaux.

En structurant nos relations avec notre écosystème et en ouvrant notre réseau d'établissements à l'innovation digitale, nous renforçons notre culture entrepreneuriale et notre ancrage territorial.

Pour cela, « Korian Solutions » s'associent avec des partenaires reconnus - comme Doctolib ou les groupes Pharmagest et Patientys sur le déploiement de nouvelles solutions modulables à domicile - mais également des start up innovantes, comme medGo et Familéo.

KORIAN CASTEL VOLTAIRE : UNE MAISON DIGITALE NOUVELLE GÉNÉRATION

Situé à Châtillon dans les Hauts-de-Seine (92), Korian Castel Voltaire est un établissement composé d'une maison de retraite médicalisée connectée, innovante et associée à une résidence seniors.

Au cœur de cet établissement unique, les nouvelles technologies participent activement au déploiement de l'approche Positive Care et améliorent concrètement le bien-être, la sécurité et le confort de nos résidents, la communication avec les familles et la qualité de vie au travail des équipes :

- Des écrans immersifs pour permettre aux résidents de voyager chaque jour sans avoir à se déplacer,
- Un éclairage évolutif en fonction du rythme biologique des résidents,
- Des chambres équipées de box connectée afin de régler la température, l'éclairage et l'ouverture des volets mais aussi de détecter une chute éventuelle,
- Une box de Services Connectés et une application smartphone dédiée pour renforcer les échanges avec les familles.



En France, nous avons notamment créé le Parcours Objectif Patient (POP) BPCO, un parcours innovant de soins coordonnés pour la Bronchopneumopathie Chronique Obstructive.

Cette solution innovante d'accompagnement global a pour objectif l'amélioration de la qualité de vie des patients.

Son innovation réside dans la combinaison de trois éléments :

- L'intervention d'une infirmière de coordination au sein de la clinique ;
- Une plateforme digitale individualisée et sécurisée de partage d'informations médicales et psycho-sociales mis au point avec la start-up Move In Med ;
- Une organisation spécifique à domicile autour d'un programme personnalisé quotidien d'exercices physiques et respiratoires.



Notre stratégie

/ S'appuyer sur la recherche pour consolider notre expertise médicale

Véritable laboratoire d'innovations, la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir nous permet de soutenir activement la recherche et scientifique. Nous sommes au cœur de l'écosystème de partenaires qui inventent les solutions et les innovations de nos métiers.

En collaboration étroite avec des instituts de recherche et des universités de niveau mondial, nous participons à des programmes de recherche d'intérêt général dont les résultats publiés en open source sont mis à la disposition de toute la communauté scientifique et des professionnels du grand-âge.

/ Faire évoluer la perception de la vieillesse dans nos sociétés

Avec une démarche résolument ouverte sur son environnement et son écosystème, la Fondation Korian anime régulièrement des Plateaux diffusés en live sur Facebook, et des Matinales thématiques en régions. À travers ces débats et des résultats scientifiques issus de ses nombreuses études la Fondation Korian contribue activement à une réflexion plus large sur les enjeux du vieillissement.

La Fondation Korian mène également tous les 2 ans une large étude sociétale sous la forme d'un Baromètre européen du bien-vieillir, avec le sociologue Stéphane Hugon et l'Institut Ipsos. En 2018, un panel représentatif de 8 000 personnes dans 4 pays européens (France, Allemagne, Italie et Belgique) ont répondu à une étude sur la reconnaissance et la valorisation de l'utilité des aînés. Les résultats dressent le portrait de seniors qui s'interrogent de plus en plus sur la place que leur offre la société et conforte le digital comme outil essentiel pour se sentir utile et autonome.



LA PAROLE À

AUDE LETTY,

Délégue générale de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir

La Fondation Korian, partenaire de la consultation citoyenne : Comment mieux prendre soin de nos aînés ?

« La Fondation Korian est très fière d'être partenaire de la consultation "Mieux prendre soin de nos Aînés" organisée par Make.org. Avec 415 000 personnes, 18 300 propositions, 1,7 million de votes, c'est un véritable succès populaire et citoyen et la plus vaste consultation populaire jamais menée sur les aînés.

Les résultats de la consultation viennent confirmer la nécessité, pour l'ensemble des acteurs, de s'engager sur la place et l'accompagnement des personnes âgées dans notre société. La Fondation Korian, à travers les résultats de ses études et concertations en régions, viendra nourrir les ateliers de transformations qui seront organisés en 2019, pour apporter des réponses concrètes aux attentes et préoccupations exprimées par la société dans cette consultation ».



« Les aînés, reconnus d'utilité publique » plateau de la Fondation Korian en septembre 2018.



En maison de retraite la tenue civile améliore la qualité des échanges entre soignants et résidents

Une étude intitulée STRECLO* a été menée à l'initiative de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, en partenariat avec le laboratoire Psychologie des Âges de la Vie et Adaptation de l'université François Rabelais (Tours) afin de mesurer l'impact de la tenue vestimentaire des soignants (tenue civile / blouse) vis-à-vis des résidents présentant des troubles neurocognitifs.

Les résultats mettent en évidence que l'absence de la blouse réduit la distance « institutionnelle » entre résidents et soignants et conduit les résidents à se sentir davantage « comme chez eux », avec plus de conversations personnelles que liées à la santé.

Cette étude s'inscrit dans la volonté du groupe Korian d'identifier tous les leviers favorisant le déploiement de son approche Positive Care, qui induit un changement de posture et de regard des soignants sur les personnes prises en soin. Des recommandations opérationnelles sont en cours d'élaboration pour aider les établissements Korian à intégrer cette pratique.

* Abréviation de STREET CLOTHES soit « tenues civiles » en français



5 SOUTENIR L'INNOVATION ET LA CULTURE D'INNOVATION

*Nos résultats 2018 et
engagements pour demain*

METTRE LE DIGITAL AU CŒUR DE NOTRE TRANSFORMATION



→ Réseau social « Korian Génération »

- Déploiement dans 100 % de nos établissements en France de l'application Korian Génération
- Déjà **1 million de connexions** et **plus de 100 000 messages** envoyés depuis son lancement en 2017

S'APPUYER SUR LA RECHERCHE POUR CONSOLIDER NOTRE EXPERTISE MÉDICALE



- **156 établissements** et **820 collaborateurs** impliqués dans des projets de recherche depuis 2013 en France
- **44 publications scientifiques**

FAIRE ÉVOLUER LA PERCEPTION DES PERSONNES ÂGÉES PAR LA SOCIÉTÉ



- **2 261 participants** aux Matinales et Plateaux de la Fondation Korian depuis septembre 2017
- **3 636 connexions** sur le Live Facebook de la Fondation Korian
- **4 000 personnes** inscrites à la *newsletter* de la Fondation Korian



2

FACTEURS DE RISQUES

2.1 / GESTION DES RISQUES

- 2.1.1 Risques stratégiques et opérationnels
- 2.1.2 Risques juridiques, éthiques et réglementaires
- 2.1.3 Risques financiers
- 2.1.4 Assurance et couverture des risques

46

2.2 / CONTRÔLE INTERNE

- 2.2.1 La définition et les objectifs du contrôle interne
- 2.2.2 L'environnement du contrôle interne
- 2.2.3 Le champ d'application du contrôle interne
- 2.2.4 Les acteurs du contrôle interne
- 2.2.5 Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière
- 2.2.6 Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels

58

46

55

57

57

58

59

61

58

58

58

58

58

59

61

2.1 GESTION DES RISQUES

La Société procède de manière continue à une revue de ses risques et élabore annuellement une cartographie des risques.

Les risques présentés ci-après sont ceux que la Société considère, à la date du présent rapport, comme étant susceptibles d'avoir un impact significatif sur le Groupe, son activité, sa situation financière et ses résultats ou son développement. L'impact négatif de ces risques s'apprécie au regard de la probabilité d'occurrence et de la matérialité estimée. Toutefois, la liste des risques présentés ci-dessous ne peut être considérée comme exhaustive. Le Groupe ne peut en effet exclure que d'autres risques se matérialisent à l'avenir et aient un effet défavorable significatif. Les dispositifs de maîtrise

associés à chaque risque s'appuient sur un système de responsabilisation défini et formalisé à chaque niveau de l'organisation et notamment au travers de délégations de pouvoir, de politiques et de procédures internes.

Parmi les risques présentés dans ce chapitre, certains relèvent d'enjeux sociaux, environnementaux, relatifs à l'éthique et aux droits humains. Ces principaux risques extra-financiers sont identifiés dans les tableaux ci-après au moyen du symbole . Le chapitre 3 du présent document de référence décrit les politiques mises en œuvre par Korian pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques.

2.1.1 / RISQUES STRATÉGIQUES ET OPÉRATIONNELS

2.1.1.1 Risques liés à la qualité des soins et à la prise en charge

Risque d'épidémie

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le développement d'une épidémie à grande échelle pourrait avoir un effet négatif sur l'activité, la réputation, la situation financière et les résultats du Groupe, notamment en raison de la perte d'activité éventuelle qui pourrait en résulter ainsi que des coûts supplémentaires susceptibles d'être engendrés par la mise en place de mesures sanitaires exceptionnelles.	Le Groupe a développé une politique d'hygiène et de qualité des soins permettant de circonscrire la diffusion des épisodes épidémiques et de minimiser au maximum les conséquences d'une épidémie sur ses résidents et patients. Les épisodes épidémiques font l'objet d'un suivi permanent par les Directions qualité et médicales de chaque pays, afin d'adapter les mesures de vigilance mises en place et de veiller au bon déploiement des procédures à appliquer en cas de survenance d'une épidémie en établissement (mesures de confinement, port de masques, renforcement du nettoyage, etc.) ainsi que la nécessité de déclaration aux autorités de tutelle en fonction des règles applicables à chaque pays. En outre, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des cas groupés d'infection dans chaque établissement du Groupe, permettant ainsi un signalement précoce de tout phénomène épidémique pour permettre une mise en œuvre proactive des procédures de prévention et de traitement du risque. La maîtrise du risque épidémique est également régulièrement vérifiée, notamment dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du risque infectieux dans les établissements Korian et dans le cadre des audits qualité à 360°. Par ailleurs, dans tous les pays d'implantation du Groupe, des campagnes de sensibilisation sur le risque épidémique visant à promouvoir le respect des règles d'hygiène et la vaccination tant des salariés que des résidents et patients sont organisées sous l'autorité de la Direction médicale, éthique et qualité Groupe. De plus, en cas de situation exceptionnelle, 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.

Risque infectieux – hygiène

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Les établissements du Groupe sont soumis à un ensemble de réglementations et de bonnes pratiques relatives à la sécurité des personnes, à l'hygiène, à la sécurité sanitaire et à l'environnement (notamment le traitement des déchets d'activités de soins à risque infectieux). Le non-respect de ces règles par les établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner sa responsabilité civile et/ou pénale et de porter atteinte à sa réputation, pouvant ainsi générer un impact négatif sur son activité et sa situation financière. De plus, des évolutions réglementaires majeures pourraient conduire le Groupe à engager des dépenses (installations, matériels, personnels, etc.) modifiant ses plans d'investissement ou ses charges d'exploitation et retarder la mise en œuvre de sa stratégie.	Le Groupe a défini des procédures internes strictes et veille à l'appropriation de bonnes pratiques : • maîtrise des soins techniques ; • contrôle de l'environnement (eau, circuit du linge, déchets à risque infectieux, etc.) ; • sensibilisation des résidents, patients et familles aux règles d'hygiène ; • formation des professionnels salariés et intervenants extérieurs ; • développement des collaborations avec des structures sanitaires spécialisées. En particulier, la gestion des déchets d'activités de soins à risque infectieux (DASRI) fait l'objet de procédures internes spécifiques qui visent à identifier ces déchets, utiliser des emballages appropriés (collecteurs sécurisés pour les piquants, tranchants, coupants et conteneurs), prévoir les modalités de stockage intermédiaire et final de ces déchets et les récolter à une périodicité définie pour destruction, selon les législations applicables dans chaque pays. Ces procédures visent à expliquer la marche à suivre afin d'éliminer les déchets médicaux, respecter les précautions standards, assurer la sécurité des personnes et protéger l'environnement. La maîtrise du risque infectieux est régulièrement vérifiée, notamment dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du risque infectieux dans les établissements Korian et dans le cadre des audits de qualité à 360°. Des audits externes sont également régulièrement effectués par des organismes assermentés, afin de s'assurer de la bonne application des bonnes pratiques d'hygiène et de soins. Enfin, des campagnes régulières de sensibilisation sont organisées à l'échelle européenne afin de prévenir toute survenance d'infection au sein des établissements.

Risque d'erreur médicamenteuse

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Chaque étape du circuit du médicament est susceptible de générer des erreurs pouvant entraîner un risque pour le résident ou le patient, pouvant aller de l'inhibition de principes actifs à la toxicité du traitement administré. Les établissements pourraient engager leur responsabilité en cas de défaillance dans le circuit du médicament, notamment à la suite d'une plainte pour mise en danger de la vie d'autrui, d'une incapacité temporaire ou permanente ou du décès d'un résident ou d'un patient. Ces erreurs pourraient porter atteinte à la réputation du Groupe, pouvant ainsi générer un impact négatif sur son activité et sa situation financière.	La Direction médicale, éthique et qualité du Groupe met en œuvre une politique de prévention reposant sur la maîtrise du circuit du médicament, la pharmacovigilance et l'identitovigilance notamment par le biais d'une campagne annuelle sur le thème du bon usage du médicament au sein de l'ensemble des établissements du Groupe. Dans tous les établissements du Groupe, la prescription (inscrite dans le dossier médical) est placée sous la responsabilité du médecin (salarié ou libéral) des résidents et/ou patients et seuls les pharmaciens et infirmiers responsables sont habilités à préparer et administrer les médicaments qui sont stockés, conformément aux réglementations, dans des lieux sécurisés. Un outil de suivi de l'administration des médicaments et de leurs effets est renseigné, permettant ainsi au médecin traitant de suivre le traitement des résidents et/ou patients. La maîtrise du circuit du médicament est régulièrement vérifiée, notamment dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle réalisée dans les établissements Korian et dans le cadre des audits qualité à 360°. Par ailleurs, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser les éventuels incidents dans chaque établissement du Groupe, permettant aux équipes de travailler de façon continue sur l'amélioration des pratiques et de diminuer les risques.

Risque de sortie à l'insu de l'établissement

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le Groupe assurant la prise en charge de personnes parfois désorientées (maladie d'Alzheimer ou troubles apparentés), il existe un risque que des résidents et/ou patients sortent de l'établissement à l'insu du personnel. Ces événements peuvent avoir des conséquences graves sur l'état de santé de la personne et pourraient engager la responsabilité de l'établissement.	Le risque de sortie à l'insu de l'établissement est un souci permanent des équipes et la rapidité de réaction du personnel est fondamentale. Lorsqu'un tel incident survient, le risque associé de chute ou de blessures est important. Le Groupe a mis en place un ensemble de dispositifs de prévention et de gestion du risque qui passe en particulier par une évaluation des comportements susceptibles de présenter un tel risque, ainsi que des actions de formation des personnels et le partage permanent de bonnes pratiques. La maîtrise du risque de sortie est régulièrement vérifiée dans le cadre des audits qualité à 360°. Par ailleurs, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des sorties à l'insu de l'établissement de plus de 2h dans chaque établissement du Groupe, permettant ainsi de s'assurer de l'information sans délai des forces de polices pour une mise en œuvre sans délai des mesures de signalement et de recherche appropriées.

Risque lié au suicide

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Compte tenu de la situation des personnes accueillies au sein des établissements sanitaires ou médico-sociaux, il existe un risque de survenance d'un suicide ou d'une tentative de suicide d'un résident ou d'un patient, qui pourrait engager la responsabilité du Groupe.	Le risque lié au suicide est un point de vigilance majeur des équipes, tout au long du séjour des résidents et/ou patients au sein des établissements. Des mesures de prévention sont mises en œuvre afin d'évaluer le risque pour chaque résident et/ou patient, en fonction de plusieurs facteurs, dont notamment son contexte personnel, familial et médical ainsi que son état psychologique. Le personnel des établissements est également formé pour adopter la bonne conduite vis-à-vis de ces sujets à risque, par une approche à la fois sécuritaire, médicale et bienveillante, visant à mettre en place des mesures de sécurité adéquates tout en cherchant à renforcer les liens sociaux et adapter le projet de vie. Par ailleurs, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des suicides et tentatives de suicide dans chaque établissement du Groupe, permettant ainsi de s'assurer de la mise en œuvre des mesures appropriées.

Risque lié à la maltraitance

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Bien que le Groupe attache une importance prioritaire au respect des valeurs éthiques dans le cadre de ses activités de prise en charge des seniors, les risques de maltraitance active (violences ou agressions physiques, psychiques, financières, etc.) ou passive (restriction de la liberté de circulation, non-respect de la personne, de sa dignité et de son intimité, etc.) ne peuvent être exclus. La responsabilité de salariés ou du Groupe pourrait ainsi être recherchée à ce titre et la survenance de tels événements pourrait avoir un effet défavorable sur la réputation et l'image du Groupe.	La prévention de la maltraitance est au cœur des préoccupations du Groupe et s'effectue à différents niveaux par : - la formalisation et la diffusion des politiques Éthique, Médicale et Qualité dans le respect de la déontologie et des réglementations ; - le <i>management</i> par la qualité favorisant la prise en charge de la personne dans des conditions optimales de qualité et de sécurité ; - la publication régulière des recommandations de Bonnes Pratiques auprès des Directeurs d'établissement et de leur personnel ; - la formation du personnel sur la bonne démarche de prise en charge dans une dynamique de prévention de la maltraitance au travers du projet personnalisé ou thérapeutique (<i>Positive Care Korian</i>) ; - une campagne annuelle de sensibilisation réalisée à l'échelle européenne ; - la tolérance zéro de ces actes avec la mise en place d'actions destinées à protéger dans les plus brefs délais la personne vulnérable ; - la mise en place d'un dispositif d'alerte permettant aux collaborateurs de dénoncer des faits contraires à l'éthique.

Description du risque	Dispositif de maîtrise
	Enfin, la lutte contre la maltraitance passe également par la promotion de la bientraitance, manière d'être et d'agir visant à valoriser la personne prise en charge, à répondre à ses attentes, à respecter ses droits, sa dignité et son intimité. Par ailleurs, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des suspicions ou actes de maltraitance dans chaque établissement du Groupe, permettant ainsi de s'assurer de la mise en œuvre sans délai des mesures appropriées. Des informations plus complètes sur la démarche <i>Positive Care</i> de Korian sont présentées au paragraphe 3.4.1 du présent document de référence.

2.1.1.2 Risques liés aux ressources humaines

Description du risque	Dispositif de maîtrise
L'activité du Groupe requiert des équipes qualifiées, disponibles et engagées, qu'il s'agisse du personnel intervenant dans les métiers du soin, de l'hôtellerie-restauration et de l'animation, ou encore des métiers administratifs. Par conséquent, le succès du Groupe est fortement dépendant de sa capacité à attirer, recruter, fidéliser et former ses collaborateurs. Les difficultés à recruter du personnel soignant dans certaines zones géographiques et/ou une augmentation du taux de rotation du personnel, en particulier du personnel soignant qualifié, pourraient avoir des conséquences sur la qualité de service au sein des établissements du Groupe et éventuellement remettre en cause, dans certains cas, les autorisations d'exploitation. Ces difficultés pourraient impacter négativement la réputation du Groupe ou entraîner une inflation importante des salaires. Par ailleurs, une détérioration de la qualité de vie et des conditions de travail ainsi qu'une faible attention portée à la santé et la sécurité des collaborateurs pourrait impacter négativement la rétention et l'engagement des équipes et à terme la qualité de service en établissement (absentéisme, accidents du travail). Enfin, le Groupe ne peut pas exclure une détérioration des relations sociales susceptible d'induire des perturbations sous forme de grèves ou autres actions de revendications, ce qui pourrait affecter la qualité de service, ainsi que la situation financière du Groupe.	Le Groupe a défini sa stratégie ressources humaines autour de 3 axes principaux : « attirer, développer, retenir ». La marque employeur a été renforcée avec de nouvelles pages carrière, des outils innovants comme la « maison interactive des métiers Korian » sur le site web, la modernisation des réseaux sociaux employeur et des forums emploi. En parallèle de ces actions, les partenariats noués avec les écoles d'infirmières, ou d'aides-soignantes, ou les écoles hôtelières ont été systématisés afin d'attirer le plus en amont possible les jeunes intéressés par ces métiers, notamment sous forme de « classes dédiées ». De manière générale, la diversification des canaux de recrutement est recherchée partout, et notamment en Allemagne avec des programmes innovants de recours aux infirmières non européennes ou encore l'utilisation d'équipes mobiles. De même, le recours aux apprentis a augmenté, en Allemagne où il atteint maintenant 9 % des ETP, ou en France où le doublement des apprentis est programmé à horizon fin 2020. Des partenariats privilégiés sont également noués avec les services publics de l'emploi dans les pays où Korian opère, afin de proposer aux jeunes éloignés de l'emploi ou issus de milieux défavorisés, des emplois facilement accessibles moyennant une formation active chez Korian. Des informations plus complètes sur la politique de diversité et d'inclusion sont présentées au paragraphe 3.2.3 du présent document de référence. Sur l'axe développement et rétention, l'accent est mis sur la différenciation de Korian par rapport au marché en s'appuyant notamment sur les valeurs de l'entreprise, sur la qualité du travail et de la vie au travail, sur les accords signés avec les partenaires sociaux dans ce cadre, sur le renforcement permanent du dialogue social sur le terrain et sur la qualité du <i>management</i>. L'enquête de satisfaction interne <i>Kommunity</i> réalisée en 2017 a permis d'identifier et de prioriser des plans d'actions qui sont en cours de déploiement. Cette enquête sera réitérée en 2019 pour mesurer les progrès accomplis. Des informations plus complètes sur la politique de santé et sécurité au travail, le bilan des accords collectifs et le baromètre interne <i>Kommunity</i> sont présentées au paragraphe 3.2.1 du présent document de référence. Enfin, la formation est un élément clé du dispositif, par le biais de l'organisme de formation interne du groupe <i>Korian Academy</i>. L'objectif « Korian 2020 » de former 100 % des salariés du Groupe en 2020 sera atteint grâce à un portefeuille de formations revu et adapté aux nouveaux défis des grands métiers du Groupe (soin, restauration-hébergement, animation...) et à la digitalisation des formations. Des informations plus complètes sur la politique de formation du Groupe sont présentées au paragraphe 3.2.2 du présent document de référence.

2.1.1.3 Risques liés à la sécurité

Risque lié à la sécurité des bâtiments

Description du risque	Dispositif de maîtrise
En tant qu'établissements recevant du public, tous les établissements du Groupe sont soumis à des réglementations strictes en matière de sécurité incendie et sanitaire en particulier et de sécurité des bâtiments en général. Le non-respect de ces réglementations par certains établissements du Groupe serait susceptible d'entraîner sa responsabilité civile et/ou pénale, la suspension de l'exploitation et d'avoir un impact défavorable sur l'activité, la situation financière et les résultats du Groupe, ainsi que de porter atteinte à sa réputation. En outre, des évolutions réglementaires pourraient conduire le Groupe à engager des dépenses (installations, matériels, personnels, etc.) modifiant ses plans d'investissement, ses charges d'exploitation ou ses conditions d'exercice et retarder ainsi la mise en œuvre de sa stratégie, ce qui pourrait avoir un impact sur ses résultats futurs.	Le Groupe investit chaque année les sommes nécessaires pour permettre à ses structures de se conformer aux directives des pouvoirs publics. Parallèlement, le Groupe a mis en place des partenariats avec des professionnels, prestataires spécialistes et indépendants chargés de contrôler la sécurité des installations (matériels, bâtiments, etc.), qui assurent un contrôle et un suivi permanent du respect de la réglementation. Dans chaque pays du Groupe, les Directions de l'immobilier, en lien avec les Directions opérationnelles, sont chargées de déterminer les travaux de mise aux normes nécessaires suite à des évolutions réglementaires ainsi que l'exécution des plans d'investissements visant à disposer d'un parc d'établissements modernes, confortables et sûrs. Chaque établissement dispose en outre de contrats avec des prestataires externes afin d'assurer la maintenance et le bon fonctionnement des divers équipements (ascenseurs, chauffage, détecteurs incendie, etc.) ainsi que le suivi des installations sanitaires (potabilité de l'eau notamment). Par ailleurs, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des dysfonctionnements techniques majeurs dans chaque établissement du Groupe.

Risque lié à la sécurité alimentaire

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Une défaillance dans l'identification des points critiques en restauration, le non-respect des règles d'hygiène en cuisine et lors de la distribution des repas pourraient avoir pour conséquence un risque d'infection ou d'intoxication alimentaire collective pour les résidents, les patients et le personnel. Dans ce cas, la responsabilité de l'établissement pourrait être engagée.	Les procédures internes décrivent les bonnes pratiques à respecter en matière d'hygiène de la cuisine, de traçabilité des matières premières, de réception des marchandises, de méthodes de production et de préparation des produits, ainsi que les protocoles de gestion des non-conformités. La sécurité alimentaire est assurée dans tous les établissements du Groupe, que l'activité de restauration soit gérée en interne comme c'est le cas dans la plupart des établissements, ou en sous-traitance dans des cas exceptionnels. Le contrôle de l'hygiène alimentaire est réalisé selon la méthode d'identification et d'analyse des points critiques du processus de restauration (<i>Hazard Analysis Critical Control Point</i>), depuis la livraison des produits jusqu'à l'assiette du consommateur, et ce, par la réalisation d'évaluations du niveau d'hygiène et de contrôles microbiologiques sur des « plats témoins », préparés ainsi que sur les surfaces de travail des cuisines. Des audits internes sont diligentés par les équipes internes Korian afin de s'assurer du respect des règles et des bonnes pratiques, ils sont complétés par des audits externes systématiques périodiques réalisés par des organismes assermentés. Par ailleurs, une méthodologie d'évaluation et de contrôle du processus de restauration est également appliquée dans tous les pays d'implantation du Groupe conjointement avec les pouvoirs publics (comme la Direction départementale de la protection des populations (DDPP) en France ou l'Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA) en Belgique), avec des prestataires sous-traitants et des professionnels du Groupe.

Risque lié à l'eau chaude (légionelles)

Description du risque	Dispositif de maîtrise
La légionellose est une maladie respiratoire liée à des bactéries appelées « Legionella », qui peut provoquer un décès dans près de 11 % des cas déclarés. L'une des sources d'exposition humaines connues à ces bactéries est constituée par les réseaux d'eaux chaudes sanitaires. La survenance de cas de légionellose pourrait entraîner la nécessité de mettre en œuvre des travaux spécifiques ou une fermeture partielle ou complète de l'établissement, impactant son activité.	Dans le cadre de la prévention des maladies liées aux légionelles, le Groupe s'est doté de dispositifs de gestion des risques dans l'ensemble de ses pays d'implantation et veille au respect des dispositions légales et réglementaires applicables. Ces dispositifs reposent sur un ensemble de bonnes pratiques visant à assurer un bon entretien des installations susceptibles d'être touchées (réseaux d'eau notamment).

Risques liés aux équipements et dispositifs médicaux – Matériovigilance

Description du risque	Dispositif de maîtrise
La prise en charge d'un résident ou patient peut nécessiter l'utilisation de dispositifs et équipements biomédicaux à des fins diagnostiques, thérapeutiques ou de réadaptation, dont le défaut de maintenance pourrait induire une erreur de diagnostic ou des dérives de performances pouvant conduire à un accident médical ou à la conduite d'un programme de soins inapproprié. En outre, l'utilisation de dispositifs réutilisables (« patients multiples ») pourrait s'avérer vecteur d'infections. De tels incidents pourraient avoir des conséquences négatives sur l'activité de l'établissement concerné, qui pourrait voir sa responsabilité engagée.	Les établissements du Groupe sont particulièrement attentifs à ces risques. À cette fin, un inventaire des équipements et des dispositifs médicaux est réalisé dans tous les établissements ; une maintenance préventive annuelle est organisée ; les dispositifs médicaux réutilisables sont identifiés et les protocoles d'entretien sont en place ; la matériovigilance (surveillance des incidents et des risques d'incident résultant de l'utilisation des dispositifs médicaux) est opérationnelle et appliquée dans l'ensemble des établissements du Groupe soumis aux risques liés aux équipements médicaux. Dans chaque pays d'implantation du Groupe, les équipements et dispositifs médicaux font l'objet de contrôles réglementaires, internes et externes par les autorités compétentes (par exemple en Allemagne, par le <i>Technischer Überwachungs Verein</i>, organisme de contrôle et de normalisation).

2.1.1.4 Risques liés aux systèmes d'information

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le Groupe s'appuie sur un certain nombre de solutions informatiques constituant son système d'information pour la gestion des dossiers et des données relatifs à ses résidents et patients ainsi que pour la gestion de ses ressources humaines, la gestion des flux financiers, la comptabilité, etc. Ces systèmes étant utilisés dans la gestion quotidienne de ses activités, un 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 paralyser temporairement l'activité et impacter la qualité de service, ainsi qu'avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe.	Afin de se prémunir contre ces risques, le Groupe s'appuie sur des compétences dédiées au sein des Directions des systèmes d'information de chaque pays, 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 Groupe. En particulier, en matière de sécurité, la gouvernance a été renforcée par la création d'un poste de Responsable de la sécurité informatique Groupe, qui coordonne les actions des Responsables de la sécurité informatique de chaque pays. Un référentiel commun a été également mis en œuvre afin d'assurer un niveau minimum de sécurité dans chaque pays d'implantation du Groupe. Par ailleurs, des actions de prévention sont menées auprès du personnel afin de les sensibiliser aux risques liés aux technologies numériques. Enfin, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des dysfonctionnements majeurs liés aux systèmes d'information dans chaque établissement du Groupe.

2.1.1.5 Risques liés à la protection des données

Description du risque	Dispositif de maîtrise
L'activité de Korian rend nécessaire la collecte et le traitement de données à caractère sensible, s'agissant notamment des données de santé de nos résidents et patients. Le Groupe collecte également un certain nombre de données personnelles qui sont nécessaires au bon fonctionnement de son activité (données salariés, données nécessaires à la facturation, etc.). Le Groupe est soumis au Règlement européen sur la protection des données (RGPD) entré en vigueur depuis le 25 mai 2018, ainsi qu'aux différentes réglementations régissant les traitements de données à caractère personnel et les traitements de données de santé dans les différents pays d'implantation. La perte, le vol ou l'indisponibilité des données à caractère personnel pourrait d'une part entraîner une difficulté opérationnelle à la prise en charge de nos résidents et patients, engendrant un risque de baisse de la qualité de soin, et d'autre part le Groupe s'exposerait à des poursuites judiciaires des personnes concernées ou des autorités compétentes, impactant sa réputation et éventuellement sa situation financière.	Dans le cadre de l'entrée en vigueur du RGPD, le groupe Korian a renforcé les mesures visant à assurer la conformité de ses activités aux réglementations sur les données à caractère personnel. En particulier, un Délégué à la Protection des données a été nommé au sein de chaque pays, coordonnés au niveau du Groupe par la Direction audit et contrôle internes. Un référentiel Données Personnelles a également été élaboré au niveau du Groupe, décliné dans chaque pays en fonction de leurs spécificités et langues. Chaque traitement a fait l'objet d'un recensement au sein d'un registre, d'une analyse de risque préliminaire et d'une analyse d'impact conformément aux recommandations émises par la CNIL. Des formations ont été élaborées afin de renforcer la sensibilisation des collaborateurs.

2.1.1.6 Risques liés aux opérations de croissance externe

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Une partie importante de la croissance et des perspectives de développement du Groupe trouvent leur origine dans des opérations de croissance externe. En raison du mouvement de concentration du secteur initié il y a quelques années, les cibles potentielles pourraient se raréfier ou leurs prix augmenter. En outre, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés pour intégrer les entreprises nouvellement acquises, impactant sa performance et sa rentabilité.	Les équipes dédiées au développement ont notamment pour rôle de réaliser une veille constante de l'évolution du marché permettant au Groupe de se positionner sur les meilleures opportunités. En outre, la stratégie d'élargissement de l'offre et de diversification des géographies permet au Groupe de multiplier les axes de développement. Concernant l'intégration, le Groupe bénéficie d'une expérience significative dans ce domaine qui permet de systématiser l'approche, par la mise en place d'un processus d'intégration conduit par des équipes pluridisciplinaires dédiées, qui permet de déployer les référentiels et systèmes du Groupe.

2.1.1.7 Risques immobiliers

Risques liés à la location d'immeubles

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le Groupe est majoritairement locataire des immeubles dans lesquels il exploite ses établissements et est donc soumis à l'indexation de ses loyers et au risque d'augmentation des loyers lors du renouvellement. En effet, dans tous les pays où le Groupe opère, les loyers sont indexés sur des indices spécifiques à chaque pays en lien soit avec l'inflation, la consommation, ou des indices spécifiques liés à l'activité (par exemple, le taux directeur d'augmentation des maisons de retraite médicalisées en France). Une croissance forte de ces indices dans les années à venir pourrait avoir des conséquences négatives sur les résultats du Groupe. Par ailleurs, le Groupe est également exposé au risque d'augmentation de ses loyers à l'échéance des baux, ce qui pourrait impacter négativement les résultats du Groupe.	Afin de gérer les risques liés à la location d'immeubles, le Groupe a mis en place une Direction de l'immobilier qui dispose notamment d'une expertise des mécanismes de gestion des baux. L'augmentation des loyers en lien avec la croissance des indices est modérée en raison des sous-jacents de ces indices. En outre, ces augmentations ne s'appliquent parfois qu'après atteinte d'un certain seuil (Allemagne notamment) ou sur une partie de l'augmentation de l'indice. Par ailleurs, la politique de gestion immobilière est de réduire au minimum le nombre de baux indexés sur des indices plus volatils comme l'indice du coût à la construction (ICC), qui représentait 16 % du parc français à fin 2018.

Description du risque	Dispositif de maîtrise
	Concernant la gestion du risque d'augmentation de loyer lors du renouvellement des baux, le Groupe met en place dans chaque pays une gestion active de ses baux, en lien avec l'analyse précise de chaque contrat et notamment le taux d'effort, l'échéance et la présence de clauses de renouvellement. En Allemagne et en Belgique, 84 % des baux sont à échéance supérieure à 5 ans, et la majorité des baux ont une clause de renouvellement au dernier loyer indexé. En France, outre le mécanisme d'encadrement du loyer pour plus de la moitié des baux, la Direction de l'immobilier a développé une politique de renégociation systématique de ces baux, dont une grande partie sont contractés auprès de bailleurs institutionnels avec lesquels le Groupe instaure des relations durables de confiance. En Italie, la majorité des baux dispose d'une possibilité de renouvellement aux mêmes conditions. La gestion active et anticipée est également mise en pratique. Enfin, le Groupe a également augmenté sa part de détention de son parc en pleine propriété de 15,5 % en 2017 à 19 % en 2018.

Risques liés à la construction

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le Groupe est également propriétaire d'un certain nombre d'établissements et est donc soumis aux risques de construction et notamment : les malfaçons, les retards dans la livraison des chantiers, les non-conformités réglementaires sur les accessibilités handicapés par exemple. Ces aléas sont susceptibles de retarder le démarrage de l'exploitation ou d'engendrer des coûts additionnels, qui pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.	Afin de se prémunir contre ces risques, des équipes sont dédiées en interne à la coordination des architectes et maîtres d'œuvre, aux démarches d'obtention de permis de construire et au suivi des travaux.

2.1.1.8 Risques liés à l'environnement

Risques liés à l'empreinte environnementale

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Avec 803 établissements en Europe, ne pas piloter et maîtriser les consommations d'énergie et d'eau et les déchets générés en établissement pourrait impacter négativement la performance financière et environnementale du Groupe. Le non-respect des réglementations en vigueur en matière d'environnement peut également entraîner des sanctions financières et administratives importantes et atteindre la réputation de l'entreprise.	Le Groupe met en place des ressources, des procédures et des outils dédiés au suivi et au pilotage centralisé des consommations d'énergie et d'eau et de la gestion des déchets en établissement, afin de les optimiser et de réduire le gaspillage, tout en garantissant le bien-être et le confort des personnes âgées et des salariés. Des informations complémentaires sur la politique environnementale de Korian sont présentées aux paragraphes 3.3.1 et 3.3.2 du présent document de référence.

Risque climatique

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Certains événements climatiques majeurs pourraient entraîner une désorganisation ponctuelle des établissements et impacter la qualité de la prise en charge des résidents et/ou patients. De tels événements pourraient entraîner une mise en cause de la responsabilité du Groupe, affecter sa réputation et avoir des conséquences défavorables sur l'activité et les résultats du Groupe.	Même si l'évaluation du risque climatique au sein des établissements reste délicate en raison de sa nature imprévisible, les établissements respectent les obligations légales et réglementaires applicables et disposent d'un ensemble de mesures visant à prévenir et réagir en cas de survenance d'un tel événement. Le dispositif de gestion de crise et les plans de continuité d'activité prévoient notamment l'installation de groupes électrogènes en cas de rupture de l'approvisionnement électrique, ainsi que des mesures visant à assurer la mise en sécurité des personnes, pouvant aller jusqu'à les déplacer dans d'autres établissements. Par exemple, pour faire face à un événement canicule, les établissements Korian disposent de solutions d'isolation thermique (salles climatisées et/ou climatiseurs mobiles, stores occultants, etc.) et l'encadrement soignant a également 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.

2.1.1.9 Risque lié à la concurrence

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le groupe Korian opère sur différents marchés dans un environnement concurrentiel marqué par une diversité d'acteurs publics ou privés proposant différentes modalités de prise en charge des personnes âgées : maintien à domicile, maisons de retraite médicalisées, résidences services, cliniques de rééducation et réadaptation, etc. Cette diversité permet aux résidents, patients ou leurs familles de choisir la solution la plus adaptée en fonction de leur situation mais aussi de la localisation, du tarif, de la qualité, etc. Les établissements et les solutions proposées par Korian pourraient s'avérer moins attractifs que ceux des concurrents. Dans ces conditions, les taux de remplissage des établissements du Groupe pourraient s'en trouver affectés ainsi que ses résultats.	Le Groupe fait de l'attractivité de ses établissements une priorité de son action en proposant à ses résidents et patients une prise en charge variée et de qualité. Le niveau de qualité est contrôlé par le biais des audits qualité à 360° qui sont réalisés dans tous les établissements, ainsi que par l'intervention de « clients mystères ». Le Groupe travaille également en étroite collaboration avec les prescripteurs locaux avec qui il entretient des relations régulières et de confiance. Par ailleurs, le Groupe réalise une veille stratégique et des analyses de marché pour s'assurer de l'adéquation de son offre aux attentes des résidents, des patients et de leurs familles. Enfin, le Groupe a également entamé la diversification de ses activités afin de proposer une gamme plus importante de services, notamment par le biais des acquisitions d'Âges & Vie (service de colocation entre seniors) et Petit-fils (services à domicile).

2.1.1.10 Risques commerciaux

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Les établissements du Groupe sont exposés à des réclamations et plaintes des résidents, patients et familles, portant sur la qualité du suivi médical, des soins délivrés, de la prise en charge ou des prestations hôtelières proposées. Par ailleurs, si la responsabilité civile des médecins exerçant à titre libéral au sein des établissements du Groupe couvre les risques propres à leur activité, il est possible qu'en cas de faute de leur part, la réputation de l'établissement puisse s'en trouver affectée.	Le Groupe est particulièrement vigilant sur la qualité des prestations offertes à ses patients ou résidents. Les procédures sont régulièrement mises à jour dans le cadre de la démarche qualité et des bonnes pratiques et sont diffusées à l'ensemble des établissements. Des programmes de formation du personnel sont également élaborés afin d'assurer une prise en charge de qualité. En outre, des contrôles réguliers sont effectués (auto-évaluations, audits soins, audits qualité, etc.) sur la qualité de nos prestations. Enfin, une attention particulière est apportée aux réclamations et plaintes des résidents, patients et familles pour leur apporter des éléments rapides de réponse et de satisfaction.

2.1.1.11 Risque de dépendance à l'égard des dirigeants-clés

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le succès du Groupe dépend en partie de sa capacité à motiver et retenir des équipes dirigeantes de qualité et expérimentées. Si le Groupe venait à perdre des dirigeants-clés ou si ceux-ci réduisaient leur implication, il pourrait rencontrer des difficultés pour les remplacer ou sa croissance pourrait s'en trouver ralentie temporairement.	Des plans de succession des principaux dirigeants du Groupe sont tenus à jour par la Direction des ressources humaines du Groupe grâce à un travail de veille avec des cabinets de chasse internationaux pour les fonctions clés de l'entreprise, de sorte qu'en cas de départ inopiné ou non souhaité de l'un de ses dirigeants, le Groupe puisse s'appuyer sur un vivier de talents pré-identifiés dans un délai raisonnable de préavis. Par ailleurs, le Groupe est organisé de telle sorte que les missions des dirigeants puissent être confiées à d'autres collaborateurs pendant les périodes de transition, assurant ainsi la continuité des activités stratégiques.

2.1.1.12 Risque lié aux sous-traitants et aux fournisseurs

Description du risque	Dispositif de maîtrise
Le Groupe fait appel à de nombreux sous-traitants et fournisseurs dans le cadre de son activité. Bien que le Groupe ne s'estime pas être dépendant à l'égard d'un ou plusieurs de ses sous-traitants ou fournisseurs, la cessation d'activité ou de paiements d'un ou plusieurs de ses sous-traitants ou fournisseurs ou la baisse de qualité de leurs prestations ou produits pourrait affecter le Groupe en entraînant notamment une baisse de la qualité des prestations de services quotidiennes, ainsi qu'un accroissement des coûts associés, notamment du fait du remplacement de sous-traitants défaillants par des prestataires plus onéreux. Une telle situation pourrait avoir un effet défavorable sur la réputation et l'image du Groupe et avoir un impact négatif sur son activité, sa situation financière et ses résultats. Dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, Korian a également l'obligation de s'assurer que ses sous-traitants et fournisseurs préviennent les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations.	Le Groupe travaille essentiellement avec des fournisseurs référencés par les Directions des achats des pays d'implantation. Ce référencement tient compte de leurs compétences reconnues dans la qualité de leurs prestations ou produits mais également de leur situation financière réduisant ainsi le risque de cessation d'activité ou de paiements. Par ailleurs, à travers sa politique d'achats responsables, Korian a mis en place un certain nombre de mesures visant à instaurer des relations durables avec ses fournisseurs, tout en s'assurant de leur respect des principes éthiques du Groupe et de leur capacité à prévenir les risques sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à leurs opérations. Pour ce faire, des évaluations des fournisseurs sont réalisées par le biais de la plateforme Ecovadis. Des informations plus complètes sur le plan de vigilance et la politique d'achats responsables du Groupe sont présentées au paragraphe 3.7.2 du présent document de référence.

2.1.2 / RISQUES JURIDIQUES, ÉTHIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

2.1.2.1 Risques réglementaires liés à l'obtention et au maintien des autorisations d'exploitation ainsi qu'aux conditions légales et réglementaires d'exploitation

Description du risque	Dispositif de maîtrise
L'activité du Groupe est strictement encadrée 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'une autorisation dans la plupart des pays du Groupe, ces autorisations étant 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. Le non-renouvellement, la suspension, la limitation des activités ou le retrait des autorisations exploitées, entraînerait une perte de clientèle qui pourrait avoir un impact sur l'activité du Groupe et sur ses résultats.	Afin de prévenir ce risque, le Groupe a mis en place un ensemble de mesures visant à assurer un suivi rigoureux de la prise en charge dans ses établissements par les différentes Directions du Groupe. Des audits sont effectués régulièrement afin de s'assurer du respect des dispositions réglementaires ainsi que de la bonne application des procédures qualité du Groupe. Par ailleurs, il convient de noter qu'à l'exception de l'Allemagne, l'obtention de nouvelles autorisations d'exploitations dans les quatre pays historiques du Groupe est limitée par les politiques sanitaires en place.

2.1.2.2 Risques liés à un changement de réglementation

Description du risque

Compte tenu de l'encadrement législatif et réglementaire de l'activité du Groupe, recouvrant notamment la prise en charge des résidents et des patients, les autorisations d'exploitation, les modes de financement, la santé publique, la sécurité des biens et personnes, l'environnement, la fiscalité, etc., tout changement majeur pourrait avoir un impact significatif sur l'activité du Groupe et sur ses résultats.

Dispositif de maîtrise

Afin de se prémunir contre les conséquences négatives d'un changement de réglementation, le Groupe assure une veille réglementaire dans chacun des pays d'implantation lui permettant d'anticiper les changements significatifs. Parallèlement, le Groupe met en œuvre des stratégies visant à en minimiser les impacts négatifs tout en assurant la mise en conformité de ses activités.

2.1.2.3 Risques liés à l'évolution des tarifs applicables et de la politique sociale

Description du risque

La tarification des établissements du Groupe est généralement composée d'une partie payée par les résidents ou les patients et d'une partie relative aux soins et à la prise en charge, financée par les pouvoirs publics.

En outre, dans certains pays, des aides publiques sont versées aux résidents et aux patients, leur permettant de réduire la part du reste à charge de la partie hébergement. Une réduction de ces aides entraînerait une baisse du pouvoir d'achat des personnes concernées.

Par conséquent, une évolution défavorable de la politique sociale et tarifaire dans un pays d'implantation du Groupe, entraînant la réduction du financement par les pouvoirs publics de la prise en charge du résident ou du patient ou du versement d'aides publiques, pourrait avoir un impact négatif sur l'activité du Groupe, sa stratégie, ses résultats, sa situation financière et ses perspectives.

Dispositif de maîtrise

La présence du Groupe dans plusieurs pays et marchés ainsi que la diversification de ses activités permettent de limiter les risques résultant d'une réduction du financement par les pouvoirs publics d'un pays et d'en diminuer l'impact relatif à l'échelle du Groupe.

2.1.2.4 Risques liés à la corruption et au trafic d'influence

Description du risque

Le Groupe est 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 »), dont 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.

La non-conformité du Groupe avec ce dispositif, ou la survenance d'une situation de corruption pourraient entraîner des poursuites et des sanctions financières, ainsi que nuire à la réputation du Groupe.

Dispositif de maîtrise

Le groupe Korian condamne toute forme de corruption, active ou passive, privée ou publique.

L'engagement du Groupe contre la corruption se traduit notamment par l'élaboration des documents ou dispositifs suivants :

- une cartographie des risques de corruption ;
- la charte éthique du Groupe accompagnée de modules de formation ;
- un dispositif d'alerte par le biais d'une plateforme externe sécurisée ;
- une politique cadeaux et invitations ;
- des procédures d'évaluation des tiers ;
- des procédures comptables ;
- la prise en compte du risque de corruption dans les audits internes.

Ces dispositifs continueront à être déployés et renforcés dans les prochains mois.

2.1.2.5 Risques juridiques et fiscaux

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.

2.1.3 / RISQUES FINANCIERS

Compte tenu de ses activités et de son développement, le Groupe est principalement exposé aux risques de liquidité et de variation des taux d'intérêt. En effet, le Groupe a mis en place des sources de financement diversifiées dont une présentation figure aux paragraphes 5.3.2.2 et 6.1 (note 9) du présent document de référence.

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 2 724 M€ au 31 décembre 2018 et la maturité moyenne de la dette du Groupe est de quatre ans.

2.1.3.1 Risque de liquidité

Le Groupe procède à une revue périodique de son risque de liquidité pour s'assurer qu'il disposera toujours de la capacité d'honorer ses passifs financiers arrivant à échéance.

Korian gère sa trésorerie de manière consolidée visant à compenser les besoins et les excédents de trésorerie des filiales au sein du Groupe. Il assure centralement la levée de financements sur les marchés financiers et peut autoriser ponctuellement ses filiales à se financer à l'extérieur du Groupe, notamment pour du financement immobilier.

La tranche renouvelable de 650 M€ du crédit syndiqué permet d'assurer la liquidité du Groupe à tout moment à des conditions optimales.

Par ailleurs, le contrat de crédit syndiqué et les emprunts obligataires du Groupe comprennent des clauses communes pour ce type de financement, à savoir des engagements financiers, des engagements restrictifs généraux, et des cas d'exigibilité anticipée. Au 31 décembre 2018, l'ensemble des covenants financiers relatifs à ces contrats était respecté.

L'endettement du Groupe est décrit en note 9.3 du chapitre 6.1 du présent document de référence.

2.1.3.2 Risque de taux d'intérêt

Au 31 décembre 2018, l'endettement du Groupe est majoritairement à taux variable. Une augmentation des taux d'intérêt alourdirait les charges financières du Groupe.

En conséquence, Korian a une politique de suivi et de gestion du risque de variation des taux d'intérêt. Pour assurer sa protection, le Groupe met en place des instruments financiers de couverture qui visent à convertir la dette à taux variable en dette à taux fixe. Il utilise des instruments dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêt, *swaptions*, *caps*, *floors*).

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

La sensibilité aux taux d'intérêt est présentée en note 9.6 du chapitre 6.1 du présent document de référence.

2.1.4 / ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

2.1.4.1 La couverture des risques liés à l'activité

La politique du Groupe est d'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 escomptables dans son secteur d'activité.

Dans tous les pays d'implantation, le Groupe a souscrit des polices d'assurance couvrant la responsabilité civile, les risques de dommages aux biens et de pertes d'exploitation, les risques liés à la flotte automobile ainsi que les conséquences pécuniaires éventuelles de la responsabilité pouvant incomber aux sociétés du Groupe du fait de leurs activités, dans la limite des franchises et des plafonds contractuels.

À partir du 1^{er} janvier 2019, afin d'optimiser le niveau de ses couvertures et plafonds de garantie, le Groupe a mis en place pour la France, l'Allemagne et la Belgique un programme commun d'assurances pour la responsabilité civile, les risques de dommages aux biens et la flotte automobile.

Les autres pays du Groupe seront intégrés progressivement au cours des prochains exercices.

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

2.1.4.2 La couverture des dirigeants

La Société a souscrit une assurance couvrant la responsabilité civile et la défense pénale de ses dirigeants pour une faute personnelle commise dans le cadre de leur activité au sein du Groupe. Sont couverts à ce titre les mandataires sociaux, les dirigeants de fait ainsi que toute personne recherchée pour une faute professionnelle commise dans le cadre d'une activité de direction, de gestion ou de supervision exercée avec ou sans mandat ou délégation de pouvoir.

À partir du 1^{er} janvier 2019, afin de rationaliser le nombre des polices d'assurances contractées, la nouvelle police d'assurance Groupe couvrant la responsabilité civile et la défense pénale de tous les dirigeants du Groupe dans les pays où il est présent, inclut également la gestion de crise, qui était couverte par une police séparée.

La nouvelle police Groupe interviendrait en cas de situations susceptibles de causer un effet significatif sur le cours des actions de Korian, telles que l'annonce de résultats ou de chiffre d'affaires en baisse, la perte d'un brevet ou d'un contrat ou client important, le décès d'un dirigeant-clé, la modification des comptes sociaux, la suppression ou suspension du paiement de dividendes, le passage en pertes et profits d'actifs, la restructuration de la dette, la cessation de paiements, la mise en cause par une autorité administrative, ou une opération publique d'achat hostile.

2.2 CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne et gestion des risques a été élaboré et mis en place au sein du Groupe en s'appuyant 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** »).

2.2.1 / LA DÉFINITION ET LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne désigne l'ensemble des processus mis en place au sein du Groupe, contribuant 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 ;
- prévenir et détecter les fraudes et irrégularités.

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

2.2.2 / L'ENVIRONNEMENT DU CONTRÔLE INTERNE

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

- à une diffusion claire de la stratégie du Groupe et de ses objectifs opérationnels ;
- à encadrer au mieux l'exercice du métier de chacun par la diffusion notamment de bonnes pratiques ;
- à la compétence de ses collaborateurs et à ce qu'ils disposent des moyens nécessaires pour effectuer leur travail. Pour cela, les Directions des ressources humaines de chacun des pays d'implantation du Groupe disposent de procédures d'évaluation, de suivis périodiques et de formation ;
- à ce que les processus soient sous contrôle.

2.2.3 / LE CHAMP D'APPLICATION DU CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne est appliqué à la société Korian ainsi qu'à l'ensemble des sociétés entrant dans le périmètre de consolidation.

Afin d'assurer un contrôle des opérations réalisées, des dispositifs de suivi ont été mis en place. Ces dispositifs sont détaillés au paragraphe relatif aux dispositifs de contrôle interne ci-après.

2.2.4 / LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, la Direction générale Groupe, les Directions générales des pays dans lesquels le Groupe est implanté, les Directions et les Départements opérationnels et fonctionnels ainsi que les collaborateurs du Groupe.

Les principaux acteurs concernés par le pilotage du dispositif de contrôle interne sont indiqués ci-après.

2.2.4.1 Le Conseil d'administration et le Comité d'audit

Le Comité d'audit assure, pour le Conseil d'administration, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et lui en rend compte.

Ses missions sont définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et précisées au paragraphe 4.2.2.3 du présent document de référence.

2.2.4.2 La Direction générale Groupe

La Direction générale Groupe définit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne et s'assure de sa mise en œuvre.

2.2.4.3 Le Comité Risk and Compliance

Le Comité *Risk and Compliance* est l'instance de suivi des risques et de la conformité, présidée par la Directrice générale du Groupe. Ce Comité se réunit tous les deux mois et vise à réaliser une revue des principaux risques et contentieux du Groupe ainsi qu'un suivi de la mise en place des plans de conformité et des évolutions législatives, en s'appuyant sur la remontée des Directions générales des pays ainsi que des Directions fonctionnelles Groupe.

2.2.4.4 La Direction financière Groupe

La Direction financière Groupe est notamment responsable de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière de la Société et de ses filiales. Afin d'assurer une meilleure efficacité de ses travaux, les services au sein de cette Direction ont été spécialisés par métiers :

- dans chaque pays, des équipes distinctes sont en charge 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 Groupe qui intègre les équipes consolidations.

2.2.4.5 Les Directions juridiques et fiscales Groupe

Les Directions juridiques et fiscales Groupe ont notamment pour mission de protéger les intérêts du Groupe et de sécuriser ses activités, en apportant appui, conseils et expertises.

Elles interviennent notamment sur les trois axes suivants, qui contribuent au contrôle interne :

- une veille juridique et fiscale portant sur les règles applicables ;
- une mission de sélection des conseils juridiques extérieurs et de suivi de leurs prestations et performances ;
- une traduction opérationnelle des normes et référentiels internationaux afin de les adapter aux activités du Groupe.

D'une manière générale, les risques juridiques et fiscaux sont suivis en interne avec recours, si cela est nécessaire, à des conseils externes.

2.2.4.6 La Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe

La Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe a principalement les missions suivantes :

- **audit interne** : Mise en œuvre du plan d'audit approuvé par le Comité d'audit par l'exécution de missions d'audit interne et la formulation de recommandations visant à améliorer la gestion des risques, le respect du contrôle interne, la conformité et la performance globale ;
- **contrôle interne** : Élaboration et mise à jour du référentiel de contrôle interne, ainsi que la mise en œuvre de la campagne de *self-assessment* au sein du Groupe ;
- **gestion des risques** : Coordination de l'élaboration de la cartographie des risques du Groupe, comprenant notamment le recensement et l'évaluation des risques majeurs et des plans d'actions associés ;
- **Compliance Corporate** : Coordination et supervision des programmes de conformité (anti-corruption, devoir de vigilance, protection des données).

Rattachée à la Direction financière du Groupe, la Direction de l'audit et du contrôle internes présente régulièrement les résultats de ses travaux à la Direction générale, au Comité *Risk and Compliance* et au Comité d'audit.

2.2.4.7 Les Directions générales des pays d'implantation du Groupe

Elles 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.

2.2.4.8 Les Directions financières des pays d'implantation du Groupe

Les Directions financières des pays d'implantation du Groupe sont responsables du contrôle des données comptables et de gestion en lien avec les instructions

du Groupe, ainsi que de la production des comptes statutaires.

2.2.4.9 Les Départements Qualité des pays d'implantation du Groupe

Ces départements sont des acteurs importants du contrôle interne opérationnel. Ils sont très impliqués au niveau de la politique de gestion des risques et de la démarche qualité au sein des établissements.

Leurs missions consistent principalement à :

- garantir la mise en œuvre de la politique de *management* par la qualité ;
- assurer une assistance auprès des Directions d'établissements pour la mise en œuvre et le suivi de leur démarche qualité ainsi que de leur gestion des risques ;
- assurer la veille réglementaire et documentaire dans les domaines de la qualité, de la gestion des risques, de l'évolution des démarches de certification et d'évaluation ;
- contribuer à l'élaboration d'outils pédagogiques, de suivi des démarches, de recueil d'informations, d'évaluation, de tableaux de bord ou encore de procédures et protocoles ;
- effectuer des revues, des analyses de risques et des suivis de mise en œuvre des politiques Groupe.

2.2.4.10 Les Départements Réglementation des pays d'implantation du Groupe

Ces départements s'assurent du respect des obligations réglementaires par les établissements, notamment en les accompagnant dans leurs relations avec les autorités de tutelle ainsi qu'en suivant la réalisation des objectifs contractuels définis avec les tutelles.

2.2.4.11 Les Directions des systèmes d'information des pays d'implantation du Groupe

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.

2.2.5 / 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.

2.2.5.1 Le référentiel de Contrôle Interne

La Direction de l'audit et du contrôle internes a déployé au cours de l'année 2017 un référentiel de contrôle interne commun à l'ensemble du Groupe. Ce référentiel a été élargi en 2018 et porte sur les principaux processus conduisant à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Une campagne d'auto-évaluation annuelle sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel est conduite auprès des Directions fonctionnelles de chaque pays du Groupe depuis 2017. Les réponses obtenues permettent

Contrôle interne

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.

2.2.5.2 Le suivi et le contrôle de gestion opérationnel

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

Processus budgétaire

Chaque année, un budget est élaboré pour chaque établissement et chaque Direction fonctionnelle sur la base des orientations données par les Directions générales et les Directions financières de chaque pays. Ces budgets sont construits sur une trame commune à tous les établissements élaborée par le contrôle de gestion opérationnel, qui revoit puis consolide les budgets au niveau de chaque pays.

Ces travaux sont ensuite revus et consolidés au niveau Groupe par la Direction du contrôle financier Groupe.

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

Reporting

Chaque mois, un *reporting* est élaboré par le contrôle de gestion opérationnel et adressé aux Directeurs d'établissements, aux Directeurs régionaux, aux Directions des opérations de chaque pays ainsi qu'à la Direction générale de chaque pays.

Ce *reporting* 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 notamment les frais de personnel), l'encours clients, 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 identifiés, analysés et expliqués. Ce *reporting* est ensuite présenté à la Direction générale du Groupe par la Direction générale, la Direction financière et les principales Directions fonctionnelles de chaque pays au cours d'une réunion formelle appelée *Business Review*.

En parallèle, la Direction du contrôle financier Groupe produit un *reporting* mensuel consolidé alimenté par les informations du contrôle de gestion de chaque pays dans le système d'information Groupe. Ce *reporting* est également présenté à la Direction générale Groupe tous les mois et des actions correctives sont mises en œuvre si cela s'avère nécessaire.

2.2.5.3 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.

L'élaboration des informations financières consolidées est gérée par la Direction du contrôle financier Groupe rattachée à la Direction financière du Groupe, avec en particulier les missions suivantes :

- diffusion des principes comptables et financiers du Groupe sous la forme d'un manuel de procédures *Financial Reporting Guidelines* ;
- 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.

2.2.5.4 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 stratégie de financement est proposée par la Direction générale Groupe au Conseil d'administration et la mise en place des lignes de financement est soumise à l'autorisation préalable 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 intercompagnies afin notamment de financer leurs opérations de développement. Les filiales étrangères peuvent toutefois avoir un recours ponctuel à des emprunts bilatéraux localement, sous réserve de l'obtention de l'accord préalable de la Direction générale Groupe, de la Direction financière Groupe et/ou 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 règlements 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. Les positions de trésorerie mensuelles consolidées au niveau de chaque pays sont supervisées par la Direction financière Groupe.

2.2.5.5 Les procédures de contrôle interne liées aux opérations de croissance et aux engagements

Toute décision d'investissement ou de désinvestissement est soumise à l'approbation d'un Comité interne, soit le Comité international et M&A stratégique pour tout investissement ou acquisition à l'international ou au-dessus d'un certain seuil, soit le Comité d'investissement et d'engagement Groupe. Les membres permanents

de ces comités sont la Directrice générale Groupe, le Directeur financier Groupe, le Directeur immobilier Groupe, le Directeur développement Groupe, le Directeur M&A Groupe.

Par ailleurs, le Comité d'investissement, Comité spécialisé du Conseil d'administration, est en charge 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, tel que cela est détaillé au paragraphe 4.2.2.5 du présent document de référence.

2.2.5.6 Le contrôle interne lié aux systèmes d'information

Une organisation informatique efficace est indispensable pour garantir la pertinence et la fiabilité de l'information comptable et financière publiée. Pour cela, le Groupe continue à déployer des dispositifs assurant la sécurité des systèmes d'information.

Pour évoluer en cohérence avec les besoins du Groupe, des adaptations régulières des applications existantes ou des changements d'applications sont réalisés. Ces changements permettent d'apporter une meilleure gestion et une plus grande sécurité des flux d'informations.

2.2.6 / LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

2.2.6.1 La « gouvernance » de la gestion des risques opérationnels

Afin de coordonner les politiques Éthique, Médicale et Qualité, le Groupe dispose d'une Direction médicale, éthique et qualité qui a notamment pour objectifs de formaliser la politique Qualité et Gestion des risques opérationnels et de définir les orientations de la politique médicale pour l'ensemble du Groupe dans le respect de l'éthique, de la déontologie et des réglementations des pays d'implantation du Groupe. Cette Direction est également chargée de superviser la démarche qualité mise en place au sein de chaque pays, de veiller à l'harmonisation des pratiques et de centraliser les résultats des audits qualité externes ou internes qui sont réalisés au sein de chaque établissement du Groupe.

Afin de renforcer ce suivi, un Comité qualité Groupe composé des responsables qualité de chaque pays et un Comité médical Groupe composé des représentants médicaux ont été créés en 2017.

2.2.6.2 Les procédures « Événements indésirables graves » (EIG)

Dans chaque pays d'implantation du Groupe, tout événement indésirable grave doit être signalé par le Directeur d'établissement à son supérieur hiérarchique qui évalue avec lui le niveau de maîtrise de l'événement. La procédure EIG prévoit différents niveaux de classification : EIG en lien avec la santé des personnes, EIG en lien avec la sécurité, EIG relatifs au fonctionnement de l'établissement et EIG représentant une menace publique

et/ou médiatique pour l'entreprise. Selon le niveau de gravité et le niveau de maîtrise, une cellule de crise locale, régionale, nationale ou Groupe pourra être mise en place en conformité avec la procédure de gestion de crise.

La procédure EIG permet de traiter les dysfonctionnements tout en améliorant la prévention des risques, chaque signalement d'événement indésirable venant également enrichir une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives. À noter qu'une consolidation et hiérarchisation hebdomadaire des EIG est également réalisée au niveau du Groupe selon 14 critères communs à l'ensemble des pays.

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

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

Le Groupe a poursuivi le renforcement de la cohérence de sa démarche éthique, l'identification et la prévention de l'ensemble des niveaux de risques inhérents à l'activité ainsi que l'amélioration de la qualité globale de ses pratiques et de ses services à destination des personnes accueillies (résidents et patients).

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

Cette politique s'inscrit dans une volonté de recherche constante de bientraitance afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques *a priori* par la promotion de la prévention. Cette politique est suivie par un Comité spécialisé du Conseil d'administration, le Comité éthique et qualité. Pour assurer au quotidien l'application des principes éthiques du Groupe, une offre de formations riche, élaborée par un service dédié, est en place.

2.2.6.4 La démarche qualité

En France, la démarche qualité est animée par la Direction qualité et gestion des risques et vise à assurer la sécurité des soins, la sécurité des personnes et la qualité des prestations et services. Cette Direction apporte aux établissements une aide fonctionnelle sous forme d'actions de contrôle, d'un accompagnement personnalisé et de soutien éventuel.

Tous les établissements bénéficient d'une revue annuelle de la qualité sur l'ensemble de leurs prestations et services. En fonction des résultats de cette revue, un plan d'actions et un accompagnement sont mis en place. Une équipe de qualitiens régionaux accompagne les établissements dans la mise en place de la démarche de *management* par la qualité. Cet accompagnement qualité permet de préparer les évaluations externes en maisons de retraite médicalisées et les visites de certification (conduites par la Haute Autorité de Santé) pour les établissements de santé.

En outre, un « Manuel Qualité » présente la politique du Groupe et les principaux outils et bonnes pratiques au service des établissements. Mis à jour une fois par an, il détaille notamment les valeurs, la démarche éthique et l'engagement RSE du Groupe.

Par ailleurs, une vigilance réelle est portée sur les risques professionnels. Les Responsables ressources humaines opérationnels mettent à jour le document unique d'évaluation des risques professionnels (**DUERP**), afin d'assurer un suivi régulier de ces risques.

Enfin, les Comités de coordination des vigilances et des risques (**COVIRIS**) traitent rapidement les dysfonctionnements constatés et préviennent toute aggravation en organisant une gestion globale des risques.

En Allemagne, le Département qualité est chargé de rédiger et de mettre à jour le manuel de la qualité ainsi que les procédures applicables à tous les établissements. Il reprend les normes légales et réglementaires, ainsi que les normes internes définies par ledit département. Les normes légales et réglementaires sont validées par les services des *Medizinischer Dienst der Krankenversicherung* (**MDK**), hautes autorités en charge de la vérification du niveau de qualité des prestations fournies par les établissements. Les MDK réalisent au moins une revue qualité formelle par an et par établissement et les *Heimaufsicht* (autorité assurantienne privée) effectuent des contrôles pluriannuels dans chacune des structures sous leur autorité.

En parallèle, le Département Qualité s'assure de la correcte application des procédures qualité dans chaque établissement. Basés régionalement, les *Regional Qualität Manager* (**RQM**) supervisent jusqu'à une dizaine d'établissements et réalisent une revue complète de chaque établissement au moins une fois par an. Les RQM effectuent le *reporting* de leurs revues internes au Directeur de chaque région concernée. Les

plans d'actions sont ensuite revus mensuellement par le *Vorstand* ainsi que par la Direction éthique, qualité et médicale du Groupe.

En Belgique, les maisons de repos et soins (**MRS**) sont soumises à une réglementation fédérale et régionale modifiée en 2014, afin de renforcer la politique qualité. Cette réglementation diffère d'une région à l'autre mais, globalement, les MRS ont l'obligation de développer une politique de qualité et un programme de qualité des soins et de disposer de procédures écrites en ce qui concerne l'hygiène des mains, l'isolement des résidents souffrant d'une infection et les mesures de contention.

En Italie, le Département qualité est en charge de rédiger le « protocole qualité » applicable aux maisons de retraite médicalisées et aux cliniques spécialisées. Les principales missions du département sont la formation des salariés, la gestion des relations avec les organismes de certification, la mise à disposition et le déploiement des procédures internes. Chaque établissement dispose d'un référent qualité, membre du personnel de l'établissement, qui met en place les procédures diffusées par le département qualité.

Une certification ISO 9001-2008 est déployée sur l'ensemble du réseau italien. Les établissements disposent d'un système de gestion de la qualité (**SGQ**) qui repose sur un manuel de la qualité, avec des procédures adaptées pour chaque type d'établissement (personnalisées en fonction de la réglementation de chacune des régions) et la documentation opérationnelle correspondante est mise en ligne sur l'Intranet du groupe italien et les serveurs des établissements. De ce fait, chaque établissement peut effectuer son *reporting via* la plateforme commune accessible par le Département qualité.

Chaque établissement possède un manuel intitulé « Plan de crise » qui répertorie l'ensemble des procédures à appliquer sur les risques principaux identifiés.

3

DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

3.1 / UNE STRATÉGIE RSE AU SERVICE DE LA MISSION SOCIALE DU GROUPE	64	3.5 / CONTRIBUER POSITIVEMENT AU BIEN-VIEILLIR	88
3.1.1 Répondre aux enjeux RSE prioritaires pour Korian	64	3.5.1 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	88
3.1.2 Identifier les risques les plus significatifs du Groupe	64	3.5.2 Donner une place de choix à l'innovation digitale	90
3.2 / RENFORCER L'ENGAGEMENT ET LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES	66	3.6 / FAIRE DES ÉTABLISSEMENTS DES ACTEURS CLÉS DE LEUR TERRITOIRE	92
3.2.1 Garantir le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs	66	3.6.1 Participer au développement économique et social local	92
3.2.2 Développer le capital de compétences et l'expertise métier	71	3.6.2 Renforcer le lien intergénérationnel	93
3.2.3 S'engager en faveur de la diversité et de l'inclusion	73	3.7 / ADOPTER DES PRATIQUES ÉTHIQUES ET RESPONSABLES	94
3.3 / AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LES ÉTABLISSEMENTS	75	3.7.1 Agir avec intégrité, honnêteté et transparence	94
3.3.1 Diminuer efficacement les consommations d'eau et d'énergie	75	3.7.2 Mettre en œuvre le plan de vigilance du Groupe	94
3.3.2 Réduire et recycler les déchets	77	3.8 / NOTE MÉTHODOLOGIQUE	97
3.4 / MAINTENIR L'AUTONOMIE ET LE POUVOIR D'AGIR DES AÎNÉS	79	3.9 / RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	99
3.4.1 Adopter une approche innovante du soin : le <i>Positive Care</i>	79		
3.4.2 Être à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches	87		

La stratégie RSE (Responsabilité Sociétale et Environnementale) de Korian participe pleinement à la réalisation de la mission sociale de l'entreprise, inhérente à son cœur d'activité et à son rôle d'expert des services d'accompagnement et de soins dédiés aux seniors.

3.1 UNE STRATÉGIE RSE AU SERVICE DE LA MISSION SOCIALE DU GROUPE

Les collaborateurs Korian sont tous engagés au service d'une mission commune : faire de Korian un partenaire de confiance pour les personnes âgées ou fragilisées et leurs proches à travers un accompagnement personnalisé sur le long terme. Cette mission sociale constitue le socle sur lequel Korian a construit sa stratégie RSE.

3.1.1 / RÉPONDRE AUX ENJEUX RSE PRIORITAIRES POUR KORIAN

Afin de construire la stratégie RSE du Groupe en adéquation avec les attentes des parties prenantes et d'identifier ses enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux prioritaires, Korian a mené en 2017 sa première analyse de matérialité. Une vingtaine de parties prenantes externes (investisseurs, associations, représentants de la société civile, experts du secteur, fédérations professionnelles, etc.) en Europe ont été interrogées afin de comprendre leurs attentes de la part de Korian sur 25 enjeux présélectionnés autour de six thématiques :

- éthique et qualité des soins, satisfaction des patients et des résidents ;
- engagement des collaborateurs et bien-être au travail ;
- éthique des affaires ;
- exemplarité environnementale ;
- innovation et nouveaux modèles économiques ;
- prise en compte des enjeux locaux.

Cette première priorisation a ensuite été partagée à une vingtaine de parties prenantes internes de tous services confondus (finance, marketing, ressources humaines, qualité, etc.) afin de déterminer les enjeux impactant le plus les activités de Korian. Cette large consultation interne et externe, associée à une cartographie des risques et une analyse prospective des enjeux du secteur, nous a permis de réaliser une première matrice de matérialité, présentée en page 21 du présent document de référence.

Cette matrice hiérarchise les enjeux RSE auxquels le Groupe se doit de répondre, à travers sa stratégie RSE et l'adoption de pratiques éthiques et responsables. Korian s'est ainsi fixé cinq objectifs :

- **Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes** en garantissant la qualité de vie au travail et l'égalité des chances des 52 000 collaborateurs en Europe ainsi que la formation et le développement de leurs compétences à travers la *Korian Academy*.

- **Améliorer la qualité et le respect de l'environnement de ses établissements** en diminuant efficacement les consommations d'eau et d'énergie de l'ensemble des sites du Groupe, en réduisant et recyclant les déchets et en créant des lieux de vie agréables et chaleureux.
- **Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés** en adoptant une démarche de soin innovante – le *Positive Care* – et en restant à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches.
- **Contribuer positivement au bien-vieillir** en soutenant la recherche et l'innovation des pratiques de soins à travers les actions de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir mais aussi en donnant une place de choix à l'innovation digitale.
- **Faire des établissements Korian des acteurs-clés de leur territoire** en favorisant le lien intergénérationnel et en participant au développement économique et social local.

Un Responsable RSE Groupe, rattaché à la Direction des ressources humaines Groupe, a pour mission de piloter la stratégie RSE pour le Groupe et d'accompagner son déploiement dans tous les pays, tout en démontrant que cette démarche est source de performance pour l'entreprise à travers le suivi d'indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux mais également financiers.

Un réseau d'ambassadeurs RSE européen suit et pilote régulièrement la performance des indicateurs extra-financiers au niveau du Groupe, favorisant le partage et l'harmonisation des bonnes pratiques entre les pays. Afin de garantir la pleine intégration de la RSE à la stratégie de Korian, ces indicateurs sont revus tous les trimestres au sein même des instances de gouvernance européennes existantes dans chaque service – Ressources Humaines, Immobilier, Qualité, Achats – puis annuellement par la Direction générale de Korian.

3.1.2 / IDENTIFIER LES RISQUES LES PLUS SIGNIFICATIFS DU GROUPE

Dans le cadre de sa démarche de gestion des risques, Korian a également identifié parmi ses risques les plus significatifs, ceux qui présentent une composante sociale, sociétale ou environnementale susceptible d'avoir un impact sur le Groupe, son activité, sa performance, ses parties prenantes ou l'environnement. La méthodologie d'identification des risques, leur description et les dispositifs de maîtrise associés sont décrits au chapitre 2 du présent document de référence.

Le tableau ci-dessous résume les principaux enjeux RSE pour Korian ainsi que les risques associés identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques Groupe.

Les piliers de la stratégie RSE	Les risques RSE prioritaires pour Korian	Les politiques mises en œuvre
Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes	Risques liés aux ressources humaines : Dégradation des conditions de travail et de la santé-sécurité des collaborateurs	§ 3.2.1 Garantir le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs
	Risques liés aux ressources humaines : Déterioration des relations sociales	§ 3.2.1 Garantir le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs § 3.2.3 S'engager en faveur de la diversité et de l'inclusion
	Risques liés aux ressources humaines : Pénurie de main-d'œuvre médicale qualifiée	§ 3.2.2 Développer le capital de compétences et l'expertise métier
Améliorer la qualité et le respect de l'environnement dans les établissements	Risques liés à l'environnement : Non-maîtrise des consommations énergétiques et d'eau et des déchets générés en établissement	§ 3.3.1 Diminuer efficacement les consommations d'eau et d'énergie § 3.3.2 Réduire et recycler les déchets
	Risque infectieux – hygiène : Non-respect des règles sanitaires et d'hygiène entraînant la survenance d'infections au sein de ses établissements	§ 2.1.1.1 Risques liés à la qualité des soins et à la prise en charge § 3.3.2 Réduire et recycler les déchets
	Risque climatique : Survenance d'événements climatiques majeurs (canicule, etc.)	§ 3.3.1 Diminuer efficacement les consommations d'eau et d'énergie
Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés	Risques liés à la qualité des soins et à la prise en charge : Risque d'épidémie, infectieux-hygiène, d'erreur médicamenteuse, de sortie à l'insu de l'établissement, lié au suicide et à la maltraitance.	§ 2.1.1.1 Risques liés à la qualité des soins et à la prise en charge § 3.4 Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés
	Risques liés à la sécurité : Risque lié à la sécurité des bâtiments, à la sécurité alimentaire, à l'eau chaude (légionnelles) et aux équipement et dispositifs médicaux (Matériorvigilance)	§ 2.1.1.3 Risques liés à la sécurité § 3.4.1 Adopter une approche innovante du soin : le <i>Positive Care</i>
Contribuer positivement au bien-vieillir	Risque lié à la concurrence : Faible compétitivité et non-pertinence de l'offre	§ 3.5.1 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins § 3.5.2 Donner une place de choix à l'innovation digitale
Faire des établissements des acteurs clés de leur territoire	Risques liés à la corruption et au trafic d'influence : Pratiques non éthiques dans la conduite des affaires	§3.7.1 Agir avec intégrité, honnêteté et transparence
	Risques liés aux ressources humaines : Pénurie de main-d'œuvre médicale qualifiée	§ 3.6.1 Participer au développement économique et social local
	Risque lié aux sous-traitants et aux fournisseurs : Maîtrise inappropriée de la chaîne d'approvisionnement (pollution, accidents, non-respect des droits humains)	§ 3.7 Adopter des pratiques éthiques et responsables

La suite de ce chapitre présente la stratégie mise en œuvre par le Groupe pour répondre à ses enjeux en matière de RSE. Elle décrit également les politiques et actions mises en place pour gérer les principaux risques extra-financiers mais également pour saisir les

opportunités de création de valeur associées à ces enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Sont également détaillés dans ce chapitre les résultats des politiques et actions menées, ainsi que les indicateurs de suivi de notre performance sociale, sociétale et environnementale.

3.2 RENFORCER L'ENGAGEMENT ET LE BIEN-ÊTRE DES ÉQUIPES

Travailler chez Korian, c'est rejoindre un Groupe qui exerce un métier profondément humain, porteur de sens, utile et empreint de valeurs fortes. L'ambition de Korian est de devenir l'employeur de référence en Europe dans le secteur des services d'accompagnement et de soins dédiés aux seniors. Pour cela, Korian travaille activement à l'amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail, le développement des compétences des salariés et la promotion de la diversité et de l'inclusion.

3.2.1 / GARANTIR LE BIEN-ÊTRE ET LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL DES COLLABORATEURS

Pour Korian, garantir un environnement de travail sécurisé, agréable et bienveillant est une priorité. À l'écoute des besoins de ses collaborateurs, le Groupe améliore en continu leurs conditions de travail afin de garantir leur santé, leur sécurité mais aussi leur bien-être et leur satisfaction.

3.2.1.1 Des emplois durables et attractifs

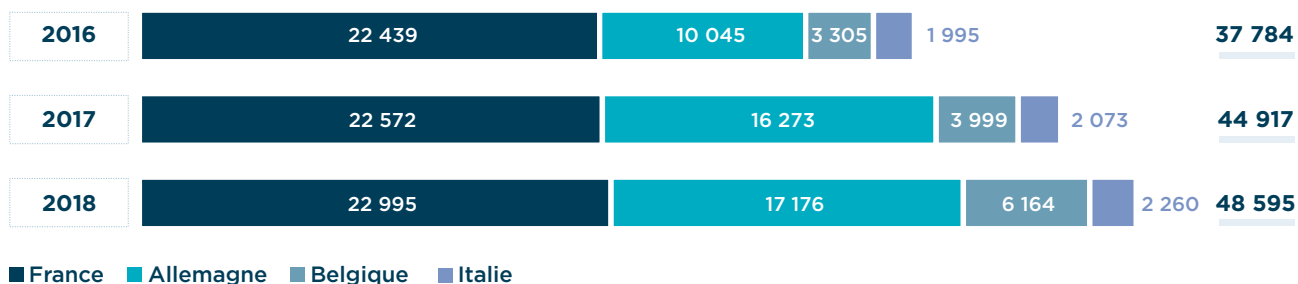
Korian offre aux seniors des solutions et services sur mesure pour chaque étape de leur vie selon leurs besoins et leurs attentes. Afin d'apporter cet accompagnement global, Korian recrute en permanence au sein d'un secteur créateur d'emplois durables, évolutifs et ouverts à tous les niveaux de qualification.

Korian, une entreprise qui recrute

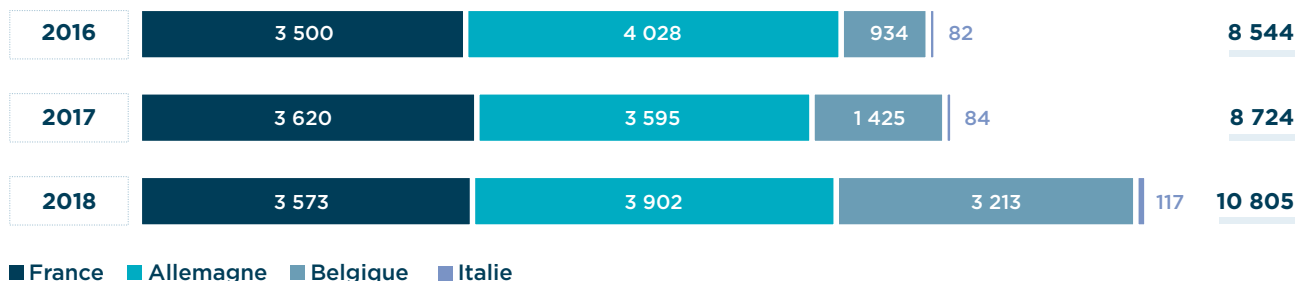
L'effectif total du Groupe est de 48 595 collaborateurs en équivalent temps plein (« ETP »), soit une augmentation de 8,2 % en 2018 suite aux nouvelles acquisitions réalisées. Tous contrats confondus, le nombre total de collaborateurs s'élève à plus de 52 000.

Les graphiques ci-après présentent l'effectif total en équivalent temps plein (« ETP ») au 31 décembre 2018 et les nouvelles embauches réalisées entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018 pour les contrats à durée indéterminée en Europe, comparés à l'année 2017 et 2016.

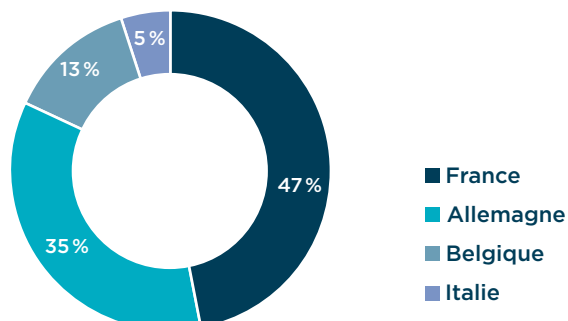
Effectif total en ETP



Nombre de recrutements en CDI



Répartition des effectifs par pays



Korian a recruté plus de 11 000 personnes en Europe en 2018.

En France, Korian est l'une des 11 premières entreprises françaises en matière de recrutement ⁽¹⁾, avec l'embauche de 3 500 collaborateurs en contrat à durée indéterminée à temps complet en France en 2018, et ce sur trois métiers principaux : le soin, l'hébergement et la restauration. En Allemagne, le Groupe a recruté 7 800 personnes tous contrats confondus en 2018.

L'entreprise favorise la stabilité des équipes et la pérennité de l'emploi sur l'ensemble de son réseau en Europe en privilégiant les contrats à temps plein et à durée indéterminée lorsque cela est possible et souhaité par le collaborateur. La proportion de contrats à temps partiel ou à durée déterminée est plus élevée dans le secteur médico-social et sanitaire que dans d'autres secteurs afin d'assurer une prise en charge continue des patients et résidents (7 jours/7, 24h/24, 365 jours par an) en cas d'absences de collaborateurs.

Korian dispose d'un programme d'intégration dédié : « Korian Start ». À travers une expérience concrète d'immersion en établissement, ce programme permet aux nouveaux collaborateurs des sièges et futurs directeurs d'établissement de se familiariser dès les premiers jours avec les principaux métiers du Groupe et de promouvoir le *mentoring* et les échanges intergénérationnels au sein des équipes.

La rémunération

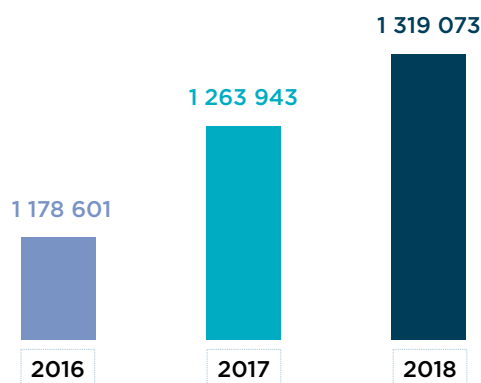
Korian dispose d'une politique de rémunération et propose des avantages sociaux attractifs. En France notamment, Korian a mis en place dès décembre 2017 une prime de 13^e mois.

En Belgique, l'harmonisation de la rémunération s'est poursuivie suite à l'intégration de 13 nouveaux établissements en 2018. Il existe par ailleurs un fonds de pension pour les travailleurs des maisons de repos, permettant pour chaque trimestre travaillé de verser la somme de 7 € sur un compte épargne-pension.

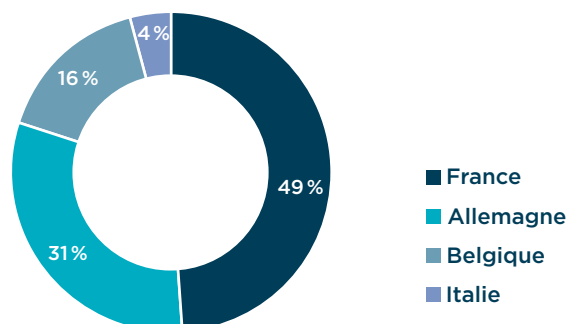
Le tableau ci-après présente le montant des salaires totaux bruts annuels des contrats à durée déterminée,

indéterminée et de professionnalisation versés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2018 en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie, comparés à l'année 2017 et 2016.

Rémunération totale (en milliers d'euros)



Répartition de la rémunération par pays



Le Groupe a également procédé à l'attribution d'actions gratuites, soumise à des conditions de performances exigeantes, et visant notamment à récompenser la performance, à fidéliser les cadres dirigeants clés et à aligner les intérêts du management avec ceux des actionnaires.

Depuis 2015, le Conseil d'administration a approuvé des plans d'attribution gratuite d'actions sous conditions de performance, ou d'unités de performance, au profit des membres du Comité de direction générale du Groupe, des dirigeants mandataires sociaux de Korian et ses filiales, et de certains salariés cadres exerçant des fonctions clés au sein du Groupe. Ces plans constituent un mécanisme de rémunération variable long terme, avec des conditions d'acquisition directement liées aux objectifs du plan stratégique à cinq ans.

Les caractéristiques de ces plans sont détaillées à la note 4.3 du paragraphe 6.1 du présent document de référence, et les attributions, aux paragraphes 4.3.1 (pour la Directrice générale) et 7.2.4.2 du présent document de référence, pour l'ensemble des bénéficiaires.

(1) Palmarès Figaro Économie et Cadremploi, 2018.

Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes

Par ailleurs, au 31 décembre 2018, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 97 733 actions de la Société.

3.2.1.2 La garantie et la promotion des conditions de santé et de sécurité au travail

Korian porte une attention particulière à la prévention des accidents, l'évaluation des risques professionnels et la gestion des risques psychosociaux.

En France, Korian a été en 2017 la première entreprise de son secteur à signer un accord sur la Qualité de Vie au Travail. À travers notamment la formalisation d'une politique nationale de santé et sécurité au travail, cet accord contribue à un plus grand confort de travail des équipes et un meilleur accompagnement des collaborateurs qui rencontreraient des difficultés dans la conciliation de leur vie professionnelle et personnelle.

La prévention des accidents et des maladies professionnelles

Korian promeut activement auprès de ses équipes les bons gestes et les bonnes postures pour limiter les risques d'accidents et les maladies professionnelles. Des formations dédiées sont proposées par la *Korian Academy* à l'ensemble des collaborateurs afin d'améliorer le confort et la sécurité des manutentions et réduire les troubles musculosquelettiques (TMS) mais également psychosociaux, lors de situations conflictuelles par exemple.

En Belgique, des programmes spécifiques autour de la gestion du stress (méditation, respiration, yoga, etc.), de la sécurité routière et du respect au travail ont été menés dans tous les établissements par la médecine du travail.

En France, un plan « Santé pour tous » est en cours de déploiement. Un nouvel outil externe permet de suivre et de consolider l'ensemble des accidents du travail. Un référent en prévention des risques liés à l'activité physique (« **PRAP 2 S** ») est nommé dans chaque établissement, accompagné par quatre référents nationaux, afin de favoriser une culture de prévention auprès des équipes.

Partout en Europe, des ergonomes participent aux projets de rénovations, de constructions mais aussi d'acquisition d'équipements adaptés pour les établissements (lève-malade, lits électriques, etc.).

Le tableau ci-après présente le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, pour les contrats à durée indéterminée en France, en Belgique et en Italie en 2018 ⁽¹⁾.

Taux de fréquences et de gravité des accidents du travail

	France	Belgique	Italie
Taux de fréquence	84,72 %	28,55 %	68,36 %
Taux de gravité	3,37 %	0,64 %	1,16 %

En France et en Belgique, un plan dédié pour réduire l'absentéisme a été défini. Toute absence doit être justifiée auprès du supérieur hiérarchique direct, afin d'anticiper en amont les causes et la durée. Un entretien de suivi pendant l'absence et au retour du salarié permet également de maintenir une attention et une écoute continue. Au bout de la troisième période d'absence, un entretien d'évaluation est organisé pour en identifier les raisons et les pistes d'actions pour y remédier.

Le tableau ci-après présente le taux d'absentéisme en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie en 2018. Afin d'améliorer l'exhaustivité de l'information, le périmètre de *reporting* s'est étendu aux contrats à durée déterminée en 2018, en plus des contrats à durée indéterminée, périmètre de référence jusqu'ici.

Taux d'absentéisme

	France	Allemagne	Belgique	Italie
Taux d'absentéisme	8,73 %	7,37 %	12,23 %	3,24 %

L'accompagnement des équipes

Disponibilité, vigilance et proximité sont des engagements que Korian s'efforce de maintenir pour assurer un accompagnement global des salariés au quotidien. En France, un service social participe à l'amélioration du bien-être des salariés en proposant 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, contact 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 : CAF, sécurité sociale, situation administrative, etc.

(1) Les méthodes de calcul ayant évolué, ces résultats ne sont pas comparables par rapport à 2017. En Allemagne, un logiciel de suivi des accidents du travail est progressivement déployé au sein du réseau et permettra prochainement de calculer les taux de fréquence et de gravité.

En 2018, 1 659 salariés ont ainsi contacté le service social. Korian propose depuis 2018 un dispositif de berceaux d'urgence en partenariat avec Babilou, sollicité par 26 personnes durant cette première année.

En parallèle, une ligne d'écoute, accessible 7j/7, 24h/24, anonyme et confidentielle, permet aux salariés en France d'échanger, d'être soutenus et de prendre du recul sur une situation difficile qu'ils vivent ou dont ils sont témoins. Un *reporting* régulier sur les facteurs de risques professionnels mais également personnels est réalisé. 49 collaborateurs ont contacté cette ligne d'écoute en 2018.

Enfin, des groupes d'expressions (animés par le cabinet indépendant Sémaphores) ont été organisés en 2018 en France dans le but de recueillir le point de vue d'aides-soignants et d'infirmiers, travaillant de jour et de nuit, en contrat permanent ou temporaire, sur leur quotidien au travail. La libre expression des collaborateurs a permis de faire un diagnostic précis de leurs difficultés, d'identifier les bonnes pratiques à diffuser et de formuler des propositions concrètes sur les sujets prioritaires : la gestion des remplacements, l'adaptation aux besoins des résidents ou encore la communication.

En Belgique, des « causeries » ou groupes de parole sont également menées régulièrement par les équipes ressources humaines du Groupe. Une association fondée par des membres du personnel, Petra VZW, apporte également un soutien aux collaborateurs touchés par l'adversité, sous la forme d'un prêt ou d'un don.

3.2.1.3 Un dialogue social constructif et positif et le respect des droits des salariés

La qualité du dialogue social est une condition essentielle de la qualité de notre service au quotidien. Elle repose sur un dialogue de proximité dans nos établissements et sur des instances représentatives du personnel au plus près du terrain, mais aussi sur des instances nationales, organisées par grands métiers, où sont négociés la plupart des accords engageant l'avenir de notre entreprise.

Le dialogue social en France s'articule autour de deux structures de représentation du personnel :

- des structures élues par l'ensemble des salariés tous les 4 ans (Comités d'entreprise), réunies une fois par mois, qui gèrent les activités sociales pour l'ensemble des salariés avec un budget de 0,65 % de la masse salariale attribué par la Direction ;
- l'élection de ces Comités qualifie les organisations syndicales avec lesquelles la Direction négocie les accords collectifs. Ces négociations se tiennent au niveau national, et depuis 2016, 18 accords ont

été signés dont 10 à l'unanimité. En 2018, plus de 15 réunions de négociation se sont tenues avec les organisations syndicales.

La gestion sociale du Groupe repose sur l'écoute et le management de proximité des Directeurs d'établissement et des Directions des ressources humaines de chaque pays. Korian est attaché à ce que, dans chacune de ses structures, soit favorisée une communication ouverte et proactive entre la Direction et les équipes.

En France, Korian a renégocié avec les organisations syndicales représentatives l'accord sur le dialogue social en 2018 (signé début 2019). Cet accord a vocation à adapter les institutions représentatives du personnel aux nouvelles dispositions légales issues des « ordonnances travail ».

En Belgique, la représentation des salariés est organisée au niveau régional à travers des Conseils d'entreprise et des Comités hygiène et sécurité, qui se réunissent tous les mois. Une délégation patronale (pour les Directeurs) et une délégation syndicale (pour les trois syndicats), élues tous les 4 ans, sont présentes à ces réunions. Toutes les conventions collectives du travail du Conseil national du travail sont suivies, ainsi que celles spécifiques au secteur.

En Italie, la signature d'accords entre les organisations syndicales et les représentants des employeurs, au niveau national, régional et décentralisé pour chaque site est prévue, conformément à la réglementation.

Un Comité d'entreprise européen sera également mis en place en 2019.

3.2.1.4 *Kommunity* : Le baromètre social interne de Korian

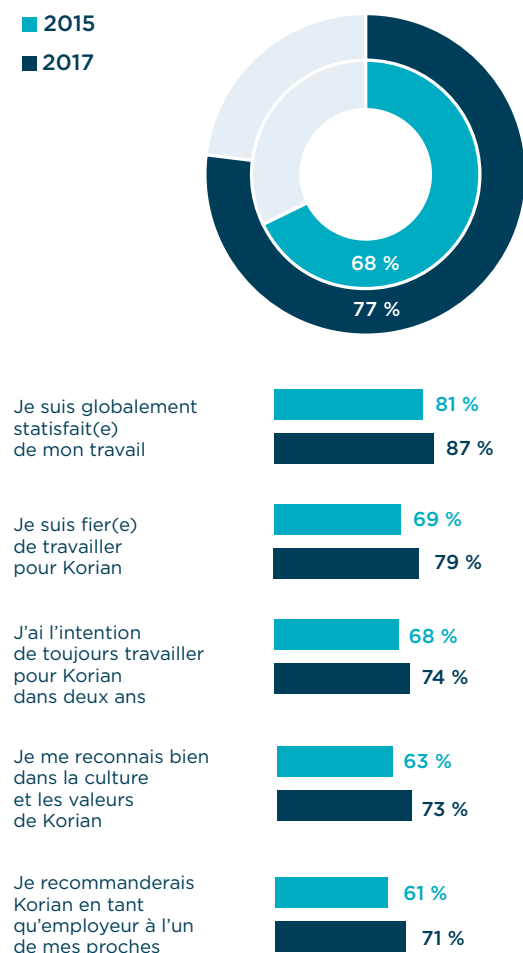
Korian mène tous les 2 ans en Europe avec l'institut d'étude indépendant IPSOS un baromètre interne de satisfaction des collaborateurs baptisé « *Kommunity* ». Cette enquête s'inscrit dans une démarche managériale d'écoute, de dialogue et de participation pour une amélioration continue du bien-être et de la qualité de vie au travail des collaborateurs. Le questionnaire en ligne se compose de 60 questions autour de cinq thématiques : la mission et fierté au travail, le sentiment d'appartenance à l'établissement et au Groupe, l'environnement de travail, la collaboration entre les équipes et le développement des compétences.

Les résultats très positifs de la dernière enquête en 2017 sont supérieurs aux benchmarks du secteur et témoignent d'un engagement toujours plus fort des collaborateurs envers Korian et viennent récompenser l'action de fonds engagée depuis deux ans pour améliorer durablement la qualité de vie et le bien-être au travail des équipes.

Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes

Les graphiques ci-après présentent le taux d'engagement résultant de l'enquête réalisée en France, Allemagne, Belgique et Italie en 2017, comparés aux résultats de 2015.

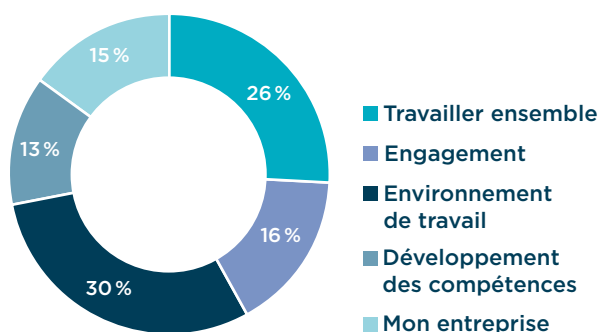
Taux d'engagement des collaborateurs



En parallèle, les répondants se sont également déclarés à 94 % fiers de leur travail et d'avoir le sentiment d'effectuer une mission importante au quotidien, notamment vis-à-vis des patients, des résidents et de leurs familles. Les conditions de travail et la collaboration entre les équipes progressent favorablement, tout comme le soutien et l'écoute du management.

Le Groupe s'engage à continuer de faire progresser les résultats de l'enquête *Kommunity* et de mettre en place des plans d'action concrets, sur le terrain, afin d'améliorer en continu la satisfaction des équipes. Les priorités définies par les équipes en 2018 suite à l'enquête 2017 portent sur le développement d'un meilleur environnement de travail et au renforcement de la collaboration entre les équipes.

Le graphique ci-après présente la répartition des plans d'action « *Kommunity* » par thématique, suite à l'enquête réalisée en 2017 :

Thématiques des plans d'action *Kommunity* d'amélioration de la qualité de vie au travail

Les collaborateurs Korian ont notamment exprimé lors de la dernière enquête leur souhait de resserrer les liens entre les équipes des sièges et celles en établissement. Dans le cadre de la Semaine des Valeurs Korian, les collaborateurs des sièges sont désormais invités à suivre en immersion complète et durant toute une journée le métier de leur choix en établissement : chefs cuisiniers, aides-soignants, animateur, Directeur d'établissement, responsable hôtelier, etc. L'objectif est que les collaborateurs participent concrètement au quotidien des équipes opérationnelles en établissement comme la préparation des repas, le service à table, la maintenance des sites ou encore le repassage. Cette initiative permet aux salariés de vivre une expérience enrichissante, riche de sens et au plus près du cœur d'activité du Groupe mais aussi de valoriser les métiers Korian en établissement.

Le prochain baromètre interne *Kommunity* sera organisé en mai 2019 et permettra de mesurer les progrès réalisés.

3.2.2 / DÉVELOPPER LE CAPITAL DE COMPÉTENCES ET L'EXPERTISE MÉTIER

Korian souhaite que le travail de ses équipes soit une source de fierté et de développement professionnel et fait de la formation une priorité constante, inscrite parmi les cinq lignes d'action du plan stratégique à cinq ans. Son objectif : former 100 % des salariés et devenir la référence dans le secteur de la prise en charge des seniors en renforçant les compétences et la reconnaissance de l'expertise métiers de ses collaborateurs, en les accompagnant dans l'évolution de leurs pratiques et de leur carrière et en leur offrant des formations utiles à leur bien-être et leur sécurité.

3.2.2.1 La Korian Academy

Korian déploie partout en Europe les dispositifs et programmes de formation du centre de formation *Korian Academy*. La politique de formation de Korian a pour objectif de faciliter l'évolution des salariés par la promotion de parcours de carrière en interne, de consolider la culture d'entreprise du Groupe et la notion d'appartenance et de valoriser le savoir-faire des collaborateurs pour développer le partage de bonnes pratiques.

Composées de formateurs experts - infirmières, kinésithérapeutes, ergothérapeutes, géranto-psychologues, juristes - identifiés et choisis pour leur expertise et leurs compétences pédagogiques, les équipes de la *Korian Academy* mettent tout leur savoir-faire dans :

- la conception de parcours de formation innovants en réponse aux axes stratégiques du Groupe, en lien avec les fonctions supports et opérationnelles ;
- l'anticipation des besoins en compétences afin de concevoir des parcours de carrière ;

- le développement d'une ingénierie pédagogique sur mesure afin de répondre aux besoins spécifiques des établissements ;
- la création d'outils et méthodes pédagogiques ludiques et interactives ;
- la recherche de partenaires reconnus afin de promouvoir l'excellence en formation.

En France, la *Korian Academy* dispose de son propre portail web, accessible à tous les salariés, et regroupant l'ensemble des offres de formation, les actualités mais aussi des vidéos, des quiz et des jeux pédagogiques, etc. Des modules de *e-learning* sont progressivement développés et proposés aux équipes, ponctuellement ou dans le cadre de parcours de formation structuré (comme par exemple le « Passeport Gériatrique »).

Des centres de formation internes existent également en Allemagne, en Belgique et en Italie, rattachés aux départements des ressources humaines, et qui ont pour mission d'analyser les besoins en termes de formation, de définir les axes prioritaires et les plans de formation qui seront proposés mais aussi d'assurer leur mise en œuvre.

Au total, Korian a proposé 753 402 heures de formation en 2018, soit environ 15 heures de formation par collaborateur et par an.

Les graphiques ci-après présentent le nombre d'heures de formation et de salariés qui ont suivi en formation en 2018 pour la France, l'Allemagne, la Belgique et l'Italie ⁽¹⁾ pour les salariés en contrats à durée déterminée, indéterminée et de professionnalisation, incluant les journées d'étude, les CPF et les formations *e-learning* lorsque cela existe.

Nombre d'heures de formation



Nombre de collaborateurs ayant suivi une formation



3.2.2.2 Des programmes de formation innovants

À travers la *Korian Academy*, le Groupe propose un large catalogue de formations à tous ses collaborateurs en Europe, et ce quel que soit leur métier.

L'expertise cœur de métier

Pour Korian, placer l'expertise au cœur de ses métiers, c'est promouvoir l'excellence de service et de soins pour tous ses résidents et leurs familles. En France, la *Korian*

(1) Ne sont comptabilisées que les heures de formation effectuées sur les heures de travail.

Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes

Academy innove en créant une nouvelle spécialité : le « Passeport Gériatrique ». Avec cette certification, Korian crée une spécialité unique en son genre pour tous les soignants, destinée à apporter une vraie reconnaissance de métier pour toute la filière gériatrique du Groupe et la conduire vers l'excellence. Korian a obtenu l'inscription de son parcours « Passeport Gériatrique » à l'inventaire des certifications professionnelles le 16 février 2018.

Structurés autour de quatre pôles de compétences – soins et bien-être de la personne âgée, projet thérapeutique et continuité des soins, stimulation de la personne âgée, soins et accompagnement de fin de vie – les modules de formations s'adressent aux Aides-soignantes, Aides médico-psychologiques, Accompagnants éducatifs et sociaux et Infirmières diplômées d'État. 3 500 collaborateurs sont actuellement engagés dans ce programme en France.

Des modules similaires, dédiés à la filière gériatrique, sont développés en Allemagne, en Belgique et en Italie. En Belgique notamment, le personnel infirmier a la possibilité de suivre des formations externes afin de devenir « référent » sur un sujet spécifique au sein de leur établissement, comme les soins palliatifs ou les troubles cognitifs. Une attestation valable pour l'ensemble du secteur est remise au salarié pour justifier de son expertise métier.

L'accompagnement des managers

Le manager est un acteur clé pour garantir au résident, au patient ainsi qu'à sa famille une grande qualité de service ainsi qu'un accueil et un accompagnement personnalisés. Pour cette raison, Korian développe des parcours de formation dédiés aux managers pour renforcer leurs compétences sur les essentiels du management, tout en développant une posture managériale commune centrée sur la cohésion d'équipe et les valeurs du Groupe.

En France et en Italie, le programme « Booster management » définit et fait vivre le style managérial Korian à travers notamment un parcours dédié de modules de formation pour les managers de proximité : « Trajectoire Management ». Il permet d'acquérir les fondamentaux en matière de gestion des ressources humaines, d'organisation du travail, de conduite du changement, de commercialisation et de qualité de vie au travail. Un parcours de professionnalisation dédié aux Responsables hôteliers est également proposé.

La *Korian Academy* propose également à tous les Directeurs d'établissement en France et en Allemagne une université d'entreprise ou « Campus Korian », en partenariat avec des écoles de renom (ESSCA, Inseec en France, université d'Ingolstadt en Allemagne). Des modules de formation sont développés sur les principaux enjeux de la direction d'un établissement, en vue de fédérer ses Directeurs d'établissement autour de pratiques managériales communes comme le management des équipes, l'approche commerciale, la performance ou encore la qualité de travail des collaborateurs, etc. En 2018, près de 1 700 managers ont ainsi bénéficié de programmes « Campus Korian ».

Les formations diplômantes et qualifiantes

La *Korian Academy* veille à ce que chaque salarié puisse intégrer des parcours de développement professionnel qualifiants qui reconnaissent leur engagement, valorisent leurs compétences et offrent des perspectives concrètes.

En France, Korian favorise l'accès aux diplômes pour chaque métier, notamment à travers la validation des acquis de l'expérience (VAE) qui permet aux salariés justifiant de trois ans d'expérience professionnelle d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce sans avoir à reprendre un cursus scolaire.

La *Korian Academy* soutient et accompagne les salariés concernés en développant un parcours complet et sur mesure d'entretiens individuels et d'ateliers collectifs dans leur région, en leur proposant des modules de formation à la carte pour renforcer les compétences en lien avec le diplôme préparé et en leur apportant une écoute et un appui méthodologique pour les aider à se préparer au mieux à leur évaluation.

Korian souhaite également valoriser le métier d'infirmière et préparer l'avenir en créant un réseau d'infirmiers diplômés d'état coordinateurs (IDEC) de culture Korian. En France, la *Korian Academy* propose donc un parcours modulaire spécifique, dédié aux infirmières, qui permet d'obtenir le Certificat de Perfectionnement en maisons de retraite médicalisées (en partenariat avec l'Inseec) et de valider un tiers du Master 2 « Directeur d'établissement de santé ». L'objectif de cette formation diplômante est de consolider les compétences des Infirmiers Diplômés d'État vers des fonctions de managers de proximité, en leur permettant de s'approprier le fonctionnement d'une maison de retraite médicalisée (en lien avec les autorités de tutelles) et d'optimiser le travail des équipes en cohérence avec les projets personnalisés.

3.2.3 / S'ENGAGER EN FAVEUR DE LA DIVERSITÉ ET DE L'INCLUSION

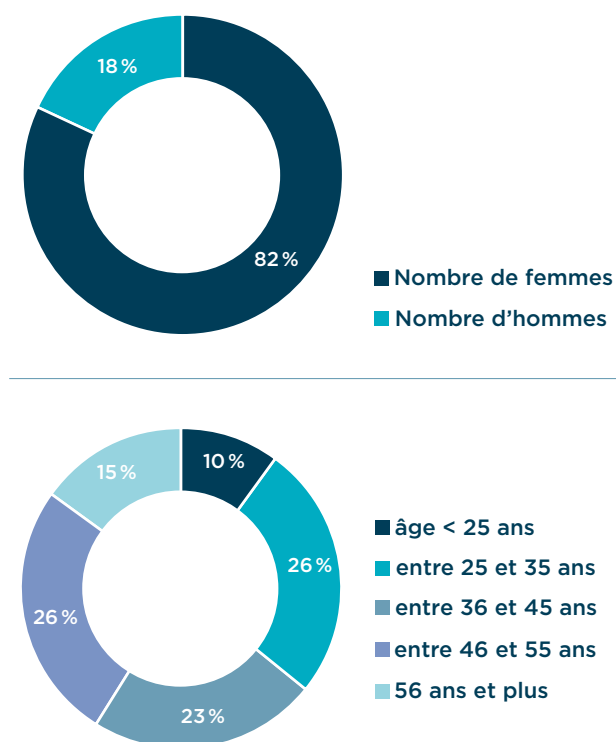
Les équipes de Korian sont le reflet d'une très grande diversité. Parce que le Groupe est convaincu que cette diversité est un gage de progrès, d'innovation et de richesse, il place le respect et la considération de l'autre au cœur de ses pratiques managériales et de sa politique d'emploi.

3.2.3.1 Des équipes riches de leur diversité

Composé à 82 % de femmes, notre réseau d'établissements, au cœur même des territoires, représente une grande diversité de profils, de nationalités et d'âge, en particulier dans nos métiers du soin et du service.

Le graphique ci-après présente la répartition des salariés par genre et par âge en ETP au 31 décembre 2018 pour les contrats à durée déterminée et indéterminée en Europe.

Répartition des effectifs par genre et par âge



En 2018, 45 % du TOP 70 de Korian étaient des femmes. L'objectif est d'atteindre les 50 %. Cette mixité a été récompensée en 2017 et 2018 par le Grand Prix de la mixité (catégorie SBF 80) et le Prix de la mixité (catégorie Biens et Services de santé) de l'indice Zimmerman, co-créé par *Ethics & Boards* et l'Institut du Capitalisme Responsable qui mesure la parité dans les entreprises du SBF 120.

Nous diffusons auprès de nos équipes en établissements un Guide du bien-vivre ensemble, fruit d'un important travail collaboratif en interne en 2018. À travers le rappel des valeurs du Groupe et des principes de notre charte éthique, ce guide pratique encourage le dialogue et le respect de tous ses collaborateurs, peu importe son genre, son handicap, son orientation sexuelle ou sa religion. Des cas pratiques donnent une vision concrète des problématiques rencontrées par les équipes, apportent une analyse des attentes de chaque partie prenante et proposent des pistes d'action correctives.

Korian est également membre co-fondateur avec l'association FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) du premier réseau d'entreprises européennes engagées contre les violences faites aux femmes, aux côtés de Kering, Carrefour et L'Oréal. Des campagnes d'information et des formations en e-learning et présentiel seront organisées en 2018 à destination des équipes Ressources Humaines et des managers afin d'accompagner au mieux les victimes de violences conjugales au sein de nos équipes.

3.2.3.2 La Mission Handicap Korian

Pour Korian, développer une Mission Handicap ne se réduit pas à la seule dimension du recrutement de travailleurs handicapés en France mais s'inscrit également dans le cadre global de l'insertion professionnelle, et notamment du maintien dans l'emploi.

En France, après un premier accord sur l'emploi et le handicap signé en 2014, Korian a renouvelé en 2017 son engagement en faveur des travailleurs handicapés pour une durée de trois ans. Ce nouvel accord, s'inscrivant au cœur de la démarche RSE de Korian, a été signé à l'unanimité des 4 organisations syndicales représentatives. À l'issue du premier accord où le taux d'emploi de personnes en situation de handicap a atteint les 5,06 % ⁽¹⁾, Korian entend poursuivre ses engagements afin d'atteindre le taux de 6 % grâce à un nouveau plan d'embauche ambitieux. Concrètement, 225 travailleurs handicapés seront embauchés dans les trois ans à venir, dont 70 nouveaux recrutements réalisés en 2018.

Korian est partenaire de plusieurs Centres de Reclassement Professionnel et œuvre à l'inclusion des stagiaires en situation de handicap dans le cadre de leurs parcours diplômants. Des *jobdatings* y sont chaque année organisés afin d'y rencontrer les potentiels candidats. Korian est également partenaire de *Hello Handicap*, et a participé en 2018 à deux salons de recrutement virtuels, le temps d'une semaine à chaque fois, permettant de mettre en relation des candidats en situation de handicap et nos recruteurs.

La Mission Handicap poursuit également sa mission d'accompagnement individuel des collaborateurs en situation de handicap au sein de son réseau dans le maintien à l'emploi : bilan de situation professionnelle, demandes d'aménagements de poste, mise à disposition de matériels et d'outils de travail adaptés à leurs contraintes.

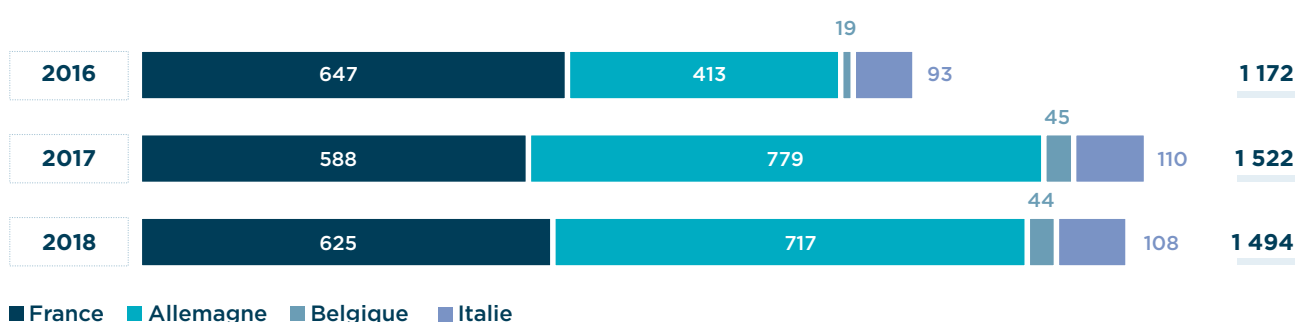
(1) Le taux d'emploi est calculé sur la base de l'obligation d'emploi de travailleurs en situation de handicap, en unités bénéficiaires.

Renforcer l'engagement et le bien-être des équipes

Des actions de communication dédiées sont par ailleurs menées chaque année afin d'informer et de sensibiliser les équipes à ce sujet : dépliant dans le livret d'accueil, courrier annuel de la Direction des ressources humaines décrivant les engagements et les actions de la Mission Handicap, témoignages de collaborateurs. En 2018, à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées, la Mission Handicap a notamment réalisé une grande campagne de sensibilisation autour du handicap et de la Santé au Travail baptisée « Si c'est mon K ».

En Italie, il existe des accords régionaux concernant l'emploi des travailleurs handicapés. Il n'existe aucun accord en Allemagne et en Belgique pour le moment, mais les pays respectent les lois en vigueur au niveau national sur ce sujet.

Le graphique ci-après présente le nombre de collaborateurs en situation de handicap en Europe en ETP, au 31 décembre 2018, comparé à 2016 et 2017.

Salariés en situation de handicap (ETP)**3.2.3.3 Pour une égalité de traitement à tous les niveaux**

Korian interdit toute discrimination fondée sur l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état de santé, l'origine ethnique, la nationalité, les opinions politiques et les croyances religieuses de ses interlocuteurs. L'évolution professionnelle et la gestion des collaborateurs reposent sur le principe de l'égalité des chances. La reconnaissance des résultats obtenus, du potentiel professionnel et des compétences des personnes sont les critères essentiels de progression de la carrière et de la rémunération. La diversité est une richesse et la communication du Groupe en matière de recrutement s'attache à toucher tous les professionnels du secteur.

En France, l'accord sur la Qualité de Vie au travail conclu en octobre 2017 comprend des dispositions relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes garantissant que :

- les offres d'emploi s'adressent aux hommes comme aux femmes, sans distinction de sexe ;
- chacune des candidatures soit traitée de manière égale (distribution d'un guide de recrutement à l'ensemble des Directeurs d'établissement) ;
- chaque salarié puisse avoir un égal accès à la promotion et à la mobilité professionnelle en fonction des compétences requises pour chaque poste ;
- les niveaux de salaires à l'embauche et pendant le parcours professionnel soient équivalents entre les hommes et les femmes pour un même niveau de responsabilité, de formation, d'expérience et de compétence professionnelles et à durée de travail égale ;

- le niveau de rémunération des salariés à temps partiel, ramené sur une base temps plein, soit équivalent à celui des salariés à temps complet.

L'accord comprend également des mesures touchant à la parentalité notamment avec la mise en place d'un livret maternité synthétisant les droits des femmes enceintes.

En Allemagne, en Belgique et en Italie, le Groupe respecte la législation locale en vigueur pour lutter contre toutes les formes de discriminations. Si nécessaire, des organisations spécialisées externes peuvent être saisies.

Korian est engagé depuis 2017 aux côtés de L'Autre Cercle en signant les chartes d'engagement en faveur de l'inclusion des personnes LGBT (Lesbienne, Gay, Bisexuel, Transgenre). Korian garantit un environnement inclusif, respectueux de toutes les formes de diversité, tant pour les collaborateurs que pour les patients et résidents accueillis dans les établissements du Groupe, à travers notamment la mise en place de formations et de campagnes de sensibilisation auprès des managers et des équipes.

Interrogés sur leur perception de l'égalité de traitement quel que soit le sexe, l'âge, la religion, l'origine ethnique, l'orientation sexuelle ou le potentiel handicap lors du dernier baromètre interne *Kommunity* en 2017, les collaborateurs se sont déclarés satisfaits à plus de 80 % dans les quatre pays du Groupe et sur l'ensemble des items.

3.3 AMÉLIORER LA QUALITÉ ET LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT DANS LES ÉTABLISSEMENTS

Korian a à cœur de créer un cadre de vie agréable et chaleureux pour ses patients et résidents, tout en réduisant l'impact environnemental dans ses établissements en Europe. Une meilleure performance environnementale des sites passe notamment par le suivi et le pilotage des consommations d'eau et d'énergie et une meilleure gestion des déchets.

3.3.1 / DIMINUER EFFICACEMENT LES CONSOMMATIONS D'EAU ET D'ÉNERGIE

Avec l'accueil d'environ 300 000 résidents et patients par an en Europe, la consommation d'énergie et d'eau nécessaire à l'hébergement et aux soins impacte considérablement l'empreinte environnementale du Groupe. L'objectif est donc d'optimiser ces consommations tout en garantissant le bien-être et le confort des personnes âgées et des salariés.

3.3.1.1 Le pilotage des consommations en établissement

Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, Korian met en place des ressources, des procédures et des outils dédiés au suivi et au pilotage centralisé des consommations d'énergie et d'eau de ses établissements afin de les optimiser et de réduire notre impact carbone.

Partout en Europe, le Groupe met progressivement en place des dispositifs de télé-relève des consommations : des capteurs installés à des points stratégiques dans les établissements relèvent automatiquement et en continu les consommations d'énergie et d'eau. Les informations sont ensuite regroupées sous forme de tableaux de bords accessibles sur un portail en ligne. Le Directeur d'établissement, le Responsable technique du site, mais aussi les équipes sièges chargées de l'achat des matières premières et de la maintenance des bâtiments, peuvent ainsi suivre et analyser les évolutions de la consommation. Des alertes sont par ailleurs programmables en cas de surconsommation anormale, en référence à un ratio prédéfini.

Lorsqu'un établissement n'est pas équipé d'un système de télé-relève, les Responsables techniques des sites communiquent chaque semaine ou chaque mois les relevés de consommations sur des tableaux de bord internes. Les consommations peuvent également être communiquées directement par les fournisseurs d'eau et d'énergie. Ces tableaux sont ensuite compilés et analysés par un réseau de responsables maintenance et sécurité (« **RMS** ») en région en France ou en Italie, ou par les équipes sièges en Allemagne et en Belgique. Le rôle de ces équipes est d'apporter leur connaissance terrain et expertise technique dans l'interprétation des données, l'identification des établissements les plus énergivores et la proposition de plan d'actions ciblés et uniques.

En France, un poste dédié à la réduction des consommations d'eau et d'énergie a été créé au sein de la Direction

maintenance et sécurité. En définissant notamment un ratio de consommation à 60 m³ d'eau par lit et par an, conformément aux recommandations de l'Agence de l'environnement et la maîtrise de l'énergie (« **Ademe** »), les RMS ont pu identifier les établissements en surconsommation et donc procéder aux réparations des fuites, aux réglages des chasses d'eau et de l'arrosage automatique des espaces verts, etc. Tous les Responsables techniques ont par ailleurs bénéficié d'une formation à la gestion de l'eau et de l'énergie par leur RMS.

En nouant des partenariats renforcés avec des grands acteurs immobiliers européens, comme Icade et Careit, Korian intègre dans ses nouveaux projets les plus hauts standards environnementaux et les meilleures pratiques dans ce domaine.

3.3.1.2 L'optimisation de l'utilisation des équipements

En collaboration avec ses prestataires, Korian a poursuivi en 2018 ses efforts d'optimisation de ses installations existantes en matière de chauffage, ventilation et climatisation (régulation des températures ambiantes, réglages de minuteurs, etc.) mais également d'éclairage (ampoules basse-consommation). Un plan de maintenance national, unique pour tous les sites, est diffusé chaque année en France par la Direction de la maintenance et de la sécurité et adapté à chaque établissement par les RMS. Les Responsables techniques et Agents de maintenance, en charge de son application, sont invités à concrétiser les actions listées et à renseigner leurs progrès sur un registre, afin de permettre une vérification par les RMS.

En Belgique, 26 établissements bénéficient de travaux de rénovation, d'isolation et d'équipements techniques (nouvelles chaudières, isolation, *relamping*, projets de panneaux photovoltaïques, etc.), entièrement financés et réalisés par un bureau d'étude spécialisé. Des sessions de sensibilisation au développement durable sont organisées chaque année au début de l'hiver dans ces établissements afin d'associer les actions techniques mises en place aux éco-gestes indispensables.

3.3.1.3 La sensibilisation des équipes aux éco-gestes

Afin de renforcer les effets positifs des actions techniques de maintenance et réglages, Korian met à disposition de ses équipes des vidéos et affiches de sensibilisation afin d'expliquer six éco-gestes considérés comme prioritaires : éteindre la lumière avant de sortir, baisser le chauffage avant d'aérer, signaler les fuites d'eau, ne pas laisser couler l'eau inutilement, plier les cartons et recycler les déchets. L'objectif est de promouvoir des bonnes pratiques simples et impactantes, afin de changer durablement les habitudes des résidents, des patients, des familles et des collaborateurs – qu'ils soient soignants, chefs de cuisine ou personnel d'entretien – et donc de réduire significativement

Améliorer la qualité et le respect de l'environnement dans les établissements

le gaspillage d'eau et d'énergie au quotidien. Déployés en France, ces outils seront prochainement déployés au sein des autres pays européens.

Certains sites ont noué des partenariats avec des apiculteurs locaux afin de parrainer ou d'installer des ruches sur les toits de l'établissement et de proposer des pots de miel aux résidents, aux patients et aux salariés. On peut également trouver des « hôtels à insectes » dans les jardins thérapeutiques des établissements afin de préserver

la biodiversité locale et de proposer une animation ludique et citoyenne aux résidents et aux patients.

Les tableaux ci-dessous présentent la consommation d'eau et d'énergie (à savoir le gaz ⁽¹⁾, l'électricité et le fioul) et les émissions de gaz à effet de serre en 2016, 2017 et 2018, en France, en Allemagne, en Belgique et en Italie. Le nombre de lits est comptabilisé sur la base du nombre d'établissements pris en compte dans le recueil de données.

Consommations d'énergie

Électricité	2016	2017	2018	Évolution depuis 2016 par nombre de lits
France	128 533	123 560	124 184	-4,7 %
Allemagne	44 228	64 178	66 748	-7,8 %
Belgique	14 840	23 860	24 955	4,8 %
Italie	9 593	12 160	12 700	3,6 %
TOTAL EN MWh	197 194	223 758	228 587	-9,6 %
TOTAL EN TONNES ÉQUIVALENT CO₂	53 483	47 767	49 430	1,2 %

Gaz	2016	2017	2018	Évolution depuis 2016 par nombre de lits
France	118 338	118 645	128 658	-3,4 %
Allemagne	87 056	123 045	122 512	-5,4 %
Belgique	35 620	46 538	62 773	3,5 %
Italie	8 225	10 204	9 470	-2,9 %
TOTAL EN MWh	249 239	298 432	323 413	-2,9 %
TOTAL EN TONNES ÉQUIVALENT CO₂	53 929	64 458	69 854	-3,1 %

Fuel	2018
France	12 180
Allemagne	9 672
Belgique	5 328
Italie	1 081
TOTAL EN MWh	28 261
TOTAL EN TONNES ÉQUIVALENT CO₂	9 130

Consommations d'eau

Eau	2016	2017	2018	Évolution depuis 2016 par nombre de lits
France	1 796 484	1 820 701	1 850 934	4 %
Allemagne	961 426	1 651 117	1 457 127	-7,4 %
Belgique	299 108	406 144	423 203	-11,8 %
Italie	174 485	194 510	216 352	7,8 %
TOTAL EN m³	3 231 503	4 072 472	3 947 616	-3,2 %

(1) Seules les dépenses et consommations de gaz naturel sont indiquées et non les dépenses de gaz propane (prix variable selon le fournisseur, la période, la quantité, etc.).

Les volumes de consommations d'eau et d'énergie sont en augmentation par rapport à 2016 et 2017 du fait des acquisitions réalisées en 2018 par le Groupe. L'augmentation reste cependant inférieure à l'augmentation du nombre de lits, preuve de l'efficacité des mesures prises par Korian pour réduire son impact environnemental.

L'objectif pour Korian est, à périmètre constant, de maintenir un niveau équivalent d'émissions de gaz à effet de serre en 2019. Un Comité environnemental européen est chargé de définir en 2019 un objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre pour la période 2020-2025, à travers notamment la réalisation d'un bilan carbone.

La réduction des consommations d'eau et d'énergie des établissements est pour Korian une manière de limiter son empreinte environnementale et donc de prévenir le changement climatique.

3.3.2 / RÉDUIRE ET RECYCLER LES DÉCHETS

Si la collecte des déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI) est particulièrement réglementée et encadrée dans tous les établissements du Groupe, la gestion des autres déchets (ménagers et recyclables) n'est pas encore harmonisée ni évaluée et reste donc un axe de progrès prioritaire pour 2019.

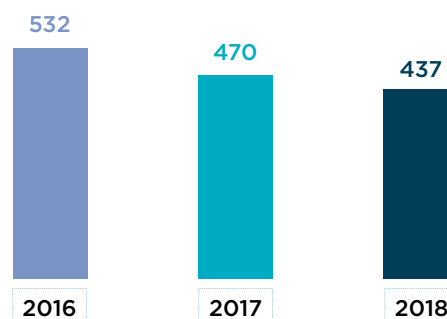
3.3.2.1 La collecte des déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI)

Ainsi que cela est exposé au paragraphe 2.6.1 du présent document de référence, et selon les législations applicables dans chaque pays, la gestion des DASRI fait l'objet de procédures internes spécifiques au sein du Groupe. Ces procédures visent à expliquer précisément la marche à suivre et les précautions standards afin d'identifier, de stocker et d'éliminer les déchets médicaux, pour assurer la sécurité des personnes et protéger l'environnement. Pour permettre un tri et une gestion correcte des déchets produits, chaque établissement met à la disposition des opérateurs et fournisseurs externes spécialisés des contenants spécifiques, étiquetés et propres à recueillir les types de déchets correspondants.

Les opérateurs chargés de la logistique interne des déchets sont formés et informés au préalable sur les risques liés à la manipulation des déchets et munis des équipements de protection individuelle nécessaires, conformément à la réglementation en matière d'hygiène et de sécurité au travail en vigueur dans chaque pays.

Le graphique ci-après présente le poids total des DASRI collectés en France, Belgique et Italie en 2018, comparé à 2016 et 2017. Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne.

Tonnes de DASRI



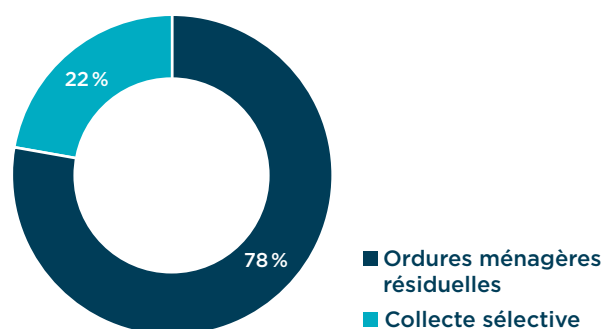
Une meilleure sensibilisation des équipes aux bonnes pratiques de tri a permis de diminuer de 18 % les quantités de DASRI entre 2016 et 2018, et ce malgré une augmentation de 11 % du nombre d'établissements collectés par les opérateurs partenaires (ratio de 1,57 à 1,17).

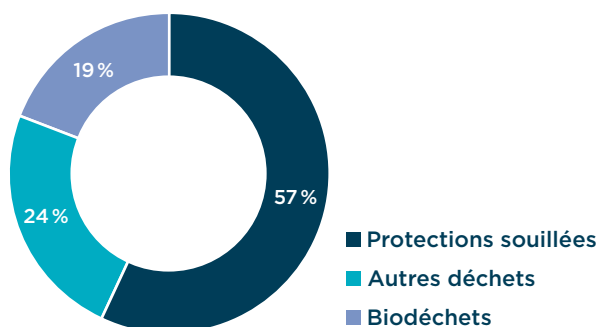
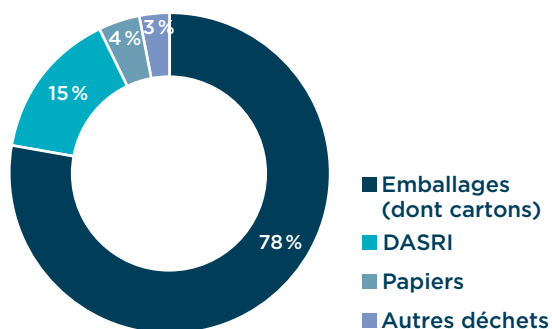
3.3.2.2 La formulation d'une politique de gestion de déchets et d'économie circulaire

Korian a réalisé en France en 2018, auprès de 30 établissements représentatifs, une étude afin d'analyser les coûts et les volumes de déchets générés par ses établissements et de comprendre les pratiques de gestion de déchets des équipes.

Les graphiques ci-après présentent la répartition moyenne des déchets générés en établissement par flux :

Estimation de la répartition des déchets en France



Estimation de la répartition des ordures ménagères résiduelles en France**Estimation de la répartition de la collecte sélective en France**

Cet état des lieux a permis d'identifier des leviers d'action prioritaires et de formaliser une stratégie ambitieuse de réduction des déchets pour 2019. Notre objectif : optimiser les filières de valorisation pour chaque flux (ordures ménagères, bio-déchets, carton, papier, etc.), améliorer les pratiques des équipes par la formation et la sensibilisation et accompagner les établissements qui génèrent les plus gros volumes de déchets.

D'autres initiatives sont menées en parallèle :

- 24 établissements Korian en France participent à l'initiative « Maison Gourmande et Responsable » portée par le SYNERPA et la FNAQPA afin de réduire efficacement le gaspillage alimentaire en maison de retraite médicalisée. Les sites participants bénéficient d'un accompagnement personnalisé durant deux ans de l'Ademe permettant de dégager des économies réelles en vue de les réinvestir pour l'amélioration de la qualité de la restauration et la lutte contre la dénutrition.
- 2 sites pilotes situés à Paris valorisent la totalité de leurs bio-déchets avec la société Moulinot, grâce à la méthanisation et le lombricompostage. Plus de 4 tonnes de bio-déchets ont été collectées depuis le début de la collaboration en décembre 2018.

3.4 MAINTENIR L'AUTONOMIE ET LE POUVOIR D'AGIR DES AÎNÉS

Korian innove chaque jour pour répondre aux attentes de choix et d'autonomie de ses résidents, de ses patients et de leurs familles, à travers la démarche *Positive Care*.

3.4.1 / ADOPTER UNE APPROCHE INNOVANTE DU SOIN : LE *POSITIVE CARE*

Korian a développé l'approche *Positive Care* : une démarche d'accompagnement unique vers plus de bien-être et plus de joie, autour d'un soin de qualité.

3.4.1.1 Le *Positive Care*, l'atout maître de Korian

Notre engagement est de tout mettre en œuvre pour aider la personne à faire seule, tout au long de sa vie, en accord avec sa qualité de vie et ses désirs. C'est pour cela que Korian a développé une prise en charge unique et innovante, le *Positive Care*. C'est une attitude commune, une posture qui unit tous nos collaborateurs afin d'apporter à nos patients et résidents une joie de vivre et un bien-être qui aille au-delà du soin et de la prise en charge médicale.

Développée depuis plus de 15 ans par les équipes de Korian, l'approche *Positive Care* prend ses racines dans les travaux de Maria Montessori, célèbre médecin et psychologue italienne. Elle repose sur une approche clinique positive, fondée sur la conviction qu'il faut porter un regard global et positif sur la personne et cultiver ses capacités à faire seule et non pas se focaliser uniquement sur sa maladie et sa dépendance. Cet état d'esprit se traduit en comportements et en pratique associant « savoir-être » et « savoir-faire » afin, concrètement, de placer au quotidien les résidents dans une dynamique de vie constructive. Être *Positive Care*, c'est prendre soin de l'autre dans le respect de ses choix, de sa dignité et de son désir d'intimité.

L'élaboration du projet individuel

Une évaluation régulière des besoins, des capacités mais aussi des envies de la personne est réalisée. Korian a développé pour cela une grille des capacités préservées. Réalisée par un groupe d'experts regroupant psychomotriciens, ergothérapeutes, psychologues et soignants, cette grille permet d'illustrer les capacités fonctionnelles, sensorielles, cognitives (communication, mémoire et orientation) ainsi que les capacités sociales et domestiques de la personne, et donc d'identifier au mieux ses besoins. Cet outil complété en équipe multi-professionnelle est une aide essentielle à l'élaboration du projet thérapeutique individuel autour de quatre actions :

1. l'animation et les loisirs ;
2. les activités domestiques et sociales ;
3. les thérapies non-médicamenteuses ;
4. les traitements médicaux et médicamenteux.

Des animations nombreuses et variées

Les animateurs Korian conçoivent et animent chaque jour des activités ludiques et sociales, en adéquation avec le projet d'établissement et le projet de vie sociale des personnes âgées. L'objectif est d'améliorer leur qualité de vie en tenant compte de leurs envies, de leurs besoins, de leur niveau de dépendance et de leurs pathologies.

Si chaque établissement définit sa propre politique d'animation, Korian recommande un large choix d'activités, adaptées à chacun et classées selon leur typologie : culturelles, créatives, manuelles, relationnelles, ludiques, physiques, etc. Des projets communs entre les maisons de retraite médicalisées et l'extérieur sont organisés par le biais de sorties ou de rencontres intergénérationnelles.

Les activités domestiques et sociales

La réappropriation cognitive passe principalement par un environnement rassurant et simple à comprendre et à appréhender, qui stimule la mémoire intuitive des résidents. Au sein des maisons de retraite médicalisées du Groupe, des petites unités de vie sécurisées et adaptées, composées d'un salon dédié au repos des résidents, d'un coin repas équipé d'une cuisine thérapeutique et de deux salles d'animation des espaces de vie collective, sont progressivement aménagées pour répondre aux besoins spécifiques des personnes souffrant de maladies d'Alzheimer ou d'autres maladies apparentées. Ouverts sur l'extérieur, ces lieux sont sécurisés 24 heures sur 24 et caractérisés par des chemins spéciaux d'éclairage.

Les équipes sont formées aux thérapies alternatives et non médicamenteuses, comme la méthode Montessori, et y proposent des activités adaptées « comme à la maison », principalement autour du jeu et de la vie domestique (linge, ménage, jardin, etc.).

Les traitements non médicamenteux privilégiés

Le programme de maintien et de développement des capacités et de prévention de la fragilité de Korian combine un ensemble d'approches ludiques et de thérapies non médicamenteuses. Ce programme individuel s'articule autour de trois axes :

1. le maintien des capacités physiques et motrices – compétences essentielles pour préserver son autonomie de déplacement, prévenir les chutes et assurer son confort de vie – avec un programme d'activités physiques adaptées pour entretenir la verticalité et l'équilibre ;
2. l'entretien des compétences cognitives avec deux types de programme :
 - un programme de stimulation cognitive ou ateliers mémoire (en cas de difficultés faibles à modérées) ;
 - un programme de réappropriation cognitive qui travaille essentiellement sur la mémoire procédurale (en cas de difficultés modérées à sévères) ;

Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés

3. la prévention et le traitement des désordres psycho-comportementaux souvent associés aux difficultés cognitives. Dans ce cadre, Korian propose, outre le programme de réappropriation cognitive, des thérapies comportementales de médiation et des thérapies multisensorielles.

Les traitements médicaux et médicamenteux

Sous le contrôle du médecin, la prise de médicament est adaptée avec doigté, de façon à leur en donner la juste quantité, pour optimiser au maximum le rapport entre efficacité des soins et bien-être du patient et du résident.

3.4.1.2 Le déploiement en établissement

Korian déploie progressivement la démarche *Positive Care* au sein de ses établissements en Europe. **En 2019, le groupe prévoit de doubler le nombre de maisons de retraite médicalisées où le *Positive Care* est déployé par rapport à 2018 (de 34 % à 73 %).**

La formation des équipes

La formation Bientraitance, Éthique et Soins pour Tous (**BEST**) est emblématique de l'engagement de Korian dans l'accompagnement des résidents et des patients ainsi que des salariés. Elle garantit que chacun s'approprie la bonne démarche de prise en soins dans une dynamique de promotion de la bientraitance et de prévention de la maltraitance, au travers du projet personnalisé ou thérapeutique. En 2018, près de 23 000 heures de formation au bien-être et à la sécurité de tous ont été effectuées en France, Allemagne et Italie.

Les équipes peuvent également se former à la méthode Montessori, qui valorise les compétences des personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles apparentés en sollicitant notamment leurs facultés et leur mémoire émotionnelle pour contourner les troubles cognitifs. **Au total, en France, près de 3 000 collaborateurs ont déjà été formés à l'approche *Positive Care* en 2018, soit plus de 23 700 heures de formation dédiées.**

En Belgique, les équipes soignantes peuvent expérimenter l'immersion en se mettant dans le rôle d'un résident atteint de démence. Se mettre dans la peau du résident leur permet d'explicitier son ressenti, de donner une place à son vécu et d'identifier des points de travail personnels à mettre en œuvre dès leur retour dans leur fonction. Les équipes soignantes sont également formées et sensibilisées à la question de la fin de vie grâce au programme *Advanced Care Planning et Euthanasie*. Cette formation, réalisée par le médecin coordonnateur, rappelle la loi, les conditions et la procédure sur le sujet et accompagne le personnel dans le processus indispensable de discussion et de communication sur les besoins et souhaits du résident sur sa fin de vie (quelles questions poser, quand, comment, etc.).

En Italie, des formations spécifiques de six jours sur la détection de la maltraitance dans les établissements médico-sociaux sont également organisées pour les qualitiens et des indicateurs mensuels de suivi et d'évaluation ont été mis en place dans chaque établissement. En Allemagne et en Belgique, des formations sur le bien-être au travail sont également proposées aux salariés pour améliorer la communication entre collègues et avec les familles des résidents, mieux gérer les situations de stress et de conflits et également prévenir les troubles musculosquelettiques (TMS) et les *burn-out*.

Bien manger pour bien-vieillir

Proposer une restauration de qualité a toujours été une priorité pour le Groupe. Il s'agit en effet d'une attente forte des résidents et des patients et de leurs proches, dont le bien-être dépend pour beaucoup de la satisfaction de ce critère. Avec environ 76 millions de repas servis par an en Europe, Korian s'engage à assurer le bien-être des résidents et des patients en offrant une restauration plaisir, familiale, goûteuse et savoureuse.

En France, Korian déploie une offre restauration faisant du plaisir et de la convivialité au moment des repas une priorité. Il est proposé une cuisine « comme à la maison », autour de plats cuisinés sur place, à partir de produits bruts de saison et de recettes respectant l'art culinaire traditionnel. Pour cela, les chefs en établissement bénéficient de l'accompagnement d'experts culinaires, de conseillers restauration régionaux et de diététiciennes spécialisées dans l'univers de la santé et dans l'alimentation des personnes âgées. Par ailleurs, Korian souhaite renforcer l'expertise et le savoir-faire de ses chefs à travers des formations dispensées notamment en écoles hôtelières. Les menus sont établis sur des périodes de cinq semaines et sont renouvelés à chaque saison afin de respecter les cycles des produits et leurs recettes. Ces menus sont établis sur la base d'un plan alimentaire validé par des diététiciennes diplômées. Les apports nutritionnels recommandés sont respectés et validés à chaque changement de menus.

En partenariat avec l'Atelier des Chefs, Korian propose une plateforme en ligne accessible à tous les chefs en France composée de modules d'*e-learning* sur les principales thématiques culinaires du métier et d'une émission culinaire interactive mensuelle. Elle permet également d'animer la communauté des chefs Korian en mettant à leur disposition un outil innovant pour échanger et partager leurs bonnes pratiques tout en s'informant des différentes actualités du Groupe.

Un cadre de vie agréable et adapté

Korian accélère les projets de rénovation, d'extension, de transformation de son réseau, partout en Europe et particulièrement en France, à travers son *Plan Boost* qui concernera près de 3 000 chambres d'ici à 2020. Des nouveaux concepts de chambres et de parties communes sont ainsi imaginés et créés afin d'améliorer le confort et les offres services et donc la satisfaction des patients, des résidents et des familles.

L'objectif est de créer une atmosphère agréable capable de traduire dans l'espace de vie la démarche *Positive Care* de Korian, de permettre aux résidents de se sentir dans un environnement chaleureux et familial, tout en stimulant ou compensant leurs capacités préservées. Pour cela, une attention particulière est accordée à la répartition des volumes et l'agencement des espaces communs et des chambres, dans le choix des matériaux,

des lumières, des couleurs, des meubles ou encore des éléments de décor mais aux repères et astuces pour aider les résidents fragilisés à s'orienter.

En 2018, Korian a mené avec l'agence de design global Saguez & Partners une large réflexion sur la maison de retraite de demain, dont les résultats inspireront les futurs projets de construction et de rénovation portés par le Groupe.

3.4.1.3 La qualité au cœur des pratiques des équipes

Le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés sont les maîtres mots de la prise en charge des résidents et des patients au sein des établissements du Groupe et nourrissent la démarche de questionnement éthique de l'entreprise en matière de soin.

Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés

Des pratiques encadrées par la réglementation

Le secteur européen de la prise en charge des seniors dans lesquels nous évoluons est très réglementé et encadré. Le tableau ci-après résume la réglementation et les dispositions encadrant la tarification et l'aide au financement des offres Korian dans chaque pays où le Groupe est implanté :

Pays	Offre KORIAN	Réglementation
France	Maisons de retraite médicalisées (EHPAD)	Autorisation délivrée conjointement par l'Agence Régionale de Santé (ARS) et le Conseil départemental, valable 15 ans.
	Services de soins infirmiers à domicile (SSIAD)	Autorisation délivrée par l'ARS.
	Résidences services	
	Colocations seniors	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.
	Cliniques de soins de suite et réadaptation (SSR)	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).
	Clinique psychiatriques	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).
	Hospitalisation à domicile (HAD)	Autorisation délivrée par l'ARS.
Allemagne	Maisons de retraite	Une autorisation administrative suffit pour ouvrir une maison de retraite. • Pour obtenir un financement par les caisses 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 de chambres individuelles dans les maisons de retraite médicalisées avec des délais de mise en conformité compris entre 2018 et 2036.
	Résidences services/colocation seniors	
	Soins à domicile	

Tarification	Aide au financement
Trois composantes du tarif : - une dotation soins fixée par l'ARS ; - un forfait global dépendance fixé par le Conseil départemental ; - l'hébergement et les prestations annexes pour lesquels il existe une tarification libre à l'entrée, avec réévaluation annuelle fixée par arrêté ministériel.	Soins : financés par l'Assurance Maladie à 35 %. Dépendance : prise en charge partielle via l'Allocation Personnalisée d'Autonomie (APA). Hébergement : prise en charge possible par l'aide sociale sous conditions de ressources ou aide personnalisée au logement (APL).
Pris en charge directement et intégralement par l'Assurance Maladie.	Financement par l'Assurance Maladie sur prescription médicale.
Deux composantes du tarif : - le loyer, les charges de copropriété facturées et les services non individualisables via bail d'habitation ; - les services individualisables via contrat de prestation.	
Deux composantes du tarif : - les loyers et charges ; - les prestations relatives au service d'aide et d'accompagnement à domicile.	Prise en charge partielle via l'allocation personnalisée d'autonomie (APA).
Trois composantes du tarif : - les soins, fixés par l'ARS ; - les tarifs Dotation Modulée à l'Activité (DMA), fixés par le ministère de la Santé ; - les prestations annexes, en tarifs libres.	- Prix journalier (90 %) versé par l'Assurance Maladie (tarifs définis par prestation et par discipline médico-taritaire). - Dotation Modulée à l'Activité (DMA) (10 %) versée par l'Assurance Maladie (en fonction des pathologies prises en charge).
Deux composantes du tarif : - les soins, fixés par l'ARS ; - les prestations annexes, en tarifs libres.	Prix journalier versé par l'Assurance Maladie (tarifs définis par prestation et par discipline médico-taritaire).
Tarifs nationaux fixés par le ministère de la Santé.	Financement par l'Assurance Maladie.
Les opérateurs négocient de manière indépendante certaines composantes de leur tarif avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Maladie : - le soin : toutes les dépenses qui ne sont pas des services ou immobilier ; - les services : toutes les dépenses liées aux services hôteliers ; - investissement : loyer et charges associées ; - formation : financement de la formation des apprentis.	Distinction de trois types de coûts : la 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 dans son montant. Les frais restant doivent être assumés par le patient, et peuvent donner lieu à des aides sociales ; coûts 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. Le restant est pris en charge par les résidents, avec la possibilité d'obtenir des aides sociales ; coûts d'hébergement et d'alimentation : 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.
Tarification librement fixée par les opérateurs, en considération des prix du marché.	
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.	Financement par l'Assurance Maladie.

Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés

Pays	Offre KORIAN	Réglementation
Belgique	Maisons de repos (incluant les MRPA et MRS)	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). 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.
	Résidences services (habitations assistées)	Il n'existe pas de barrières à l'entrée en Belgique : • En Flandre, la construction de résidences services n'est plus régie par le biais d'une « programmation ». Un simple enregistrement suffit. • En Wallonie, la construction n'est pas non plus régie par une programmation. Un agrément octroyé par les pouvoirs publics demeure toutefois indispensable.
	Soins à domicile	Il n'existe pas de barrières à l'entrée, sauf un diplôme officiel d'aide soignant.
Italie	Maisons de retraite	L'ouverture d'une maison de retraite est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre minimum a été posé au niveau fédéral. Les régions peuvent toutefois poser leur propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).
	Cliniques spécialisées	L'ouverture d'une clinique spécialisée est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre minimum a été posé au niveau fédéral. Les régions peuvent toutefois poser leur propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).
	Résidences services	Activité nécessitant une autorisation, mais il n'existe pas de réglementation spécifique à ce service.
	Soins à domicile	Activité soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation.

Tarification	Aide au financement
Repas et hébergement : le prix journalier payé par les résidents est librement fixé à l'ouverture d'une maison de retraite. Il est ensuite indexé sur l'indice des prix à la consommation avec des plafonds d'augmentation annuelle. Mais une augmentation importante du prix journalier est subordonnée à l'approbation des autorités régionales suite au dépôt d'un dossier spécifique et argumenté.	Les soins de la dépendance étaient financés par une institution fédérale (Inami) jusqu'en 2019. À partir de 2019, les remboursements sont gérés par les trois régions. • Envion 44 % du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale. • Le remboursement des soins est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (« Index Katz »).
La détermination du prix journalier est libre à l'ouverture d'une résidence, mais toute modification tarifaire est soumise à une réglementation stricte.	
Les soins à domiciles sont réglementés par les trois régions et peuvent être divisés en deux groupes : • interventions subventionnées par le gouvernement régional, sur la base d'un nombre limité d'heures allouées aux soignants ; • interventions payées par chèques services pour les interventions purement matérielles.	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.
Les services de soins sont délivrés gratuitement par les ASL (unités de soin locales) en établissement. Le tarif en maison de retraite se décompose de la manière suivante : • tarif soin : représente 30 à 50 % du tarif global ; • tarif hébergement : représente 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 à des prestations de confort et payés par le résident qui en fait la demande.	Le financement par les autorités régionales est soumis à l'obtention de l'accréditation. La Lombardie a introduit un système de budget des dépenses des maisons de retraites médicalisés qu'elles doivent fixer tous les ans. • Les services de soins sont pris en charge intégralement par les ASL. • Les services d'hébergement peuvent, selon la situation du résident, être pris en charge par les municipalités ou les mutuelles.
Les tarifs sont fixés par les autorités régionales, mais les prestations confort sont librement fixées par les opérateurs. Elles donnent lieu à un supplément qui est payé par le résident qui en fait la demande.	Le prix journalier est financé par les ASL. Les prestations de confort sont à la charge du patient qui en fait la demande.
Les tarifs sont librement fixés par les opérateurs.	Il n'est possible d'obtenir un financement que dans certaines situations spécifiques notamment pour des projets expérimentaux.
Les tarifs sont fixés par chaque région en fonction des actes effectués.	Financement intégral par l'ASL.

Maintenir l'autonomie et le pouvoir d'agir des aînés

La réglementation prévoit également que tous les établissements respectent les droits des résidents et des patients et accompagnent les établissements dans la concrétisation d'une démarche éthique.

En France, les établissements s'inspirent largement de la recommandation de l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (« **ANESM** ») sur le sujet : « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux ». Cette recommandation de 2010 a pour objectif de rechercher les modalités favorisant une réflexion éthique sereine et distanciée au sein d'un service ou d'un établissement. Adaptée aux spécificités du secteur, l'éthique y est appréhendée comme une approche globale de questionnement relative au sens du travail et de la mission des professionnels, ainsi qu'aux bénéfices apportés pour les clients, les familles et les équipes.

L'ANESM recommande entre autres la création d'une instance éthique dans chaque établissement afin de cadrer la mise en œuvre de ce questionnement entre les acteurs. Les animateurs de ces commissions éthiques sont encouragés à y inviter des experts extérieurs à l'établissement afin de garantir l'indépendance et la pluralité des regards indispensables à un dialogue et une décision neutres. Les résidents et les patients, ainsi que les représentants des familles à travers notamment les conseils de vie sociale (CVS) et les commissions des usagers (CDU), peuvent également participer à ces réunions.

En Allemagne, la *Pflege-Charta*, ou « charte des soins », créée par le ministère pour la famille, les seniors, les femmes et la jeunesse, a pour but de définir les droits de personnes dépendantes et recommande à ce titre la création de Comités d'éthique ou de réunions d'études de cas concrets animées par des collaborateurs formés. Des outils de sensibilisation des équipes et d'auto-évaluation sont également à la disposition des référents de la charte au sein de l'établissement, considérés comme les Responsables qualité.

La diffusion des bonnes pratiques

Dans les quatre pays d'implantation du Groupe, la mise en place et la coordination des outils et des actions en lien avec un questionnement éthique des pratiques sont portées par les équipes qualité. Elles sont également en charge de veiller au respect de bonnes pratiques en établissements et du suivi centralisé des plaintes et des réclamations sur les sujets pouvant porter sur l'éthique (maltraitance, gestion de la douleur, etc.).

Le Groupe suit et pilote hebdomadairement, et de façon harmonisée au niveau européen, les événements indésirables graves (EIG). Chaque événement est qualifié de manière identique en fonction de sa catégorie (soins, techniques, maltraitance, etc.) et de son niveau d'impact et de gravité. Ce *reporting* régulier permet d'analyser chaque EIG et d'effectuer des retours d'expérience, afin de diffuser les bonnes pratiques et d'améliorer en continu la qualité de soins. En 2018, cinq campagnes de sensibilisation et de prévention européennes ont ainsi été menées dans les 4 pays du Groupe : le bon usage du médicament, la prévention des chutes, la sécurité du patient, le risque d'infection et la bienveillance.

Le Groupe coordonne également la définition et la diffusion des normes en matière d'éthique que chaque établissement doit respecter. Des fiches synthétiques et pédagogiques sur les bonnes pratiques à adopter et les recommandations de la réglementation en interne sont largement diffusées à travers KGED en France ou le Manuel Qualité (la gestion des événements indésirables, la maltraitance, l'autonomie du résident et du patient, la gestion de la douleur, l'alimentation, etc.) en France et en Allemagne. En Italie, il existe un Code éthique, auxquels tous les collaborateurs doivent se référer, et qui rappelle les règles, les valeurs et les comportements attendus de la part des équipes vis-à-vis du résident ou du patient mais aussi des autres salariés (respect de la dignité et de l'intimité de la personne âgée, transparence, impartialité, etc.).

En Italie, un outil informatique permet aux équipes de programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectués, et ce pour chaque résident de leur unité. Cette plateforme, baptisée « Equipe » et progressivement déployée dans tous les établissements italiens, permet également de diffuser les bonnes pratiques et procédures pour une meilleure qualité des soins. Il en est de même en Allemagne et en France.

Les audits qualité internes et externes

Korian effectue des audits qualité internes et externes réguliers à 360° afin d'accompagner les équipes dans l'identification et la mise en œuvre des actions préventives ou correctives en fonction du niveau de risque identifié.

Effectués au minimum tous les deux ans par des équipes dédiées, les audits qualité internes ont pour objectif de :

- contrôler la conformité du fonctionnement de l'établissement aux exigences des référentiels et des textes réglementaires ;
- contrôler le déploiement des « incontournables Korian » en matière de qualité ;
- vérifier que l'ensemble des procédures sont établies, connues, comprises et appliquées au sein de l'établissement ;
- conforter les bonnes pratiques et identifier les pistes d'amélioration pour conduire l'établissement vers le progrès.

Les critères et caractéristiques des niveaux d'évaluation, de A à D, sont fixés de manière nationale. Par exemple, en France, 100 % des maisons de retraite médicalisées ont bénéficié d'un audit qualité interne, et 98 % ont obtenu une note A ou B en 2018.

Des audits qualité externes sont également réalisés par des organismes indépendants afin d'évaluer de l'ensemble des actes médicaux, des procédures de suivi, de la qualité des dossiers et de la participation des représentants des usagers. Le patient est placé au cœur de la démarche qui prend en compte le management de la qualité et des risques, ses droits, son parcours, la prise en charge de son dossier ou encore la gestion de sa prise en charge médicamenteuse.

En France, la Haute Autorité de Santé a attribué à 39 cliniques Korian (soit 62 %) une certification de niveau A, le plus haut niveau sur l'échelle d'évaluation. Toutes les autres cliniques sont de niveau B. En Allemagne, le service médical de l'Assurance Maladie MDK

(*Medizinischer Dienst der Krankenversicherung*) effectuée des audits similaires et évalue très positivement 81,45 % des établissements Korian. En Italie, 100 % des cliniques Korian sont certifiées ISO 9001 sur le management de la qualité, dont 88 % avec un niveau d'évaluation de A ou B.

Dans l'optique d'une qualité à 360°, le groupe Korian a par ailleurs décidé de s'engager dans un programme pluriannuel ambitieux avec pour objectif la certification ISO 9001 de tous ses établissements à l'horizon 2021.

3.4.2 / ÊTRE À L'ÉCOUTE DES RÉSIDENTS, DES PATIENTS ET DE LEURS PROCHES

Korian analyse régulièrement la satisfaction des résidents et des patients ainsi que de leur famille. En comprenant mieux ce qui leur importe le plus, l'établissement est en mesure de mettre en place des actions prioritaires et de répondre efficacement à leurs attentes.

3.4.2.1 Les résultats de l'enquête européenne de satisfaction « clients »

Le Groupe interroge régulièrement ses résidents, ses patients et leurs familles en Europe, afin d'évaluer leur satisfaction au sein de ses réseaux médicaux-sociaux et sanitaires. L'objectif de ces enquêtes, baptisées « *Satisfaktion* », est d'obtenir une analyse stratégique à l'échelle de chaque pays, afin de comprendre les principaux leviers d'amélioration de la satisfaction et d'identifier les bonnes pratiques à diffuser sur le réseau. Elles permettent également d'optimiser le pilotage opérationnel de la satisfaction « clients » à l'échelle de chaque région et surtout de chaque établissement, en lien avec ses spécificités (profil des clients, principales forces, points à améliorer, etc.).

L'enquête au sein du réseau médico-social est effectuée deux fois par an et tout au long de l'année dans les établissements sanitaires, lors de la sortie du patient, conformément à la réglementation. Les résidents, patients et leurs proches sont interrogés sur les éléments clés de leur accompagnement chez Korian : le soin, l'écoute et l'information, le cadre de vie, la chambre, la restauration, l'animation, les relations avec les équipes, etc.

En 2018, plus de 82 000 questionnaires ont été remplis en Europe sur l'ensemble des réseaux. **Le taux de satisfaction global reste élevé et en progression avec 67 % de résidents des établissements médicaux-sociaux et 79 % des patients des établissements sanitaires très satisfaits ou extrêmement satisfaits.**

3.4.2.2 L'écoute et la participation des familles

Les proches d'une personne malade, notamment souffrant d'une maladie de longue durée, ou évolutive, font souvent face à de nombreuses difficultés et interrogations, avec des risques importants d'épuisement et d'isolement. C'est pour cela que les psychologues Korian, et l'ensemble des équipes, sont à la disposition des familles : échanges, explications, rendez-vous, avec le développement, dans un esprit *Positive Care*, de formations qui aident les proches et la famille à mieux se préparer ou se ressourcer.

Des conférences et des animations dédiées sont notamment proposées aux proches et aux prescripteurs à l'occasion

de la Journée mondiale de la lutte contre la maladie d'Alzheimer. Des événements appelés « Café des aidants » ou « Café Alzheimer » sont régulièrement organisés afin de permettre aux familles des résidents malades de bénéficier d'informations utiles, mais aussi d'entraide, d'écoute et de soutien psychologique de la part d'intervenants spécialisés. Ces moments d'échanges sont également ouverts aux personnes de l'extérieur.

Enfin, dans tous les établissements du Groupe, le dialogue avec les résidents, les patients et leur famille est favorisé notamment par la mise en place de réunions obligatoires et régulières, comme le conseil de vie social (CVS) en France. Ces instances veillent au respect des droits des patients, des résidents et des familles et facilitent leurs démarches de suggestions et leurs réclamations.

3.4.2.3 Le suivi des plaintes et des réclamations clients

En France, une cellule Écoute-Client rattachée au Département qualité et gestion des risques de la Direction médicale éthique et qualité assure le traitement de l'ensemble des réclamations et plaintes adressées au siège et assiste les établissements dans le traitement et le suivi des réclamations qui leur sont adressées. Dans l'ensemble des établissements, un outil de gestion pour le traitement des plaintes et des réclamations « K-REC » est mis en place. Par ailleurs, conformément à la réglementation, chaque maison de retraite médicalisée met en place un Conseil de la Vie Sociale (« CVS ») et chaque clinique spécialisée, une Commission Des Usagers (« CDU »). Ces instances sont des lieux de rencontres et d'échanges entre la direction et le personnel d'un établissement avec les résidents, les patients et leurs familles.

En Allemagne, un suivi unique des réclamations permet de s'assurer que toutes les réclamations donnent lieu à une réponse satisfaisante. Ce système donne la possibilité aux établissements de classer les plaintes en fonction du service concerné dans l'une des treize catégories prédéfinies (soin, accueil, hébergement, etc.) et d'en contrôler le suivi et l'évolution pour un traitement dans un délai maximum de trois jours après réception. Dans le cas où un plaignant n'est pas satisfait de la réponse apportée par l'établissement, il est possible également de contacter le centre de gestion des réclamations à Munich, qui peut intervenir en tant que médiateur. Ce centre compile les données statistiques des réclamations enregistrées dans le système informatique dédié et publie chaque mois un rapport d'évaluation pour les membres de la Direction générale.

En Belgique, le centre d'appels pour les plaintes et réclamations est géré directement par le Gouvernement. La réglementation impose également de mettre à la disposition des résidents et des familles une boîte aux lettres dédiée dans chaque établissement.

En Italie, un outil de gestion de la relation client permet à tous ses utilisateurs (centre d'appels, accueil des établissements, etc.) d'y répertorier toutes les informations concernant les appels des résidents, des patients, des familles et des prospects. Ce système innovant est entièrement adapté aux besoins des équipes et assure un meilleur suivi notamment des demandes de renseignements, des réclamations ou des suggestions des familles et donc tout simplement un meilleur service client.

3.5 CONTRIBUER POSITIVEMENT AU BIEN-VIEILLIR

Afin de répondre aux nouvelles attentes des seniors, Korian anticipe et innove chaque jour pour proposer des services toujours plus adaptés à des patients et résidents exigeants, en privilégiant constamment un accompagnement humain et respectueux des personnes, quel que soit leur niveau de dépendances ou d'autonomie.

3.5.1 / SOUTENIR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DES PRATIQUES DE SOINS

À travers la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, nous défendons une vision plus inclusive de la société envers les aînés, quels que soient leur condition physique, leur âge, ou leur situation familiale.

3.5.1.1 La Fondation Korian pour le Bien-Vieillir

Afin de multiplier les voies d'exploration qui permettront de faire face à la révolution du vieillissement, Korian a créé la Fondation d'entreprise Korian pour le Bien-Vieillir au cours du deuxième semestre 2017. À travers les actions de la Fondation, le Groupe a la volonté de s'affirmer comme un acteur de l'intégration sociale engagé, capable de mobiliser ses collaborateurs, résidents, patients, avec le grand public, la communauté scientifique, les acteurs publics et privés du secteur, autour de projets porteurs de sens et basés sur une thématique forte : l'inclusion.

L'inclusion, c'est permettre à toute personne, quelles que soient ses caractéristiques, d'être un acteur à part entière de la Société et de ses organisations.

Dans cette perspective, et sous l'impulsion de son Conseil scientifique, présidé par le sociologue Serge Guérin et rassemblant des chercheurs et personnalités académiques, des praticiens et des soignants, des designers, des responsables associatifs, la Fondation privilégie les axes d'intervention suivants :

1. l'inclusion par l'utilité sociale ;
2. l'inclusion par le développement de l'autonomie ;
3. l'inclusion par la solidarité ;
4. l'inclusion par la prévention.

Elle intervient à travers :

- des études cliniques en partenariat avec des équipes de recherche ;
- des études sociétales ;
- le soutien à des actions sociétales innovantes dans les territoires ;
- des actions de soutien à des associations ayant des activités en lien avec les thématiques portées par la Fondation Korian.

3.5.1.2 Les recherches scientifiques et études sociétales de la Fondation Korian

En 2018, la Fondation a poursuivi les projets lancés en 2017 et a continué de se concentrer sur des études

et des travaux de recherche visant à faire évoluer les connaissances, accompagner les professionnels dans l'exercice de leurs métiers et améliorer la prise en charge des personnes âgées.

Étude visant à valider scientifiquement la première échelle d'évaluation immédiate du bien-être (EVIBE)

La première échelle d'évaluation immédiate du bien-être (EVIBE) a été validée par les équipes du Professeur Krolak-Salmon du Centre de Recherche Clinique Cerveau Vieillesse Fragilités des Hospices Civils de Lyon. Élaborée par des psychologues exerçant en maisons Korian, cette échelle permet de répondre au besoin d'une évaluation immédiate du ressenti de la qualité de vie des personnes présentant des troubles cognitifs importants. EVIBE a été validée en comparaison avec des échelles existantes d'évaluation de la qualité de vie, plus chronophages et complexes à mettre en place. Elle est aujourd'hui déployée dans toutes les maisons Korian et disponible pour l'ensemble des professionnels du secteur.

Étude STRECLO (Street Clothes)

L'étude STRECLO a été menée à l'initiative de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, en partenariat avec le laboratoire Psychologie des Âges de la Vie et Adaptation de l'université François Rabelais à Tours. Il s'agit de la première étude comparant, sur du moyen terme, les effets du port et du non-port de la blouse professionnelle dans la relation soignants/soignés. Les résultats mettent en évidence que l'absence de la blouse réduit la distance « institutionnelle » entre résidents et soignants et conduit les résidents à se sentir davantage « comme chez eux », avec plus de conversations personnelles que liées à la santé. Les recommandations issues de cette étude sont aujourd'hui appliquées dans les maisons Korian, notamment lors des temps collectifs consacrés aux activités et au goûter.

Le 3^e baromètre européen des seniors : « vers le grand âge utile ? »

La Fondation Korian a publié les résultats du 3^e baromètre européen des seniors. Dans la lignée des deux précédents, parus en 2015 et 2016, le troisième baromètre européen de la Fondation a pour ambition de mieux connaître et de suivre l'état d'esprit des personnes âgées en Europe. Au total, 4 025 seniors de 65 ans et plus ont été interrogés sur leur sentiment de bien-être et d'utilité, leur relation aux autres, l'utilisation des nouvelles technologies ou encore leur anticipation de la dépendance. Les mêmes questions ont été posées à un échantillon miroir équivalent représentatif des 15-64 ans, pour identifier les différences de perception selon les générations.

Les résultats traduisent l'état d'esprit des seniors d'aujourd'hui : ils souhaitent continuer à être acteurs de leur vie, à se sentir utiles, et pour eux, le moteur de l'utilité c'est avant tout l'indépendance et l'ouverture au monde grâce aux nouvelles technologies.

Le baromètre a permis de constater aussi un creusement des inégalités, notamment pour les plus fragiles, comme les femmes de plus de 80 ans, les personnes seules ou bien malades. Cette évolution de perception du vieillissement par les seniors eux-mêmes doit être prise en compte par les professionnels dans les propositions d'accompagnement. D'où l'importance pour la Fondation de continuer à sensibiliser l'opinion sur la cause des aînés, à promouvoir et soutenir des actions en faveur d'une société plus inclusive et à lutter contre les préjugés entre les générations.

L'accompagnement de la fin de vie et de la mort en établissement

Sous l'impulsion des membres de son Conseil scientifique, et faisant écho aux attentes des professionnels, la Fondation Korian a décidé d'engager une étude sur le thème de la fin de vie et de la mort en établissement. Cette démarche a été inspirée et portée par Marie de Hennezel, membre du Conseil scientifique de la Fondation. Elle part d'une question simple mais taboue : comment accompagne-t-on la fin de vie dans les établissements qui accueillent des personnes âgées ? Comment les soignants vivent-ils ces moments ? Quel est le ressenti des autres résidents et patients face aux décès de ceux avec lesquels ils ont noué des liens de proximité, d'amitié ou d'affection ?

Ces réflexions menées avec l'ensemble des parties prenantes (soignants, médecins, aidants, familles, patients et résidents...) ont permis de publier un livre blanc, synthèse de tous les travaux et réflexions menés pendant une année :

Une enquête a été lancée auprès de l'ensemble du réseau Korian en France afin de faire un état des lieux des pratiques : sur les modalités d'annonce du décès, la prise en compte des volontés du défunt et des familles, la sortie du corps de l'établissement, les attentions particulières éventuellement mises en place...

Au vu des résultats, prenant conscience de l'ampleur du tabou autour de la fin de vie et de la mort, la Fondation a souhaité contribuer à sensibiliser sur cette problématique tout en approfondissant cinq grands thèmes qui avaient émergé :

- le déni de la mort ;
- les hommages rendus aux défunts ;
- l'accompagnement du deuil blanc ;
- le respect des volontés de la personne ;
- l'accompagnement, la sensibilisation et l'écoute des familles et des professionnels.

Publications

Au cours de l'année 2018, la Fondation Korian a participé à la publication de plusieurs articles scientifiques :

- « Aging in Europe : a cluster analysis of the elderly in 4 European countries according to their views on successful aging. » Sanchez S, Batti AS, Armaingaud D, Denormandie P, Dramé M, Hugon S. (Healthy Aging Research: March 21, 2018) ;

- « The suitability of sending nursing home residents over 75 to emergency departments. » Dang A, Sanchez S, Collart M, Mahmoudi R, Laplanche D. (Soins Gerontol. 2018 Mar - Apr;23) ;
- « Elderly people and new technologies : friends or enemies? » Villaume K, Letty A, Armaingaud D, Guérin S, Sanchez S. (Soins Gerontologie 2018 23) ;
- « The Scale of instantaneous wellbeing : validity in a population with major neurocognitive disorders. » Delphin-Combe F, Dauphinot V, Denormandie P, Sanchez S, Hay PE, Moutet C, Krolak-Salmon P. (Geriatr Psychol Neuropsychiatr Vieil. 2018 Sep 1) ;
- « Non-pharmacological therapies and neuropsychological disorders in institutions. » Hedont S, Le Guillou A, Letty A, Denormandie P, Sanchez S, (Soins Gerontologie 2018 23).

La Fondation a également présenté des posters à l'occasion de congrès scientifiques :

- Congrès international de Rome (Septembre 2018) : « Nutrition analysis in home-dwelling elderly persons to detect groups at risk of malnutrition using factorial analysis » ;
- XVII^e congrès interrégional de gériologie de Beauvais : « Nutrition analysis in homedwelling elderly persons to detect groups at risk of malnutrition using factorial analysis ».

La Fondation a également présenté des communications orales lors de congrès scientifiques :

- XVII^e congrès interrégional de gériologie Beauvais « Effect of the implementation of a Good Medical Practice booklet on Nursing Home Residents drugs consumption : a difference-in-differences analysis » / « Fin de vie en établissement » ;
- Congrès international Nursing Home Research International Working Group - 6th Edition : « Effect of the implementation of a Good Medical Practice booklet on Nursing Home Residents drugs consumption : a difference-in-differences analysis » ;
- Congrès national JASFGG 2018 : « Quels profils et quelles représentations du bien-vieillir, du logement et de l'entrée en EHPAD : une étude transversale européenne ».

3.5.1.3 Les événements de la Fondation Korian

Avec une démarche résolument ouverte sur son environnement et son écosystème, la Fondation Korian organise régulièrement des événements et des débats et contribue activement à faire évoluer la perception de la vieillesse dans la société.

Les matinales de la Fondation

Trois matinales, organisées à Lyon, Orléans, Le Bourget, ont réuni près de 600 personnes en 2018 autour de la thématique de l'accompagnement de la fin de vie et de la mort en établissement. Un nouveau cycle de Matinale a débuté en octobre 2018 à Caen et en décembre 2018 à Nancy sur la thématique « Je suis vieux et alors ? ». Ces deux événements ont réuni près de 500 personnes.

Les plateaux de la fondation

Les cinq Plateaux organisés par la Fondation tout au long de l'année ont permis d'échanger avec des professionnels de la santé, des politiques et des start-ups sur des thèmes sociétaux liés au grand âge et aux enjeux posés pour la société :

- La mort, parlons-en !
- Le patient, acteur de sa santé ?
- Demain, la carte senior pour les robots ?
- Les aînés, reconnus d'utilité publique ?
- Continuum établissement - domicile : mythe ou réalité ?

Plus de 300 personnes sont venues participer au Live Point, et un millier de personnes ont pu suivre et participer aux échanges en live sur les réseaux sociaux.

3.5.1.4 Les autres actions de recherche de Korian

Korian soutient également la recherche sur la maladie d'Alzheimer et troubles apparentés. En France, Korian est partenaire de l'association France Alzheimer et participe notamment au Village France Alzheimer lors de la Journée Mondiale Alzheimer qui a lieu chaque année le 21 septembre. Korian finance plus particulièrement le dispositif de soutien aux aidants familiaux proposé par l'association : groupes de paroles, entretiens individuels, ateliers relaxation, formations, etc. En Italie, le Groupe soutient de nombreuses associations locales ou nationales pour leurs actions de communication et leurs travaux de recherche : *Federazione Alzheimer*, *Amici del Centro Dino Ferrari*, AIMA, etc. Korian a également créé un site internet dédié (www.spezzalindefferenza.it) ou « Stop à l'indifférence » permettant d'interpeller les visiteurs sur les difficultés rencontrées par les personnes touchées par la maladie d'Alzheimer et leurs proches, mais aussi d'apporter des informations-clés et des conseils.

3.5.2 / DONNER UNE PLACE DE CHOIX À L'INNOVATION DIGITALE

Afin d'accélérer le développement de la transformation digitale du Groupe, Korian a créé en 2018 une agence digitale : « Korian Solutions ». Ses missions : définir et mettre en œuvre la stratégie Domicile de Korian, améliorer la qualité de vie des personnes âgées et la qualité de service apportée par les équipes au quotidien.

3.5.2.1 Le développement de nouveaux services à domicile

Korian souhaite proposer une solution globale et personnalisée à la personne aidée à domicile et à ses proches, et se positionner comme acteur de confiance et de qualité tout au long de leur parcours de santé, en amont et en aval de la prise en soin en cliniques et en maisons de retraite médicalisées.

Korian a signé en septembre 2018 un partenariat avec le groupe Pharmagest, expert français des innovations technologiques en matière de santé. Korian déploie en test, dans la région de Nancy et de Troyes, *CareLib*, une solution de téléassistance connectée en sortie de cliniques

et de courts séjours en maisons de retraite médicalisées. La solution *CareLib* vise à assurer un suivi personnalisé et améliore la coordination des intervenants au domicile. Elle permet de maintenir le lien avec la famille et les aidants grâce à sa connexion à un réseau social dédié et à une plateforme de téléassistance 24/24 7/7.

Korian a également signé un autre partenariat avec Patientys, du groupe Webhelp, pour lancer l'offre Hénéa, première étape dans la création d'une plateforme permettant d'élaborer un accompagnement global pour le maintien à domicile. Patientys teste avec Korian deux solutions expérimentales :

- l'infoline « Seniors 360 », au service des seniors ou des aidants pour poser leurs questions liées à l'avancée en âge. Des infirmières diplômées d'État spécialisées renseignent sur trois grands domaines d'expertise : les solutions d'aide à domicile et d'hébergement adaptés, les questions médicales et les questions administratives ;
- « Mon infirmière », une offre de suivi de santé et de coordination du parcours de soins à destination des seniors en perte d'autonomie, réalisé à distance par des infirmières diplômées d'état, en coopération avec les médecins traitants. Elle sera par la suite enrichie d'un volet hors soin, intégrant notamment les services à la personne et des innovations digitales.

3.5.2.2 L'amélioration de la qualité de vie des résidents

Korian met l'innovation digitale au service du bien-être et de l'autonomie des patients et résidents, en favorisant notamment la communication et les échanges avec leur entourage.

L'application « Korian Génération »

Partant du constat que la famille des résidents de ses établissements est souvent disséminée sur tout le territoire et qu'elle est de plus en plus connectée, Korian a souhaité explorer de nouveaux modes de communication intergénérationnels au service de ses résidents. Pour cela, elle met depuis 2017 à disposition des résidents de ses maisons de retraite en France un réseau social spécialement conçu pour eux et développé en partenariat avec la start-up Familéo : « Korian Génération ». Ce projet répond à un besoin de réinventer la communication intergénérationnelle et de favoriser les relations et les échanges entre les résidents, les patients et leur famille en réconciliant leurs modes de communication respectifs : le digital pour les jeunes générations et le papier auquel les plus âgés restent très attachés.

Ce nouveau réseau social permet en effet aux différents membres de la famille ou amis de partager de façon privée des messages et des photos, *via* leur smartphone ou le site internet dédié. Les messages et photos ainsi envoyés sont automatiquement mis en page et imprimés périodiquement, sous forme de gazette, remise au résident de la maison de retraite Korian. De leur côté, les établissements peuvent également envoyer des messages, soit à l'ensemble des familles des résidents, soit à certaines en particulier, afin de leur permettre de mieux partager la vie quotidienne de leurs proches au sein des maisons de retraite médicalisées.

L'utilisation des tablettes

Dans les quatre pays d'implantation historique du Groupe, Korian généralise l'utilisation de tablettes pour la gestion du parcours de soins mais aussi pour l'amélioration de la qualité de service et les animations.

En Allemagne, les établissements utilisent aujourd'hui la tablette « Dementia-Tablet PC » qui propose des fonctionnalités et activités spécialement adaptées aux besoins des personnes souffrant de démences et de troubles cognitifs, telles que des films, des jeux, des animations, etc. Simple d'utilisation, accessible facilement sans connexion à Internet, cette tablette unique leur permet de faciliter les échanges et de maintenir le contact avec le personnel soignant de leur établissement et leurs proches.

En Italie, certains établissements proposent à leurs résidents et à leurs proches de sélectionner en amont leur menu sur une plateforme dédiée, « Ristocloud », mais également d'obtenir des informations sur leurs repas en matière de composition, d'origine des ingrédients, d'allergènes et de calories. À l'aide d'une tablette, les équipes soignantes choisissent ainsi avec chaque résident les plats qu'ils préfèrent pour la semaine, améliorant considérablement la satisfaction des clients tout en réduisant le gaspillage alimentaire. Les équipes utilisent également la tablette pour programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectués, et ce pour chaque résident de leur unité.

K'IOT ou l'établissement connecté

À travers *Korian Solutions*, le Groupe souhaite renforcer la digitalisation de ses établissements, sur cinq principaux domaines de cas d'usage : l'amélioration du bien-être des résidents et des patients dans leur chambre, le contrôle des accès dans le bâtiment et le respect de leur intimité, la sécurité de santé passive et active, le divertissement et lien familial et enfin la facilitation de la vie des personnels en établissement.

Korian a ainsi inauguré en janvier 2019 une nouvelle maison de retraite médicalisée associée à une résidence service : Korian Castel Voltaire à Châtillon (92) (voir page 43 du présent document de référence).

3.5.2.3 L'optimisation de l'efficacité opérationnelle des équipes

En France, un partenariat a été signé avec la start-up *medGo*, pour développer une plateforme de gestion des remplacements des collaborateurs soignants et hôteliers entre établissements. Ce fonctionnement automatisé permet de réduire considérablement le temps passé à

rechercher des remplaçants par les équipes, grâce à une base qualifiée de remplaçants et de leurs disponibilités. La solution est conçue pour partager les ressources entre établissements de proximité. Les échanges entre cadres et remplaçants sont réalisés par SMS, solution permettant le plus de réactivité. Cette initiative a remporté le prix « Trophées Innovations Start-up/DRH » dans la catégorie recrutement en 2018.

En Italie, Korian déploie progressivement le logiciel « Equippe » qui permet de programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectués, et ce pour chaque résident de leur unité. Gain de temps, traçabilité et amélioration de la qualité de services sont les atouts de cet outil, également disponible sur tablette. Le logiciel « Inter Check », réalisé en partenariat avec l'Institut *Mario Negri*, sera déployé d'ici 2020 dans tous les établissements en Italie. Ce logiciel permet d'optimiser la prescription de médicaments afin d'en réduire l'usage ainsi que les effets secondaires. D'autres innovations robotiques, réalisées par des *start up*, sont testées dans les établissements Korian en Italie : le robot intuitif Hunova, l'aide-soignant virtuel Movecare etc.

3.5.2.4 Le « Korian innovation Hub »

Le *Korian Innovation Hub* est une plateforme web qui a pour objectif de recevoir, centraliser et d'accompagner des projets innovants externes mais également internes afin de soutenir l'innovation dans le secteur de service à la personne âgée. Il s'adresse aux start-ups, autoentrepreneurs, petites et moyennes entreprises (PME), grands groupes mais aussi aux collaborateurs Korian qui souhaitent proposer un projet d'innovation sur les thématiques suivantes :

- l'amélioration de la qualité de vie des équipes en établissement ;
- le renforcement du rôle et du lien social des personnes âgées ;
- l'Internet des objets impactant le parcours client ;
- les solutions de rééducation et les plateaux techniques innovants.

Chaque initiative étant unique, Korian assure un suivi personnalisé des projets sélectionnés par une équipe pluridisciplinaire : entretiens avec des experts, expérimentations terrain dans les établissements Korian, etc. L'objectif du *Korian Innovation Hub* est d'innover mieux, de réduire le temps de réponses aux projets déposés, de professionnaliser les expérimentations en établissement et de faciliter la prise de décision d'un déploiement grâce à des critères de décisions communs et partagés.

3.6 FAIRE DES ÉTABLISSEMENTS DES ACTEURS CLÉS DE LEUR TERRITOIRE

Ancrés au cœur des territoires, ouverts sur l'extérieur, les établissements Korian impactent positivement le développement socio-économique local et contribuent au renforcement du lien entre les générations.

3.6.1 / PARTICIPER AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL LOCAL

Korian participe activement au développement économique territorial et à la vie sociale des localités où sont implantés ses établissements. Véritables lieux de vie ouverts vers l'extérieur, les établissements Korian sont créateurs de lien social et porteurs des valeurs de proximité, de solidarité et de citoyenneté.

3.6.1.1 Le soutien à l'emploi local

L'implantation d'un nouvel établissement dans une région est une source forte de dynamisation et de développement de l'économie locale. En plus de créer des emplois non délocalisables et stables, l'ouverture d'un site impacte la consommation locale, tant pour l'entretien du bâtiment que pour les achats de biens nécessaires à leur fonctionnement. Par exemple, en France, une maison de retraite médicalisée et une clinique spécialisée d'une centaine de résidents et patients représentent respectivement environ 90 et 121 emplois non délocalisables. Ces emplois sont garantis en respect des normes réglementaires issues du Code de l'action sociale et des familles et du Code de la santé publique.

Korian privilégie également, chaque fois que possible, les achats de proximité pour contribuer à l'activité des territoires et réduire son impact environnemental.

En France, le Groupe collabore activement avec son partenaire Sodexo afin d'augmenter continuellement la provenance locale des achats alimentaires en France.

Une étude d'impact local sera menée en 2019 en France afin de mesurer concrètement l'impact social, économique et sociétal des activités de Korian sur ses territoires d'implantation.

3.6.1.2 Korian, entreprise apprenante

Korian accueille dans ses établissements des jeunes stagiaires de centres de formation locaux afin d'approfondir leur expertise gériatrique et les former aux pratiques de soin innovantes propres au Groupe et favoriser leur insertion professionnelle. Nous accueillons au sein de nos équipes 1650 apprentis en Allemagne, 500 apprentis et 200 alternants en France.

En juillet 2018, Korian et l'Union Nationale des Missions Locales ont signé un partenariat national d'une durée de trois ans pour favoriser la formation et l'insertion professionnelle des jeunes à ce jour éloignés de l'emploi souhaitant découvrir, se former et travailler dans le secteur du grand âge. Précurseur dans le secteur du grand âge, ce partenariat innovant et d'envergure

nationale s'articule autour de trois axes : des stages de découverte des métiers sanitaires et médico-sociaux, des contrats d'alternance pour les métiers d'Aide-soignant, d'Agent de Service Hôtelier/Hospitalier et de cuisinier et à terme des recrutements en CDI à temps complet. Les missions locales présentent aux jeunes les métiers et les parcours de formation proposés par Korian grâce aux outils mis à leur disposition (rencontres, documentations, témoignages vidéo...) et les accompagne dans leur parcours d'insertion professionnelle.

En prolongement de cette initiative, Korian souhaite développer des classes dédiées d'apprentis Korian en créant en 2019 un CFA (centre de formations d'apprentis). L'objectif : former plus de 700 apprentis sur l'ensemble du territoire national en s'appuyant sur des structures de partenaires dédiés sur :

- les métiers du soin avec La Croix Rouge ;
- les métiers de l'hébergement et de la restauration avec un CFA Services avec Sodexo, Accor et Adecco ;
- les métiers de la propreté et de l'hygiène avec l'INHNI, déjà initié dans les régions Centre et Nouvelle Aquitaine.

En s'appuyant sur le réseau des missions locales mais aussi des CAP Emploi, en promouvant des modules spécifiques en lien avec les réalités des métiers du Groupe, Korian souhaite favoriser l'employabilité des jeunes sans diplôme et renforcer l'attractivité de ses métiers.

En Italie, Korian soutient également depuis sept ans le Master en Psychologie de l'Université de Pavie en permettant aux étudiants souhaitant se spécialiser en gériatrie d'intégrer un établissement Korian en formation.

Afin de lutter contre le décrochage scolaire et contribuer à donner à tous les mêmes chances de réussite, la Fondation Korian est Grand Mécène du programme « Défi Jeunesse » de l'association *United Way L'Alliance*. Des programmes de tutorat et des stages d'observation en établissement et au siège de Paris sont organisés tout au long de l'année scolaire afin de permettre à des jeunes collégiens de découvrir les métiers du grand âge et d'ouvrir leurs horizons sur l'intérêt, pour eux comme pour les personnes dépendantes, des métiers du service à la personne. Les collaborateurs Korian participent à la démarche sur leur temps de travail dans le cadre du mécénat de compétences.

Korian est également partenaire de l'association *Article 1* et engage concrètement sur leur temps de travail des membres de l'équipe dirigeante de Korian en tant que « mentor » de jeunes issus des quartiers défavorisés durant leurs études supérieures. Leur rôle est de partager leur expérience et d'accompagner le développement de leur ambition scolaire et de leur projet professionnel à travers des conseils méthodologiques et d'orientation (école, filière et/ou spécialisation), leur rôle est de maintenir leur confiance.

3.6.1.3 Des établissements ouverts vers l'extérieur

Partout en Europe, des journées portes ouvertes et événements conviviaux (fêtes annuelles, jeux, conférences, etc.) sont organisés régulièrement et rassemblent le personnel, les résidents et les patients mais aussi les familles et les acteurs-clés locaux. Korian ouvre régulièrement ses cafétérias aux personnes de l'extérieur afin de partager une boisson chaude ou fraîche avec les résidents et les patients et découvrir la qualité de service de l'établissement.

Dans la région lombarde en Italie, cinq établissements ont mis en place, avec des professeurs à la retraite, une « Université du troisième âge » qui propose aux résidents et patients, mais aussi aux personnes de l'extérieur souhaitant participer, des cours d'histoire, de littérature ou encore d'art.

De très 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. Grâce à elles, les maisons de retraite médicalisées sont des lieux animés d'activités sportives et culturelles ou de soins esthétiques, d'échanges intergénérationnels, de groupes de parole pour les aidants, etc.

Korian et la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir collaborent également avec France Bénévolat afin de structurer et développer activement le bénévolat et la solidarité intergénérationnelle au sein des maisons de retraite médicalisées du Groupe, grâce notamment à l'identification des meilleurs partenaires sur le terrain et le partage des bonnes pratiques.

3.6.2 / RENFORCER LE LIEN INTERGÉNÉRATIONNEL

L'ensemble des établissements du Groupe favorisent les échanges et rencontres intergénérationnels et nouent des relations étroites avec les écoles ou associations locales (sorties, ateliers, kermesses, etc.). Emblématique de cette volonté, l'établissement Korian Parc des Dames en France a été construit avec une crèche de 30 places gérée par l'entreprise Babilou, premier réseau privé de structures d'accueil de la petite enfance en France.

Korian a créé en 2017 la « Journée des Centenaires », rendez-vous désormais annuel le 28 juin. L'objectif : mettre les aînés à l'honneur et interpeller les Français sur l'intérêt de faire émerger une nouvelle dynamique intergénérationnelle. Ce moment particulier invite à la découverte, à la transmission des savoirs et au partage. Dans une démarche festive et intergénérationnelle, les maisons Korian célèbrent cette journée avec les familles, les aidants et les professionnels qui œuvrent chaque jour pour le bien-être et le maintien dans l'autonomie de tous les résidents.

En Italie également, à l'occasion de la « Journée des Grands-parents » qui a lieu chaque année le 2 octobre, tous les établissements organisent des activités avec des enfants scolarisés à proximité. Un programme baptisé « ABC Digital » a été créé afin de permettre à des lycéens et des étudiants de travailler une fois par semaine durant six mois, au sein des maisons de retraite médicalisées Korian, sur des projets innovants améliorant le bien-être des résidents.

Par ailleurs, La Fondation Korian pour le Bien-Vieillir a souhaité dédier son premier prix en 2018, en partenariat avec la Fonda, à la thématique intergénérationnelle au cœur des territoires, vecteur fort d'une société inclusive pour les aînés. Le lauréat de ce prix, le centre culturel « Aveyron Ségala Viaur », s'est vu remettre une dotation de 15 000 € pour soutenir son projet « Oreilles en balade » : faire appel à la mémoire des anciens pour valoriser et faire connaître le patrimoine local grâce à des créations d'archives sonores. La Fondation Korian mettra son réseau et celui de ses partenaires à la disposition de l'association pour lui permettre de poursuivre son développement à plus large échelle.

3.7 ADOPTER DES PRATIQUES ÉTHIQUES ET RESPONSABLES

Dans le cadre de sa Charte éthique (la « **Charte** »), Korian exige de l'ensemble de ses collaborateurs, de ses fournisseurs et sous-traitants qu'ils respectent strictement toutes les dispositions législatives relatives à leurs activités et leur environnement professionnel.

Les nouvelles réglementations engagent le Groupe à poursuivre ses efforts et aller plus loin en tant qu'entreprise responsable par la définition d'un plan anti-corruption et d'un plan de vigilance pour identifier et prévenir les atteintes graves aux droits de l'Homme, aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement. Ces dispositifs concernent l'ensemble des collaborateurs et des parties prenantes du Groupe et participent à une volonté d'amélioration continue.

3.7.1 / AGIR AVEC INTÉGRITÉ, HONNÊTÉTÉ ET TRANSPARENCE

3.7.1.1 La Charte éthique du Groupe

Le groupe Korian a synthétisé en un document unique les grands principes éthiques qui s'appliquent à tous les collaborateurs du Groupe, ainsi qu'à ses actionnaires, clients, fournisseurs, sous-traitants et autres « parties prenantes ». Traduite dans toutes les langues opérationnelles du Groupe, la Charte a pour objectif d'aider chacun(e) à adopter la bonne conduite lorsqu'il (elle) est confronté(e) à une difficulté en détaillant toutes les procédures et instructions qui forment l'ensemble des règles auxquelles il est indispensable de se conformer pour apporter le meilleur niveau de services aux résidents et aux patients.

La Charte rappelle l'importance de respecter les lois et réglementations en vigueur dans chaque pays et notamment en matière de lutte contre la corruption mais aussi les droits de l'Homme et la dignité des personnes, d'éviter les situations de conflit d'intérêts, de maintenir la confidentialité des informations, de protéger les actifs de Korian et d'agir en tant qu'entreprise citoyenne responsable vis-à-vis de l'environnement et des communautés. Un dispositif d'alerte permet également aux collaborateurs internes ou occasionnels, de signaler toute situation qui lui semblerait en violation des principes énoncés dans la Charte.

Le déploiement de la Charte au sein du Groupe s'accompagne d'un plan de communication dédié, ainsi que de formations ciblées. Un module de *e-learning* obligatoire sur la Charte a notamment été développé et sera largement déployé en 2019 auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe en Europe. Une formation spécifique est également prévue pour les cadres formant le Top management du Groupe.

3.7.1.2 La lutte contre la corruption et trafic d'influence

Les mesures prises par le Groupe pour lutter contre la corruption et le trafic d'influence sont décrites au paragraphe 2.1.2.4 du présent document de référence.

Le Groupe veille également, dans tous les pays et territoires où il est présent, à l'application de la loi fiscale applicable et au paiement du juste impôt sur la base des résultats fiscaux qu'il dégage en application de la réglementation applicable. Il s'assure par ailleurs du respect des principes de l'OCDE, tels que retranscrits dans les législations nationales, lors de la mise en place de ses opérations transfrontalières.

3.7.2 / METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE

Le groupe Korian 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.

Dans ce cadre, le Groupe a mis en place depuis l'exercice 2017 des groupes de travail rassemblant des membres des équipes Audit et contrôle internes, RSE et Achats afin d'élaborer et mettre en œuvre le plan de vigilance du Groupe.

3.7.2.1 La méthodologie adoptée

Le Groupe a initié en 2017 une démarche de cartographie des risques d'atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement. Ce travail a permis d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser ces risques à la fois internes et externes mais aussi de recenser les dispositifs existants – ou à mettre en place – pour les prévenir.

Cette démarche a été approfondie au cours de l'exercice 2018 avec la poursuite du recensement des dispositifs existants. Les outils de pilotage de ces dispositifs ont également été recensés et intégrés au plan de vigilance afin de pouvoir suivre sa mise en œuvre et évaluer l'efficacité des actions menées. Le plan de vigilance du Groupe a vocation à être mis à jour à une fréquence annuelle.

Les principaux risques auxquels le Groupe est exposé ainsi que les dispositifs de gestion de ces risques sont décrits au paragraphe 2.1 du présent document de référence. En plus de ces risques, l'exercice de cartographie des risques liés au devoir de vigilance a permis d'identifier des zones d'attention, pour lesquelles un état des lieux des dispositifs en place a été réalisé.

Les principales zones d'attention en lien avec les obligations de la loi sur le devoir de vigilance sont les suivantes :

- droits humains et libertés fondamentales :
 - maltraitance,
 - discrimination,
 - non-respect des conventions de l'organisation internationale du travail ;
- santé et sécurité des personnes :
 - sorties à l'insu de l'établissement,
 - épidémies,
 - événements climatiques,
 - erreur médicamenteuse,
 - protection des données personnelles,
 - santé et sécurité au travail chez Korian ou chez ses fournisseurs,
 - sécurité des établissements ;
- environnement :
 - gestion des déchets,
 - consommation énergétique et réduction de l'empreinte environnementale.

Le plan de vigilance et le compte-rendu de sa mise en œuvre au cours de l'exercice 2018 sont présentés dans les paragraphes suivants.

3.7.2.2 Les dispositifs et plans d'actions mis en place

Le plan de vigilance de Korian intègre d'une part des dispositifs transverses de gestion des risques d'atteintes envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, et l'environnement, et d'autre part des mesures et dispositifs spécifiques à certains domaines.

La gouvernance

Le Groupe a mis en place en 2017 un Comité *Risk and Compliance*, qui réunit tous les deux mois sous la Présidence de la Directrice générale, la Direction financière Groupe, la Direction ressources humaines Groupe, la Direction médicale, éthique et qualité Groupe, la Direction de l'audit et du contrôle internes Groupe, la Direction fiscale Groupe ainsi que le Secrétariat Général Groupe. Ce Comité a notamment vocation à suivre la mise en œuvre du plan de vigilance élaboré par les groupes de travail.

La Charte éthique

Tels que détaillés au paragraphe 3.7.1.1 du présent document de référence, les principes de la Charte éthique couvrent notamment le respect des droits de l'homme et de dignité des personnes, la santé et la sécurité des collaborateurs, des résidents et des patients, les conditions de travail, mais également le respect de l'environnement.

Les politiques ressources humaines

Les politiques ressources humaines déployées dans chaque pays sont décrites au sein du paragraphe 3.2 du présent document de référence. Ces politiques prévoient notamment :

- la lutte contre toutes formes de discrimination, avec notamment des politiques de gestion des talents en place au sein des différents pays du Groupe ;
- la promotion des conditions de santé et de sécurité au travail, en particulier concernant la prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS) ;
- le respect des conventions de l'Organisation Internationale du Travail, y compris la mise en place d'un dialogue social constructif avec les salariés.

Korian réalise tous les deux ans une enquête auprès de l'ensemble des salariés pour recueillir leur degré d'engagement et de satisfaction, la dernière enquête en date ayant été menée en 2017. Cette dernière a démontré des résultats très positifs avec un taux d'engagement et de satisfaction des salariés de 77 % (résultats décrits au sein du paragraphe 3.2.1.4 du présent document de référence). Suite à cette enquête, des plans d'actions ont été identifiés, catégorisés, puis priorisés en 2018 au niveau du siège et des établissements, en réponse aux axes d'amélioration soulevés par les salariés, dans un souci d'amélioration permanente du bien-être de nos collaborateurs et de la qualité de vie au travail. Parmi les plans d'actions à mettre en œuvre, la moitié concerne des projets d'amélioration des conditions de travail. Les autres plans d'actions couvrent les domaines suivants : le développement des compétences, la mission des collaborateurs, ainsi que leur parcours au sein du Groupe.

Le Groupe évalue également l'efficacité des mesures prises en matière de sécurité au travail, et suit le taux de fréquence et le taux de gravité des accidents de travail de ses collaborateurs

Les relations durables avec nos fournisseurs et sous-traitants

Korian a mis en place un certain nombre de mesures visant à instaurer des relations durables avec ses fournisseurs, tout en s'assurant de leur respect des principes éthiques du Groupe.

La charte des achats responsables

La charte des achats responsables définit, en cohérence avec la charte éthique, les engagements que Korian demande à l'ensemble de ses fournisseurs de respecter, mais également ceux qu'il prend vis-à-vis d'eux en matière de :

- respect des droits de l'Homme et des conditions de travail ;
- réduction de l'impact environnemental ;
- lutte contre la corruption ;
- pratiques commerciales éthiques.

Traduite en quatre langues, cette charte des achats responsables est désormais associée à tous les contrats et les appels d'offres et sera progressivement signée par tous les fournisseurs référencés du Groupe en Europe.

Adopter des pratiques éthiques et responsables

Cette charte des achats responsables est également contresignée par tous les acheteurs de la Direction achats Groupe et a été déployée en 2018 à l'ensemble des pays où Korian mène ses activités.

Évaluation des fournisseurs

Le Groupe fait appel à la plateforme ECOVADIS pour évaluer ses fournisseurs sur les quatre thèmes suivants : Éthique, Environnement, Social, *Supply Chain*. À fin décembre 2018, 150 fournisseurs avaient été évalués par le biais de la plateforme ECOVADIS. Le score moyen des fournisseurs suite aux évaluations était en 2018 de 50,8 sur 100, dont un score moyen de 44,8 sur 100 sur le volet Éthique. Ces évaluations sont suivies par la mise en place de plans d'actions avec les fournisseurs, dont l'avancement est suivi régulièrement par la Direction achats du Groupe.

Par ailleurs, dans le cadre de son processus achats, Korian sélectionne les fournisseurs référencés selon des critères objectifs comportant notamment des indicateurs RSE.

Sécurité de nos résidents et patients

Le Groupe veille à assurer la sécurité et la qualité de la prise en charge de ses résidents et patients au sein de ses établissements, conformément aux règles en vigueur dans les pays dans lesquels il opère et selon les meilleurs standards du secteur. La démarche de l'ensemble des équipes du Groupe est fondée sur le respect de la personne et la réalisation de prestations de qualité. La gestion des risques au quotidien fait partie intégrante des procédures mises en place par le Groupe dans le cadre des démarches qualité et des bonnes pratiques professionnelles diffusées à l'ensemble des établissements.

Les procédures de gestion des risques sont détaillées au paragraphe 2.1 du présent document de référence, et peuvent être déclinées à chaque type de risque identifié : plan canicule pour les événements climatiques, politique de vaccination concernant le risque d'épidémie, programme de conformité RGPD en matière de protection des données personnelles, etc. Ces procédures sont encadrées par les dispositifs de prévention et de gestion des risques présentés au paragraphe 2.2.

Les dispositifs complémentaires recensés par le Groupe sont évoqués dans le paragraphe 3.4 du présent document de référence, tels que la formation BEST et le programme *Positive Care* concernant la promotion de la bientraitance, ou encore le plan de maintenance national en matière de sécurité de nos établissements en France.

Dans le cadre de sa démarche Qualité, Korian s'appuie dans chacun de ses pays d'implantation sur la procédure « Événements indésirables graves » (EIG), présentée au paragraphe 3.4.1.3 du présent document de référence. Le Groupe a mis en œuvre des actions correctives en réponses aux événements indésirables graves reportés en 2018 couvrant une typologie de situations telles que la transmission de maladies infectieuses parmi les résidents, des défaillances techniques majeures, des actes malveillants, etc.

La démarche Korian d'écoute et de dialogue avec les résidents et les familles vient renforcer ce dispositif. Les besoins et la satisfaction de nos patients et résidents sont ainsi régulièrement évalués par le biais d'enquêtes, et le traitement des plaintes et réclamations fait l'objet d'un suivi particulier. L'enquête *Satisfaktion*, réalisée en novembre 2018, a mis en évidence un taux de satisfaction des résidents de 70 %, stable par rapport à la campagne précédente et un taux de satisfaction des familles de 52 %, en léger recul. À l'issue de cette enquête, l'écoute des familles, la restauration et le cadre de vie ont été définis comme axes de travail prioritaires en 2019.

Respect de l'environnement

Korian a à cœur de réduire son impact environnemental, en veillant notamment à limiter la consommation d'eau et d'énergie. Une attention particulière est également portée sur la gestion des déchets de ses sites en Europe, avec un diagnostic interne à ce sujet et le suivi régulier de la collecte des déchets d'activité de soins à risques infectieux (DASRI).

Les actions de réduction de l'impact environnemental du Groupe et les indicateurs de suivi associés sont détaillés au paragraphe 3.3 du présent document de référence.

3.7.2.3 Le suivi des mesures mises en œuvre et l'évaluation de leur efficacité**Évaluation et contrôle**

Korian a mis en place différents dispositifs d'évaluation de l'efficacité des dispositifs mis en œuvre pour répondre aux risques identifiés, décrits dans les paragraphes précédents, parmi lesquels les enquêtes *Kommunity* et *Satisfaktion*, l'évaluation des fournisseurs, ainsi que les audits qualité. Korian s'appuie sur des indicateurs de pilotage tels que le taux d'engagement et de satisfaction des salariés, les résultats des évaluations des fournisseurs, les taux de satisfaction des résidents et des familles, les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail, le suivi des EIG, ou encore le suivi des consommations énergétiques et des déchets produits par les établissements. Le Groupe s'appuie également sur les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, dont l'organisation est présentée au paragraphe 3.3.2 du présent document de référence.

Mécanismes d'alerte

En lien avec la mise en place de sa charte éthique, Korian a déployé en 2018, pour tous ses collaborateurs, un dispositif d'alerte confidentiel, par le biais d'un site web externe sécurisé. Ce dispositif permet d'alerter le Groupe sur tout crime ou délit, violation grave ou manifeste de la loi ou du règlement, ou des principes édictés dans la charte éthique, ainsi que toute menace ou préjudice grave pour l'intérêt général.

Au cours de l'exercice 2018, Korian a traité trois alertes reçues sur le dispositif d'alerte. Aucune ne constituait un risque d'atteinte grave envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ou l'environnement.

3.8 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, Korian publie pour la première année une déclaration de performance extra-financière dans son document de référence.

La table de concordance des informations RSE publiée au paragraphe 8.4 permet au lecteur de retrouver les informations réglementaires exigées par la loi dans le présent document de référence.

L'ensemble des informations publiées traduit une volonté d'amélioration continue de la transparence, de la lisibilité des pratiques RSE et de la fiabilité des données du Groupe. Un référentiel commun à l'ensemble du Groupe a été traduit et diffusé dans les quatre pays d'implantation.

La présente note méthodologique tend à préciser les méthodes de collecte des indicateurs sociaux, environnementaux et sociétaux.

Le périmètre du reporting et la méthode de consolidation

L'ensemble des indicateurs sont reportés sur le périmètre Europe du Groupe à savoir Korian France, Curanum et Casa Reha en Allemagne, SLG en Belgique et Korian en Italie. Les données ont pu être collectées sur l'ensemble des pays d'implantation du Groupe selon la même méthodologie, permettant ainsi d'obtenir, pour la plupart des indicateurs, une donnée comparable d'un pays à l'autre. Seules les coopératives en Italie sont exclues du périmètre de reporting 2018.

Pour les indicateurs environnementaux, seuls les établissements disposant des données réelles de consommations sur les 12 mois de l'année ont été pris en compte dans le périmètre. Dans l'éventualité où un maximum de trois mois de relevés de consommations d'un établissement sur 12 manquait, une extrapolation basée sur la moyenne de la consommation annuelle a pu être appliquée afin d'inclure l'établissement dans le périmètre.

La période de reporting

Les indicateurs chiffrés sont calculés sur une période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2018.

La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par le Responsable RSE Groupe, directement auprès de chaque Direction concernée.

Sur la collecte des informations quantitatives de la France, de l'Allemagne, de la Belgique et de l'Italie, un même tableau dit « Référentiel » a été traduit dans les trois langues et transmis à un référent pays, afin d'homogénéiser les définitions et les méthodes de calcul. Les données quantitatives reportées sur le « Référentiel » ont été validées par la Direction financière de chaque pays avant d'être consolidées par le Responsable RSE Groupe en vue de la rédaction du présent chapitre.

La vérification externe

Les informations RSE 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. Pour les informations considérées comme étant les plus importantes, des tests de détails ont été réalisés.

Les précisions et limites méthodologiques

À titre liminaire, il est précisé que certains indicateurs ne sont pas encore suivis en Allemagne mais feront partie d'un reporting régulier à partir de 2019 pour l'ensemble des pays du Groupe. Ces exclusions sont mentionnées individuellement dans le rapport ci-dessus.

Les accidents du travail

Le nombre d'accidents du travail est obtenu en comptabilisant le nombre de personnes ayant des heures d'absences pour accidents du travail (incluant les accidents de trajets et les rechutes). Le taux de fréquence est obtenu à partir du nombre d'accidents du travail générant un arrêt de travail multiplié par 1 000 000 et divisé par le nombre d'heures travaillées, pour les contrats à durée déterminée et indéterminée (TF1). Le taux de gravité est calculé à partir du nombre de jours d'absences multiplié par 1 000 et divisé par le nombre d'heures travaillées pour les contrats à durée indéterminée.

Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est obtenu en divisant le nombre d'heures d'absences pour maladie ordinaire ou professionnelle et accident de trajet ou du travail par le nombre d'heures travaillées contractuelles et annuelles des contrats à durée déterminée et indéterminée.

La consommation énergétique et d'eau

Chaque pays a transmis des consommations chiffrées sur la base des factures 2018, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements.

Note méthodologique

Le Groupe calcule ses émissions directes de gaz à effet de serre (liées à la combustion du fioul et du gaz naturel) ainsi que ses émissions indirectes (liées aux achats d'électricité). L'équivalent en tonnes de CO₂ est calculé sur la base des valeurs de moyennes nationales ou européennes ⁽¹⁾ ci-dessous :

Calcul des émissions de gaz à effet de serre

France	Gaz naturel	0,219 kgCO ₂ e/kWh
	Électricité	0,0647 kg CO ₂ e/kWh
	Fioul	0,324 kgCO ₂ e/kWh
Allemagne	Gaz naturel	0,214 kgCO ₂ e/kWh
	Électricité	0,461 kgCO ₂ e/kWh
	Fioul	0,324 kgCO ₂ e/kWh
Belgique	Gaz naturel	0,214 kgCO ₂ e/kWh
	Électricité	0,22 kgCO ₂ e/kWh
	Fioul	0,324 kgCO ₂ e/kWh
Italie	Gaz naturel	0,214 kgCO ₂ e/kWh
	Électricité	0,406 kgCO ₂ e/kWh
	Fioul	0,324 kgCO ₂ e/kWh

Les données de consommations concernant le fioul sont calculées sur la base de la formule 10 MWh PCI/m³ ⁽²⁾.

La gestion des déchets

Les seules informations quantitatives suivies et publiées relatives aux déchets concernent les DASRI et sont collectées en Europe.

Exclusions

L'information sur le respect du bien-être animal n'est pas traitée dans le présent document de référence car jugée non pertinente pour le Groupe.

(1) Source : Centre de ressources sur les bilans de gaz à effet de serre de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe), consulté en 2018.
Pour plus de détails, consulter le site internet <http://www.bilans-ges.ademe.fr>.

(2) Source : <http://www.renovationdurable.eu/>

3.9

RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, Commissaire aux comptes de la société Korian, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « **Déclaration** »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de du Groupe Korian, (ci-après le « **Référentiel** ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession. 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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

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 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, ci-après les « **Informations** ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par la Société des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière

de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;

- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225-1 et suivants du Code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et, le cas échéant, de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2° alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et les 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 ;
- Nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- Nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;

Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion

- Nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par la société ;
- Nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration au paragraphe 3.8 « Note méthodologique » ;
- Nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs ⁽¹⁾ que nous avons considérés les plus importants :
 - 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, 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 ⁽²⁾ et couvrent entre 40 et 100 % des données consolidées des indicateurs clés de performance et résultats sélectionnés pour ces tests ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes ⁽³⁾ ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de la société.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 5 personnes et se sont déroulés entre novembre 2018 et avril 2019 sur une durée totale d'intervention de 7 semaines.

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions gestion des risques, ressources humaines, environnement et achats.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration 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.

Commentaires

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 :

- Pour l'exercice 2018, le périmètre de publication des taux de fréquence et taux de gravité, indicateurs clés de performance relatifs au risque de dégradation des conditions de travail et de la santé-sécurité des collaborateurs, n'incluent pas Korian Allemagne et couvrent 65 % des effectifs consolidés.
- Pour les principaux risques relatifs à la sécurité (des bâtiments, alimentaires, liés aux équipements et dispositifs médicaux – Matériorvigilance ainsi qu'à l'eau chaude (légionelles)), le groupe a mis en place des actions pour prévenir et atténuer les risques mais ne dispose pas d'indicateur clé de performance pour l'exercice 2018.

Fait à Paris La Défense, le 23 avril 2019

L'organisme tiers indépendant

MAZARS SAS

Manuela BAUDOIN-REVERT

Associée

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(1) **Social** : Effectifs ETP au 31/12/2018, taux d'absentéisme, taux de fréquence, taux de gravité, heures de formation moyennes par collaborateur présent au 31/12. **Environnement** : consommation d'eau/lits, consommation énergétique/m², émissions de CO₂ liées aux consommations énergétiques/lits, tonnes de DASRI/Établissements.

Sociétal : pourcentage d'établissements dans lesquels la démarche *Positive Care* est déployée, nombre de personnes formées au *Positive Care*, taux de satisfaction résidents/famille (SatisfaKtion), pourcentage des achats (euros) réalisés auprès de fournisseurs évalués par Ecovadis, nombre d'alertes reçues sur le dispositif d'alerte.

(2) Korian Allemagne, Korian France.

(3) Pratiques éthiques et responsables.

4



GOVERNEMENT D'ENTREPRISE

4.1 / LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

102

4.2 / LES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ 103

4.2.1 Le mode de gouvernance 103

4.2.2 Le Conseil d'administration 106

4.2.3 Informations relatives
aux problématiques de conflits d'intérêts 134

4.3 / RÉMUNÉRATIONS

135

4.3.1 Rémunération des dirigeants
mandataires sociaux 135

4.3.2 Rémunération des mandataires sociaux
non dirigeants 147

Le présent chapitre constitue l'essentiel du rapport sur le gouvernement d'entreprise établi par le Conseil d'administration (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») lors de sa séance du 14 mars 2019, sur la recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 12 mars 2019, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend compte notamment de la composition du Conseil, de l'application par la Société du code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses Comités, des pouvoirs du Président et de la Directrice générale, des principes et règles arrêtés pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

Les modalités relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale figurent aux paragraphes 7.1.2.4 « Convocation et conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et aux Assemblées générales extraordinaires des actionnaires » et 7.5 « Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales » du présent document de référence.

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 de référence.

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 de référence.

Conformément à l'article L. 225-235 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été soumis aux Commissaires aux comptes.

4.1 LA MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Korian se réfère au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées élaboré conjointement par l'Afep et le Medef en décembre 2002 et révisé dernièrement en juin 2018 (le « **Code AFEP-MEDEF** »), disponible sur le site www.afep.com.

Conformément au principe « Appliquer ou Expliquer » consacré à l'article L. 225-37-4 8° du Code de commerce

et à l'article 27.1 du Code AFEP-MEDEF, Korian estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du Code AFEP-MEDEF sauf lorsqu'il est expressément indiqué le contraire dans le présent rapport et explique ci-dessous, les raisons qui l'ont conduite à déroger à quatre recommandations dudit Code.

Recommandation AFEP-MEDEF	Justification de Korian
Réunion des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs	
10.3 Il est recommandé d'organiser chaque année une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.	En 2018, les travaux et échanges du Conseil d'administration concernant la Directrice générale, seul dirigeant mandataire social exécutif de la Société, se sont déroulés hors la présence de celle-ci. À compter de l'exercice 2019, une réunion annuelle du Conseil d'administration se tiendra hors la présence de la Directrice générale. Cette réunion s'est tenue le 14 mars 2019.
Participation de l'administrateur représentant les salariés au comité en charge des rémunérations	
17.1 Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité en charge des rémunérations.	Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit que l'administrateur salarié peut être invité à assister aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations.
Détention d'actions à titre personnel par l'administrateur	
19 L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts ou du règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des jetons de présence alloués.	Huit administrateurs sur les onze que compte le Conseil d'administration sont actionnaires de Korian à titre personnel pour un montant significatif au regard des jetons de présence alloués. Un administrateur ne détient qu'une action en raison des règles internes auxquelles il est astreint du fait de ses fonctions principales. L'administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration ne possède pas d'actions Korian.
Obligation de conservation des actions	
22. § 1 Le Conseil d'administration fixe une quantité minimum d'actions que les dirigeants mandataires sociaux doivent conserver au nominatif, jusqu'à la fin de leurs fonctions. Cette décision est réexaminée au moins à chaque renouvellement de leur mandat.	Les plans d'intéressement long terme mis en place par la Société, dont bénéficie la Directrice générale, contiennent de telles obligations de conservation au nominatif. Par ailleurs, l'article 1.6.2 du Règlement intérieur prévoit que toutes les actions détenues par les administrateurs, en ce compris le Président du Conseil d'administration, doivent être inscrites au nominatif. M. Christian Chautard détient à ce jour 1 239 actions toutes inscrites au nominatif. Mme Sophie Boissard détient quant à elle à ce jour 13 088 actions Korian toutes inscrites au nominatif.

4.2 LES ORGANES DE DIRECTION ET D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ

4.2.1 / LE MODE DE GOUVERNANCE

4.2.1.1 Un mode de gouvernance moniste

La Société est actuellement une société anonyme à conseil d'administration. Les actionnaires réunis en Assemblée générale le 21 mars 2012 ont décidé de modifier le mode de gouvernance de la Société au profit de la forme moniste en raison de la nécessité de prendre en compte un environnement économique et financier devenu particulièrement mouvementé et incertain, exigeant un resserrement du mode de gouvernance de la Société et permettant de lui offrir une meilleure réactivité face à la volatilité du marché.

4.2.1.2 Une dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

Dans le cadre des dispositions de l'article L. 225-51-1 du Code de commerce, 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 le 30 avril 2012. Suite à la révocation du précédent Directeur général le 18 novembre 2015, ces fonctions ont été réunies à titre intérimaire entre les mains de M. Christian Chautard jusqu'au 26 janvier 2016, date à laquelle Mme Sophie

Boissard a pris ses fonctions de Directrice générale et la dissociation des fonctions a été rétablie. Cette décision a été reconduite par le Conseil d'administration lors de sa séance du 22 juin 2017 lors du renouvellement de M. Christian Chautard dans ses fonctions de Président.

La Direction générale est assurée par Mme Sophie Boissard qui a été nommée par le Conseil d'administration le 26 janvier 2016. La Présidence du Conseil d'administration est assurée par M. Christian Chautard depuis le 25 mars 2015.

4.2.1.3 La Direction générale

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation et de fonctionnement de la Direction générale, dans les conditions prévues par 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) aux fonctions de Directeur général.

Depuis le 26 janvier 2016, Mme Sophie Boissard assure la fonction de Directrice générale.

La Directrice générale n'est pas titulaire d'un contrat de travail au sein de la Société ou d'une quelconque autre société du Groupe.

Portrait de la Directrice générale

**Mme Sophie Boissard***Directrice générale de Korian***Née le :** 11 juillet 1970 à Paris (75)**Nationalité :** Française**Adresse :** 21-25, rue Balzac, 75008 Paris**Date de prise de fonction :** 26 janvier 2016**Date d'expiration du mandat :** 25 janvier 2021

BIOGRAPHIE

Ancienne élève de l'École Normale Supérieure et diplômée de l'École Nationale d'Administration, Mme Sophie Boissard est Directrice générale de Korian depuis 2016. Auparavant, et depuis 2008, elle a été membre du Comité exécutif du groupe SNCF, où elle a notamment créé et développé les activités de valorisation immobilière (Gares et Connexions, SNCF Immobilier), et a été en charge de la stratégie et du développement international. Elle a commencé sa carrière au Conseil d'État et au Ministère de l'Économie et des Finances.

À la date du présent rapport, Mme Sophie Boissard détient 13 088 actions Korian.

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE

Présidente des Conseils de surveillance de Curanum AG (Allemagne) et de Korian Management AG (Allemagne), Administratrice de Segesta (Italie), de SLG (Belgique), et de Fondation KOR (Italie), Présidente de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Allianz SE (société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Présidente : Groupe ICF Habitat, Espaces Ferroviaires

Administratrice : Eurostar, Areva, SANEF

(1) Mme Sophie Boissard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

Pouvoirs de la Directrice générale

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 représente la Société 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 précisent les décisions de la Direction générale devant être soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Celles-ci sont également décrites au paragraphe 4.2.2.3 « Le rôle et les missions du Conseil d'administration ».

Préalablement à sa nomination, Mme Sophie Boissard s'est engagée à solliciter l'avis du Conseil dans le cas où elle envisagerait d'exercer toute autre nouvelle fonction ou nouveau mandat social en sus de son mandat de Directrice générale de la Société, conformément à l'article 18.2 du Code AFEP-MEDEF.



Comité de Direction générale Groupe - au premier rang, de gauche à droite : M. Didier Armaingaud, Mme Sophie Boissard, Mme Mariuccia Rossini ; au second rang de gauche à droite : M. Rémi Boyer, M. Dominiek Beelen, M. Nicolas Mériqot, Mme Caroline de Jessey, M. Charles-Antoine Pinel, M. Philippe Garin, M. Bart Bots, M. Frédéric Durousseau, M. Arno Schwalie

Comité de Direction générale

La Directrice générale a créé un Comité de Direction générale, qui l'accompagne dans sa gestion et est composé de M. Didier Armaingaud (Directeur médical, éthique et qualité Groupe), M. Dominiek Beelen⁽¹⁾ (Directeur général Belgique), M. Bart Bots⁽¹⁾ (Directeur du développement international), M. Rémi Boyer (Directeur des ressources humaines et RSE Groupe), M. Frédéric Durousseau (Directeur immobilier et développement Groupe), M. Philippe Garin⁽²⁾ (Directeur financier Groupe), Mme Caroline de Jessey⁽³⁾ (Directrice de la communication Groupe), M. Nicolas Mériqot (Directeur général France pôle Santé), M. Charles-Antoine Pinel (Directeur général France pôle Seniors), Mme Mariuccia Rossini (Directrice générale Italie) et M. Arno Schwalie (Directeur général Allemagne).

Politique de diversité au sein des instances dirigeantes

Le groupe Korian comprend 82 % de femmes et s'efforce donc de faire en sorte que les instances de management reflètent la réalité du Groupe dans ce domaine. La diversité fait partie des 10 points cardinaux de la politique RH Groupe et se traduit également dans les réglementations nationales ou les accords signés avec les partenaires sociaux qui promeuvent la non-discrimination dans tous les processus RH clés de l'entreprise, notamment le recrutement, les offres d'emploi internes et la mobilité, les promotions, la politique salariale et la parentalité. Pour appuyer et renforcer la politique de diversité hommes-femmes afin de viser une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité de Direction générale du Groupe, le processus de gestion de carrière et de développement professionnel a été revu pour identifier de manière plus fine et plus systématique les femmes capables de prendre à court ou moyen terme des responsabilités plus importantes dans le cadre de plans de succession. À fin décembre 2018, les femmes représentaient :

Instance dirigeante (comités de direction)	% de femmes*
Comité de Direction générale Groupe	25 %
Korian top management	44 %
Directeurs d'établissements	53 %
Fonctions support (Direction financière Groupe)	57 %

(1) Le 1^{er} mai 2018, M. Dominiek Beelen a été nommé Directeur général Belgique et membre du Comité de Direction générale, en lieu et place de M. Bart Bots, qui a été nommé Directeur du développement international et membre du Comité de Direction générale.

(2) Le 3 avril 2018, M. Philippe Garin a été nommé Directeur financier Groupe et membre du Comité de Direction générale, en lieu et place de M. Laurent Lemaire, qui a quitté ses fonctions le 31 mars 2018.

(3) Mme Caroline de Jessey a été nommée membre du Comité de Direction générale au cours de l'exercice 2018.

Le groupe Korian a été à nouveau reconnu en 2018 pour sa politique de diversité en recevant le prix de la mixité de l'Institut du Capitalisme Responsable/*Ethics & Board* dans la catégorie biens et services de santé, notamment en raison du taux de féminisation élevé du Comité des rémunérations et des nominations. Avec 25 % de femmes dans le Comité de Direction générale et 44 % dans le top management, le groupe Korian se place dans les 20 premières sociétés du SBF 120 et au-dessus de la moyenne européenne constatée par les enquêtes d'*Ethics & Board*, le Comité de Direction générale du groupe Korian étant présidé par une femme, Mme Sophie Boissard. Une cible de 50 % minimum a été fixée pour le taux de féminisation du top management à horizon 2022.

Pour aller plus loin, le groupe Korian coopère et contribue aux travaux de « l'observatoire de la diversité » qui, au sein de l'Institut du Capitalisme Responsable, a publié un livret vert pour renforcer la mixité au sein des instances dirigeantes d'entreprises et pour faire progresser la mixité en général au sein des entreprises. Le groupe Korian lancera également début 2019 un « club des femmes Korian » destiné à promouvoir la diversité et les bonnes pratiques pour faire progresser la mixité. Le Groupe s'est également associé en 2018, comme groupe fondateur, à une initiative européenne « *CEASE, 1 in 3 women* », aux côtés des groupes L'Oréal, Kering et Engie entre autres, pour faire reculer les violences faites aux femmes.

De manière générale, le groupe Korian réfléchit à la meilleure prise en compte de la situation des femmes en son sein et en a fait un des axes de travail de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir sous l'angle de la solidarité et de l'inclusion.

4.2.2 / LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article 11 des statuts de la Société reproduit au paragraphe 7.1.2 du présent document de référence définit et précise les modalités de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration.

4.2.2.1 Évolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice 2018

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale mixte le 14 juin 2018, ont décidé de renouveler les mandats d'administrateur de Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, Malakoff Médéric Assurances et Mme Catherine Soubie, pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Alexandre Gagnon-Kugler a remplacé Mme Anik Lanthier en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration, par notification de l'Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public en date du 29 août 2018. Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration, par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018.

Le Conseil d'administration de la Société comprend les 11 membres suivants : M. Christian Chautard (Président), M. Jérôme Grivet, Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« **Predica** ») (représenté par Mme Françoise Debrus), Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (« **Investissements PSP** ») (représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler), Malakoff Médéric Assurances (représenté par Mme Anne Ramon), M. Jean-Pierre Duprieu, M. Markus Müschenich, Mme Anne Lalou, Mme Elisabeth T. Stheeman, Mme Catherine Soubie et Mme Hafida Cola ⁽¹⁾.

M. Guy de Panafieu est Censeur.

(1) Administrateur représentant les salariés.

Tableau de synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2018

Assemblée générale du 14 juin 2018

Fin de mandat	Néant
Renouvellement	Predica (représenté par Mme Françoise Debrus) Malakoff Médéric Assurances (représenté par Mme Anne Ramon ⁽¹⁾) Mme Catherine Soubie (administrateur indépendant)
Nomination	Néant

(1) Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration, par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018.

Indicateurs clés

	2018
Nombre de réunions	10
Pourcentage moyen de participation	85,4 %
Nombre d'administrateurs	11
Pourcentage d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾	50 %
Pourcentage d'administrateurs hommes	50 %
Pourcentage d'administrateurs femmes ⁽²⁾	50 %

(1) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF.

(2) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Assiduité des membres du Conseil d'administration

Taux individuels de participation des administrateurs aux réunions du Conseil	Nombre de réunions en 2018	Pourcentage moyen de participation en 2018
Christian Chautard (Président)	10/10	100 %
Jérôme Grivet	10/10	100 %
Predica (Françoise Debrus)	10/10	100 %
Investissements PSP (Alexandre Gagnon-Kugler) ⁽¹⁾	4/10	40 % ⁽²⁾
Malakoff Médéric Assurances (Anne Ramon) ⁽³⁾	7/10	70 %
Jean-Pierre Duprieu	10/10	100 %
Anne Lalou	9/10	90 %
Markus Müschenich	9/10	90 %
Elisabeth T. Stheeman	10/10	100 %
Catherine Soubie	10/10	100 %
Hafida Cola	5/10	50 % ⁽⁴⁾

(1) Par notification d'Investissements PSP en date du 29 août 2018, M. Alexandre Gagnon-Kugler a remplacé Mme Anik Lanthier en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(2) Mme Anik Lanthier, membre de l'équipe de Direction d'Investissements PSP, Première Vice-Présidente marchés publics et stratégies de rendement absolu, a été nommée le 12 décembre 2017 en remplacement de M. Bichut. Du fait de raisons internes légitimes et dans le cadre du Règlement intérieur du Conseil d'administration, elle a été dans l'impossibilité d'assister aux réunions du Conseil d'administration de Korian. Mme Anik Lanthier a été remplacée le 29 août 2018 par un membre de son équipe, M. Alexandre Gagnon-Kugler. Ce dernier a depuis lors participé aux réunions du Conseil d'administration.

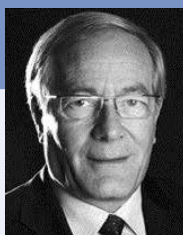
(3) Par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018, Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(4) Mme Hafida Cola n'a pu assister à plusieurs réunions du Conseil d'administration alors qu'elle était en congé maladie de longue durée.

4.2.2.2 La composition du Conseil d'administration

La Présidence du Conseil d'administration

Portrait du Président du Conseil d'administration

**M. Christian Chautard***Président du Conseil d'administration et membre du Comité d'investissement***Né le :** 9 juillet 1948 à Valence (26)**Nationalité :** Française/Allemande**Adresse :** 21-25, rue Balzac, 75008 Paris**Date de nomination** ⁽¹⁾ : AG du 18 mars 2014**Date de renouvellement :** AG du 22 juin 2017**Date d'expiration du mandat :** AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019

BIOGRAPHIE

Ancien élève de l'École Polytechnique et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, M. Christian Chautard a eu en première partie de carrière des responsabilités opérationnelles au sein de deux groupes *leaders* du secteur de la métallurgie.

Il a dirigé une activité de négoce de matières premières implantée à New York, Londres et Paris.

Il entame, à partir de 1982, une carrière de consultant en stratégie, organisation et gouvernance auprès des dirigeants de groupes internationaux. Il a exercé son activité en Europe et aux États-Unis, notamment au sein du cabinet Mercer devenu Oliver Wyman.

Il a, de plus, une connaissance approfondie de l'Allemagne et de sa pratique des affaires.

Il a été nommé Président du Conseil de surveillance de Korian le 5 décembre 2011 et s'est, depuis lors, vu confier plusieurs mandats successifs en tant que dirigeant ou administrateur. Il est Président du Conseil d'administration de Korian depuis le 25 mars 2015.

À la date du présent rapport, M. Christian Chautard détient 1 239 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽²⁾

Président : Renovia

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Président-Directeur général : Korian (société cotée)

Président du Conseil de surveillance : Curanum AG (Allemagne), Korian Management AG (Allemagne)

Vice-Président du Conseil d'administration : Korian (société cotée)

Administrateur : Spigraph Group, Anthenor Holding Ltd

Membre du Conseil de surveillance : Curanum AG (Allemagne), Korian Deutschland (Allemagne), Korian Management AG (Allemagne)

Membre du Directoire : Korian Management AG (Allemagne)

Gérant : Phönix (Allemagne)

(1) M. Christian Chautard 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 Korian, l'Assemblée générale ordinaire 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 de trois ans.

(2) M. Christian Chautard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

Pouvoirs du Président du Conseil d'administration

Le Président n'est pas titulaire d'un contrat de travail au sein de la Société ou d'une quelconque autre société du Groupe.

Conformément à la loi, 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, rend compte de ces derniers à l'Assemblée générale et exécute ses décisions. Le Président peut réunir le Conseil d'administration aussi souvent qu'il est nécessaire et le réunit 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 et s'assure 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, il assure, pour le compte du Conseil et en étroite coordination avec la Directrice générale, les relations de haut niveau sur le plan national et international, avec les pouvoirs publics, les partenaires et parties prenantes stratégiques de la Société, et en particulier le dialogue avec les actionnaires sur les sujets

de gouvernement d'entreprise. Il en rend compte au Conseil d'administration.

Il est également informé et consulté par la Directrice générale sur tous les événements significatifs relatifs à la vie du Groupe.

Enfin, à titre ponctuel, le Président peut se voir confier par le Conseil d'administration des missions spécifiques consistant dans le suivi d'opérations exceptionnelles

affectant la structure ou le périmètre du Groupe. Dans l'accomplissement de ces missions, le Président agit en étroite collaboration avec la Directrice générale. Le Président ne s'est toutefois pas vu confier de telles missions spécifiques en 2018.

Par dérogation à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'article 11.2.4 des statuts stipule que « le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix ».

Les autres membres du Conseil d'administration



M. Jérôme Grivet

Administrateur et Président du Comité d'investissement

Né le : 26 mars 1962 à Londres (Royaume-Uni)

Nationalité : Française

Adresse : 12, place des États-Unis, 92120 Montrouge

Fonction principale exercée : Directeur général adjoint en charge des Finances Groupe de Crédit Agricole SA

Date de nomination ⁽¹⁾ : AG du 18 mars 2014

Date de renouvellement : AG du 22 juin 2017

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019

BIOGRAPHIE

Inspecteur des Finances, ancien élève de l'École Nationale d'Administration et diplômé de l'essec et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, M. Jérôme Grivet a commencé sa carrière dans l'Administration à l'Inspection générale des finances. Il a ensuite été Conseiller pour les affaires européennes du Premier ministre, M. Alain Juppé, avant de rejoindre le Crédit Lyonnais en 1998 en qualité de responsable de la Direction financière et du contrôle de gestion de la banque commerciale en France. En 2001, il est nommé Directeur de la stratégie du Crédit Lyonnais. Il occupe ensuite les mêmes fonctions au sein de Crédit Agricole SA.

En charge des Finances, du Secrétariat général et de la Stratégie de Calyon en 2004, il en devient Directeur général délégué en 2007.

De fin 2010 à mai 2015, il a été Directeur général de Predica et de Crédit Agricole Assurances.

M. Jérôme Grivet est Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA en charge des Finances Groupe depuis mai 2015.

À la date du présent rapport, M. Jérôme Grivet détient 1 action Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽²⁾

Administrateur : Nexity (société cotée), CACEIS, Crédit Agricole Assurances, CACEIS Bank France (CACEIS BF)

Représentant permanent de Predica, administrateur : COVIVIO (société cotée, anciennement Foncière des Régions)

Membre du Conseil de surveillance : Fonds de garantie des dépôts

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Président du Conseil d'administration : Spirica, Dolcéa Vie, CA Life Greece (Grèce)

Directeur général : Crédit Agricole Assurances, Predica

Président : Groupement français des Bancassureurs, CA Assurances Italie Holding (Italie)

Vice-Président : BES VIDA, Crédit Agricole Vita (Italie)

Administrateur : CAAGIS, Pacifica, CA Indosuez Private Banking, Crédit Agricole Immobilier, LCL Obligation Euro, Icade (société cotée)

Membre du Conseil de surveillance : Korian

Censeur : La Médicale de France, Aéroports de Paris (société cotée), Crédit Agricole Immobilier

Représentant permanent de Predica, administrateur : La Médicale de France, Icade (société cotée)

Représentant permanent de Predica, membre du Conseil de surveillance : CAPE, CA Grands Crus

Représentant permanent de Predica, Censeur : Siparex Associés

Représentant permanent de Predica, Président : Fonds Stratégique Participation

Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur : CACI

(1) M. Jérôme Grivet 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 Korian, l'Assemblée générale ordinaire 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 de trois ans.

(2) M. Jérôme Grivet respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

**Predica**

Administrateur et membre du Comité d'audit et du Comité des rémunérations et des nominations

Représentant permanent : Mme Françoise Debrus

Née le : 19 avril 1960 à Paris (75)

Nationalité : Française

Adresse : 50-56, rue de la Procession, 75015 Paris

Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (Predica)
Société anonyme

Siège social : 50-56, rue de la Procession, 75015 Paris
RCS Paris 334 028 123

Fonction principale exercée : Directeur des investissements de Predica

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date de renouvellement : AG du 14 juin 2018

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020

BIOGRAPHIE

Mme Françoise Debrus est diplômée de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts et de l'Institut national agronomique Paris-Grignon.

Entrée en 1987 dans le groupe Crédit Agricole, Mme Françoise Debrus occupait depuis janvier 2005 les fonctions de Directeur financier de la Caisse Régionale de l'Île-de-France. Elle a rejoint Crédit Agricole Assurances le 2 mars 2009 en qualité de Directeur des investissements.

À la date du présent rapport, Mme Françoise Debrus détient 1 297 actions Korian.

À la date du présent rapport, Predica détient 19 001 453 actions Korian.

MANDATS DE PREDICA ⁽¹⁾**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE**

Administrateur : OPCI B2 Hotel Invest, Fonds Nouvel Investissement 1, Fonds Nouvel Investissement 2, Fonds Stratégique de Participation, Foncière des Régions (société cotée), AEW Immocommercial, CAA Commerces 2, CAAM Mone Cash, Frey (société cotée), Gécina (société cotée), La Médicale de France, Lesica, Messidor, Predica Bureaux, Predica Commerces, Predica Habitation, Previsio Obsèques, River Ouest, CA Life Greece, Aéroports de Paris (société cotée), Patrimoine et Commerce, Louvresses Development, Générale de Santé (société cotée), B Immobilier, Carmila (société cotée)

Membre du Conseil de surveillance : Immeo Wohnen GmbH, Interfimo, Foncière des Murs (société cotée), CA Grands Crus, Effi-Invest I, Effi-Invest II, Ofelia, Sopresa, Unipierre Assurance, Altarea (société cotée), PREIM Healthcare

Co-gérant : Predicare

Censeur : Siparex Associés, Tivana France Holding

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Membre du Conseil de surveillance : Lion SCPI

Administrateur : Logistis, Crédit Agricole Immobilier Promotion, Dolcea Vie, Citadel, Citadel Holding, Foncière Développement Logements (société cotée), Urbis Park, EUROSIC

MANDATS DE MME FRANÇOISE DEBRUS ⁽²⁾**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE**

Membre du Conseil de surveillance : COVIVIO Hôtel (société cotée, anciennement Foncière des Murs), Altarea (société cotée)

Représentant permanent de Predica, administrateur : Aéroport de Paris (société cotée)

Administrateur : SEMMARIS (marché de Rungis)

Censeur : FREY SA (société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Représentant permanent de Predica, administrateur : Eurosic (société cotée), Ramsay Santé, Crédit Agricole Immo. Promotion

Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur : Générale de Santé (société cotée)

Administrateur : Foncière Développement Logements (société cotée), Beni Stabili (Italie) (société cotée)

(1) Predica respecte la réglementation du Code de commerce et du Code monétaire et financier en matière de cumul des mandats.

(2) Mme François Debrus respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



Investissements PSP

Administrateur et membre du Comité d'investissement et du Comité d'audit

Représentant permanent : M. Alexandre Gagnon-Kugler

(désigné le 29 août 2018 en remplacement de Mme Anik Lanthier)

Né le : 14 juin 1979 à Québec (Canada)

Nationalité : Canadienne

Adresse : 2212 rue du Borée – H4R 0B8 Montréal, Québec, Canada

Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (Investissements PSP)

Société par actions simplifiée

Siège social : 440, avenue Laurier Ouest, Bureau 200, K1R 7X6 Ottawa, Ontario, Canada

Numéro d'entreprise du Québec : 1163980601

Fonction principale exercée : Premier Directeur, recherche sur actions mondiales, division de Marchés publics et stratégie de rendement absolu (PMARS) d'Investissement PSP

Date de cooptation par le Conseil d'administration : CA du 15 juillet 2015

Date de ratification de la cooptation : AG du 23 juin 2016

Date de renouvellement : AG du 22 juin 2017

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019

BIOGRAPHIE

Né en 1979, Alexandre Gagnon-Kugler a passé neuf ans chez Letko Brosseau & Associés, où il a été en charge principalement de la recherche macroéconomique, la recherche en actions ainsi que la gestion de portefeuille et la sélection de titres pour des mandats obligataires.

Entré chez Investissement PSP en 2013, Alexandre est actuellement Premier Directeur, recherche sur actions mondiales, au sein de la division de marchés publics et stratégie de rendement absolu (PMARS) d'Investissement PSP.

Il est diplômé d'une maîtrise en économie financière appliquée de HEC-Montreal et détenteur du titre CFA (*Chartered Financial Analyst*).

À la date du présent rapport, M. Alexandre Gagnon-Kugler ne détient pas d'actions Korian.

À la date du présent rapport, Investissements PSP détient 11 100 000 actions Korian.

MANDATS D'INVESTISSEMENTS PSP

En tant que société de droit public canadien, Investissements PSP est soumise à la loi relative à l'accès à l'information (*Access to Information Act*). Cette loi prévoit une exemption qui autorise Investissements PSP à refuser, en cas de demande, de transmettre les informations commerciales le concernant (comme les mandats détenus par Investissements PSP dans des sociétés de droit privé), à condition que cette information soit toujours traitée comme confidentielle.

La divulgation intentionnelle, au public ou dans un cadre non confidentiel, des mandats détenus par Investissements PSP, priverait ce dernier de la protection légale desdites informations.

MANDATS DE M. ALEXANDRE GAGNON-KUGLER ⁽¹⁾

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

N/A

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

N/A

(1) M. Alexandre Gagnon-Kugler respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

**Malakoff Médéric Assurances**

Administrateur et membre du Comité d'investissement et du Comité éthique, qualité et RSE

Représentant permanent : Mme Anne Ramon

(désignée le 19 décembre 2018 en remplacement de M. Hugues du Jeu)

Née le : 6 septembre 1967 à Neuilly sur Seine (92)

Nationalité : Française

Malakoff Médéric Assurances

Société anonyme

Siège social : 21, rue Laffitte, 75009 Paris

RCS Paris 401 678 180

Fonction principale exercée : Directrice de la communication et de la marque de Malakoff Médéric Humanis Assurances

Date de nomination ⁽¹⁾ : AG du 18 mars 2014

Date de renouvellement : AG du 14 juin 2018

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020

BIOGRAPHIE

Diplômée du CELSA et de Sciences politiques à l'université Paris 1, Anne Ramon commence sa carrière au sein d'un laboratoire pharmaceutique puis au 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 prend la responsabilité des actions de communication sur la prévention du sida en travaillant étroitement avec les associations de patients, les chercheurs et le ministère de la santé. Elle élargit son champ de compétence à tous les autres grands sujets de santé publique (tabac, alcool, nutrition, accident de la vie, vaccination...) 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) : elle participe à la création de l'Institut, à la rédaction des différents Plans cancer en lien avec les parties prenantes. Elle a en charge également la communication sur les dépistages, l'information des malades et les relations avec les associations de patients.

Anne Ramon a rejoint Malakoff Médéric en 2016 en tant que Directrice de la communication et de la marque, membre du COMEX. Elle a accompagné la transformation du Groupe en interne et le nouveau positionnement de marque en lien avec le projet d'entreprise. Depuis le 1^{er} janvier 2019, Anne Ramon est Directrice de la communication et de la marque du nouveau Groupe Malakoff Médéric Humanis.

À la date du présent rapport, Mme Anne Ramon ne détient pas d'actions Korian.

À la date du présent rapport, la société Malakoff Médéric Assurances détient 5 203 892 actions Korian.

MANDATS DE MALAKOFF MÉDÉRIC ASSURANCES ⁽²⁾**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE**

Administrateur : Ignilife France SAS

Membre du Conseil de surveillance : La Banque Postale Asset Management, Foncière Hospi Grand Ouest, Sycomore Factory

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Administrateur : SCOR SE (société cotée), Médéric Conseil, LVL Médical Groupe

Membre du Conseil de surveillance : Quatrem, Quatrem Assurances Collectives, Korian (société cotée)

MANDATS DE MME ANNE RAMON ⁽³⁾**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE**

N/A

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

N/A

(1) Malakoff Médéric Assurances 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 Korian, l'Assemblée générale ordinaire 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 (1) an expirant à l'issue de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

(2) Malakoff Médéric Assurances respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(3) Mme Anne Ramon respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Jean-Pierre Duprieu

Administrateur, Président du Comité des rémunérations et des nominations et membre du Comité d'audit

Né le : 13 avril 1952 à Chartres (28)

Nationalité : Française

Adresse : 10, rue Danton, 75006 Paris

Date de nomination : AG du 23 juin 2016

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018

BIOGRAPHIE

M. Jean-Pierre Duprieu est ingénieur agronome, diplômé de l'Institut National Agronomique de Paris Grignon (AgroParisTech) avec une spécialité « industries alimentaires » ainsi que de l'Institut de Contrôle de Gestion de Paris et de l'International Forum (*advanced management program* lié à *Wharton University*). Il est entré dans le groupe Air Liquide en 1976 et y a fait depuis toute sa carrière, en occupant différentes responsabilités commerciales, opérationnelles et stratégiques.

Il a dirigé pendant près de 10 ans 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.

Entre début 2010 et fin 2016, date de son départ en retraite du groupe Air Liquide, il a supervisé la zone Europe et l'activité Santé ainsi que les fonctions Achats et IT du groupe. Durant cette période, il était le Directeur général adjoint du groupe.

Il est membre du Conseil de surveillance de Michelin et membre de son Comité d'audit. Il est par ailleurs, à titre bénévole, Président de la Fondation AgroParisTech et Président du Comité de la Charte du Don en Confiance.

À la date du présent rapport, M. Jean-Pierre Duprieu détient 1 596 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Michelin (société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Administrateur : Air Liquide Santé International, Air Liquide Welding (ALW) SA

Président du Conseil d'administration : Air Liquide Eastern Europe

Directeur général adjoint : L'Air Liquide SA (société cotée)

(1) M. Jean-Pierre Duprieu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

**M. Markus Müschenich**

Administrateur et membre du Comité d'audit et du Comité éthique, qualité et RSE

Né le : 9 juin 1961 à Düsseldorf (Allemagne)

Nationalité : Allemande

Adresse : Friedrichstrasse 68, 10117 Berlin, Allemagne

Fonction principale exercée : *Managing Partner* de la société Flying Health

Date de nomination : AG du 22 juin 2017

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019

BIOGRAPHIE

M. Markus Müschenich est diplômé des universités de Düsseldorf et de Münster (médecine). Il est également diplômé de l'université de Düsseldorf dans le domaine de la santé publique.

Il a commencé sa carrière en 1987 comme consultant au sein du département Pédiatrie de l'université de Düsseldorf. En 1996, il devient consultant indépendant en management, spécialisé en stratégie, développement et restructuration. En 1998, M. Markus Müschenich est devenu expert en solutions numériques dans le domaine de la santé. De 1999 à 2001, il a travaillé en tant qu'assistant du Directeur général et du Directeur médical au sein du *Berlin Truma Center*, l'un des hôpitaux européens numériques fournissant des services globaux de télémédecine. En 2002, il est devenu membre du Conseil d'administration et *Chief Medical Officer* de l'hôpital Paul-Gerhardt-Diakonie. De 2009 à 2012, il a été membre du Conseil d'administration et, durant les six derniers mois, *Chief Medical Officer* de Sana Kliniken qui exploite aujourd'hui 60 hôpitaux fournissant des services de soins intégrés.

M. Markus Müschenich est actuellement *Managing Partner* de la société Flying Health, qu'il a créée en 2012. En 2016, il a mis en place le *Flying Health Incubator* qui accompagne les start-ups développant des solutions numériques pour les systèmes de soins de santé. M. Markus Müschenich a également été membre du groupe de travail sur la télémédecine de la *German Medical Association*. Par ailleurs, M. Markus Müschenich est actuellement membre du Conseil consultatif pour le management de la qualité au sein de l'Institut Scientifique de AOK – *Bundesverband* (Assurance Maladie réglementaire).

À la date du présent rapport, M. Markus Müschenich détient 76 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

N/A

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

N/A

(1) M. Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



Mme Anne Lalou

Administrateur et Présidente du Comité éthique, qualité et RSE

Née le : 6 décembre 1963 à Paris (75)

Nationalité : Française

Adresse : 59, rue Nationale, 75013 Paris

Fonction principale exercée : Directrice générale de la *Web School Factory* et Présidente de l'*Innovation Factory*

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date de renouvellement : AG du 23 juin 2016

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018

BIOGRAPHIE

Mme Anne Lalou est diplômée de l'ESSEC.

Elle a commencé sa carrière en tant que fondé de pouvoir puis sous-Directeur au sein du département fusions-acquisitions de Lazard à Londres puis Paris, pour ensuite prendre la responsabilité de Directeur de la prospective et du développement chez Havas.

Elle a été Président-Directeur général de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & Cie en tant que Gérant.

Elle a rejoint Nexity en 2002 où elle a occupé les fonctions de Secrétaire général et Directeur du développement avant de prendre en 2006 la Direction générale de Nexity-Franchises puis la Direction générale déléguée du pôle Distribution jusqu'en 2011.

En 2012, elle a pris la direction de la *Web School Factory* et de l'*Innovation Factory* à compter de 2013.

À la date du présent rapport, Mme Anne Lalou détient 1 180 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Administrateur : Natixis (société cotée)

Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo (société cotée)

Directrice générale : Web School Factory

Présidente : Innovation Factory

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Présidente : Nexity Solutions

Administrateur : Medica, Kea & Partners

Membre du Conseil de surveillance : Foncia Holding, Foncia Groupe (société cotée)

Directrice générale : Nexity Solutions

(1) Mme Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

**Mme Elisabeth T. Stheeman***Administrateur et membre du Comité d'audit***Née le :** 24 janvier 1964 à Hambourg (Allemagne)**Nationalité :** Anglaise, Allemande**Adresse :** 11 Adelaide Road,
GB Walton-on-Thames, Surrey KT 121 NB, Grande-Bretagne**Fonction principale exercée :** Membre Externe du *Financial Policy Committee* auprès de la *Bank of England***Date de cooptation par le Conseil d'administration :** 15 mars 2017**Date de ratification :** AG de 22 juin 2017**Fin du mandat :** AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018**BIOGRAPHIE**

Mme Elisabeth T. Stheeman est diplômée de la *Wirtschaftsakademie Hamburg* (école de commerce de Hambourg) et de la *London School of Economics*.

Elle a commencé sa carrière en 1982 au département stratégie de la société *Vereins-und Westbank AG*. Après avoir occupé différentes fonctions entre 1988 et 2012 au sein de la banque *Morgan Stanley* où elle a débuté en tant qu'analyste financier, jusqu'au poste de *Chief Operating Officer* de la division *Investment Banking*, elle a rejoint la société *LaSalle Investment Management* en qualité de *Global Chief Operating Officer* et membre du *Global Management Committee*, entre 2013 et 2014. Elle a également exercé en 2015 les fonctions d'administrateur indépendant et de membre des Comités d'investissement et des rémunérations de la société *Redefine International Plc*. De 2015 à début 2018, elle a également été *Senior Advisor* auprès de la *Bank of England/Prudential Regulation Authority*.

Mme Elisabeth T. Stheeman est membre de la *Court of Governors* et du *Council* de la *London School of Economics* ainsi que Vice-Présidente du Comité financier et immobilier.

Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de *Aareal Bank AG* (depuis 2015) et membre Externe du *Financial Market Infrastructure Board* et du *Financial Policy Committee* auprès de la *Bank of England* (depuis respectivement 2017 et 2018).

À la date du présent rapport, Mme Elisabeth T. Stheeman détient 75 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : *Aareal Bank AG* (société cotée)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Administrateur (non exécutif) : *Redefine International Plc*

Membre du Conseil de surveillance : *TLG Immobilien*

(1) Mme Elisabeth T. Stheeman respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



Mme Catherine Soubie

Administrateur, Présidente du Comité d'audit et membre du Comité des rémunérations et des nominations

Née le : 20 octobre 1965 à Lyon (69)

Nationalité : Française

Adresse : 137, rue de l'Université, 75007 Paris

Fonction principale exercée : Directrice générale d'Arfilia

Date de nomination : AG du 18 mars 2014

Date de renouvellement : AG du 14 juin 2018

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020

BIOGRAPHIE

Mme Catherine Soubie est diplômée de l'École Supérieure de Commerce de Paris. Elle a commencé sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres puis à Paris où elle a été notamment Directeur aux affaires financières. Elle a exercé ensuite différentes fonctions au sein de Morgan Stanley à Paris, notamment de *Managing Director*. De 2005 à 2010, elle a été Directeur général adjoint de la société Rallye. En 2010, elle a rejoint Barclays où elle exerçait les fonctions de *Managing Director, Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg.

Depuis septembre 2016, elle est Directrice générale d'Arfilia.

À la date du présent rapport, Mme Catherine Soubie détient 6 900 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Directrice générale : Arfilia SAS, Alixio, Taddeo

Administrateur : Covivio (anciennement Foncière des Régions, société cotée), Sofina (société cotée)

Présidente : Financière Verbateam, Verbateam

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Administrateur : Medica

Managing Director – Head of Investment Banking (France, Belgique et Luxembourg) : Barclays

(1) Mme Catherine Soubie respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

**Mme Hafida Cola**
Administrateur représentant les salariés et membre du Comité éthique, qualité et RSE
Née le : 20 décembre 1970 à Aït Brahim (Maroc)

Nationalité : Française

Adresse : 7, rue du vieux Tilleul, 25000 Besançon

Fonction principale exercée : Assistante de direction chez Korian, détachée chez Ages & Vie

Date de nomination : 25 janvier 2016

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
BIOGRAPHIE

Mme Hafida Cola est diplômée de l'École Supérieure de Vente à Besançon. Elle a commencé sa carrière en tant qu'assistante médicale, puis s'est orientée, en 2001, vers une carrière commerciale dans une entreprise de prêt-à-porter.

Elle a rejoint Korian en 2004 en tant qu'assistante polyvalente, puis a exercé successivement les fonctions d'assistante du service Animation France et de chargée de projet Animation. De 2013 à août 2018, elle a été Coordinatrice nationale Animation et Vie sociale. Depuis septembre 2018, elle est détachée chez Ages & Vie, filiale de Korian, en tant qu'assistante de direction des 3 co-fondateurs de la société.

Elle s'est vu confier plusieurs mandats ⁽¹⁾ au sein de la délégation unique du personnel (secrétaire, membre du CHSCT, représentant du personnel au Comité d'entreprise, représentante du Comité d'entreprise auprès du Conseil de surveillance puis du Conseil d'administration de Korian).

À la date du présent rapport, Mme Hafida Cola ne détient pas d'actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾
N/A

(1) Mme Hafida Cola respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. Guy de Panafieu

Censeur

Né le : 5 avril 1943 à Paris (75)

Nationalité : Française

Adresse : 4, rue de Longchamp, 75016 Paris

Fonction principale exercée : Conseiller de la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine

Date de nomination : AG du 22 juin 2017

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice de 2018

BIOGRAPHIE

M. Guy de Panafieu est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris et licencié ès Lettres et Sciences Économiques, ancien élève de l'École Nationale d'Administration. Ancien Inspecteur des Finances, il a travaillé de 1968 à 1982 au Ministère de l'Économie et des Finances, exerçant diverses responsabilités dans le secteur du commerce extérieur et des relations économiques internationales. Il a été conseiller technique à la Présidence de la République de 1978 à 1981, pour les questions économiques internationales. Il a travaillé au sein du groupe Lyonnaise des Eaux de 1983 à 1997, à différents postes de direction et, en dernier lieu, comme Vice-Président-Directeur général. Il a été Président du groupe BULL de 1997 à 2001. Il est Président de Boileau Conseil et conseiller de la Chambre nationale des conseils en gestion de patrimoine.

À la date du présent rapport, M. Guy de Panafieu détient 1 523 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Administrateur : SANEF

Président : Boileau Conseil

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES 5 DERNIERS EXERCICES

Administrateur : Medica, Korian (société cotée)

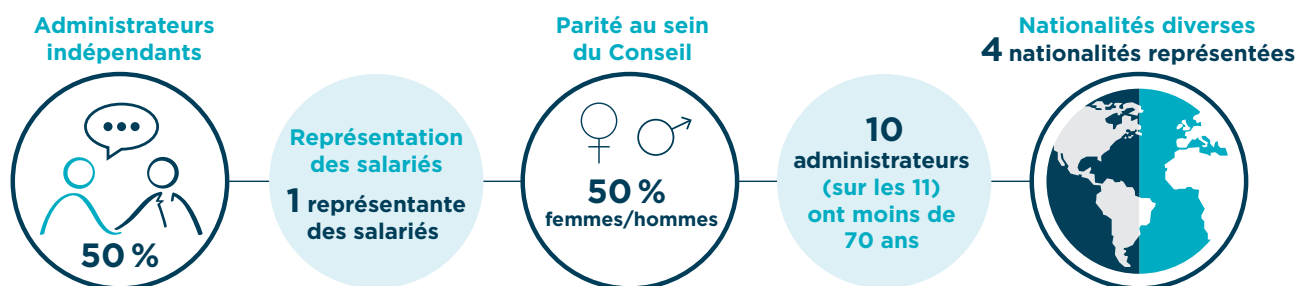
Membre du Conseil de surveillance : Metropole Television (société cotée)

(1) M. Guy de Panafieu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

L'équilibre de la composition du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration revoit régulièrement sa composition ainsi que celle de ses Comités afin d'améliorer et de promouvoir sa diversité, gage d'objectivité, d'expérience et d'indépendance pour ses actionnaires. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont prévues dans son Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques devant être respectées par ses membres. Conformément aux dispositions

de l'article 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a revu dans sa séance du 14 mars 2019 l'équilibre de sa composition qu'il a estimé satisfaisante notamment en ce qui concerne la représentation des femmes et des hommes, les nationalités et la diversité des compétences. Cette composition multinationale et équilibrée, avec des membres actifs et engagés, aux expériences et compétences complémentaires, garantit la qualité des débats et la pertinence des prises de décisions en son sein.



- **Parité** : La composition du Conseil d'administration respecte ainsi le principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes résultant de la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 ⁽¹⁾ : 50 % des membres du Conseil d'administration sont de sexe féminin, à savoir Mme Françoise Debrus (représentant permanent de Predica), Mme Anne Lalou, Mme Anne Ramon (représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances), Mme Elisabeth T. Stheeman et Mme Catherine Soubie ; 50 % des membres du Conseil d'administration sont de sexe masculin, à savoir M. Christian Chautard, M. Jérôme Grivet, M. Alexandre Gagnon-Kugler (représentant permanent de Investissements PSP), M. Jean-Pierre Duprieu et M. Markus Müschenich.
- En 2017 et 2018, Korian a remporté le Grand Prix de la mixité (catégorie SBF 80) et le Prix de la mixité (catégorie Biens et Services de santé) de l'indice Zimmerman.
- **Diverses nationalités/profils internationaux** : Les dernières nominations reflètent cette volonté, notamment la ratification de la cooptation de Mme Elisabeth T. Stheeman et la désignation de M. Markus Müschenich aux fonctions d'administrateur le 22 juin 2017. Ainsi, 33 % des administrateurs sont de nationalité étrangère (allemande, britannique et canadienne) et 82 % des administrateurs ont un profil international.
- **Divers domaines d'expertises de haut niveau** : Dans les secteurs de la stratégie, la finance, la santé, les nouvelles technologies ainsi que des postes importants de direction et des expertises variés (économie internationale, gouvernance, management) tels que détaillés ci-dessous. La complémentarité de ces profils expérimentés permet une prise de décision réaliste et efficace face aux problématiques et enjeux de Korian.
- **Une moyenne d'âge de 55 ans** : La fourchette d'âge des administrateurs varie de 39 à 70 ans. La composition du Conseil d'administration respecte par ailleurs l'article 11.1.1 des statuts de la Société qui prévoit qu'au moins deux tiers des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de 70 ans. En effet, à ce jour, 10 administrateurs sur les 11 sont âgés de moins de 70 ans.

(1) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés n'est pas prise en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Tableau de synthèse des compétences des membres du Conseil d'administration

	Développement/ Stratégie	Organisation/ Gouvernance	Finance	Immobilier/ Investissement	Management	Fusions- acquisitions	RSE/ Ressources humaines/ Juridique	Transformation digitale/ Innovation	Santé	International	Réglementation/ Politique publique
Christian Chautard	✓	✓			✓	✓				✓	
Jérôme Grivet	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓
Predica (Françoise Debrus)			✓	✓					✓	✓	
Investissements PSP (Alexandre Gagnon-Kugler)	✓		✓	✓	✓	✓				✓	
Malakoff Médéric Assurances (Anne Ramon)	✓				✓				✓		✓
Jean-Pierre Duprieu	✓	✓			✓				✓	✓	
Anne Lalou	✓				✓	✓	✓	✓		✓	
Markus Müschenich								✓	✓	✓	✓
Elisabeth T. Stheeman			✓	✓						✓	
Catherine Soubie			✓		✓	✓				✓	
Hafida Cola							✓		✓		

Synthèse de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus
Représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Conseil	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)	50 % de femmes (5 femmes pour 5 hommes) depuis l'Assemblée générale du 22 juin 2017.
Diverses nationalités/ profils internationaux	Recherche des profils étrangers et/ou ayant une expérience internationale en vue d'assurer le meilleur équilibre dans la composition du Conseil, compte tenu du développement de la Société à l'international.	Évolution de la représentation des administrateurs de nationalité étrangère : • 20 % des administrateurs étaient de nationalité étrangère (autrichienne, canadienne) lors de l'Assemblée générale du 23 juin 2016 ; • 33 % des administrateurs sont de nationalité étrangère (allemande, britannique et canadienne) depuis l'Assemblée générale du 22 juin 2017.
Divers domaines d'expertises et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils d'un point de vue de domaines d'expertise.	Compétences représentées : stratégie et développement, gouvernance, finance, immobilier, investissement, management, fusions-acquisition, RSE, ressources humaines et juridique, transformation digitale et innovation, santé, et politique publique.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'Administrateurs indépendants. (Article 8.3 du Code AFEP-MEDEF)	50 % 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)	10 administrateurs sur 11 ont moins de 70 ans.

Les tableaux suivants synthétisent les critères pris en compte pour apprécier l'équilibre de la composition du Conseil.

Tableau de synthèse de la composition du Conseil d'administration

Administrateurs	Date de nomination	Date de renouvellement	Terme du mandat
Président			
M. Christian Chautard	AG du 18 mars 2014	AG du 22 juin 2017	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
M. Jérôme Grivet	AG du 18 mars 2014	AG du 22 juin 2017	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Predica – représenté par Mme Françoise Debrus	AG du 18 mars 2014	AG du 14 juin 2018	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020
Investissements PSP – représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler ⁽¹⁾	CA du 15 juillet 2015 (cooptation) AG du 23 juin 2016 (ratification)	AG du 22 juin 2017	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Malakoff Médéric Assurances – représenté par Mme Anne Ramon ⁽²⁾	AG du 18 mars 2014	AG du 14 juin 2018	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020
Administrateurs indépendants			
M. Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
Mme Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	AG du 23 juin 2016	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
M. Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019
Mme Elisabeth T. Stheeman	CA du 15 mars 2017 (cooptation) AG du 22 juin 2017 (ratification)	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
Mme Catherine Soubie	AG du 18 mars 2014	AG du 14 juin 2018	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020
Mme Hafida Cola	25 janvier 2016	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018
Censeur			
M. Guy de Panafieu	AG du 22 juin 2017	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018

(1) Par notification de l'Investissements PSP en date du 29 août 2018, M. Alexandre Gagnon-Kugler a remplacé Mme Anick Lanthier en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(2) Par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018, Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

Comités	Âge	Sexe	Nationalité	Expérience internationale
Comité d'investissement	70 ans	H	Française Allemande	États-Unis Allemagne
Comité d'investissement (Président)	57 ans	H	Française	Ancien Président d'une société grecque, ancien Président et administrateur de sociétés italiennes
Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations	58 ans	F	Française	Ancien administrateur d'une société italienne
Comité d'investissement Comité d'audit	39 ans	H	Canadienne	Canada Europe Asie Pays émergents États-Unis
Comité d'investissement Comité éthique, qualité et RSE	51 ans	F	Française	-
Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations (Président)	66 ans	H	Française	Europe Afrique Moyen-Orient Asie
Comité éthique, qualité et RSE (Présidente)	55 ans	F	Française	Angleterre
Comité d'audit Comité éthique, qualité et RSE	57 ans	H	Allemande	Allemagne
Comité d'audit	55 ans	F	Allemande Anglaise	Angleterre Allemagne
Comité d'audit (Présidente) Comité des rémunérations et des nominations	53 ans	F	Française	Angleterre Benelux
Comité éthique, qualité et RSE	48 ans	F	Française	-
-	76 ans	H	Française	

L'indépendance des administrateurs

Conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, la part des administrateurs indépendants est de la moitié des membres du Conseil. L'administrateur représentant les salariés n'est pas comptabilisé pour établir ce pourcentage.

Conformément à l'article 8.4 du Code AFEP-MEDEF, l'indépendance des administrateurs est examinée à l'occasion de la nomination d'un administrateur et revue chaque année pour l'ensemble des administrateurs par le Conseil d'administration, après avis 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 en ligne avec les dispositions de l'article 8.5 du Code AFEP-MEDEF en la matière :

- **Critère 1** : ne pas être salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société, salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide, de sa société mère ou d'une société consolidée par cette société mère et ne pas l'avoir été au cours des cinq années précédentes ;
- **Critère 2** : ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire social exécutif de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur ;
- **Critère 3** : 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 ;

- **Critère 4** : ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social ;
- **Critère 5** : ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des cinq années précédentes ;
- **Critère 6** : ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans ;
- **Critère 7** : ne pas percevoir une rémunération variable en numéraire ou de titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe ;
- **Critère 8** : des administrateurs représentant des actionnaires importants (au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote) 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.

Le Conseil d'administration a, conformément aux recommandations précitées de l'article 8.4 du Code AFEP-MEDEF, lors de sa séance du 5 décembre 2018, réexaminé l'indépendance des administrateurs après avis du Comité des rémunérations et des nominations.

Le Comité des rémunérations et des nominations a examiné les liens 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, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a considéré que cinq administrateurs étaient indépendants, à savoir M. Jean-Pierre Duprieu, Mme Anne Lalou, M. Markus Müschenich, Mme Catherine Soubie et Mme Elisabeth T. Stheeman, soit 50 % d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾.

(1) L'administrateur représentant les salariés n'est pas pris en compte dans le calcul de ce pourcentage, conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF.

Tableau de synthèse de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés dans l'article 8 du Code AFEP-MEDEF

Nom	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
Christian Chautard	X	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non-indépendant
Jérôme Grivet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X ⁽²⁾	Non-indépendant
Predica (Françoise Debrus)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non-indépendant
Investissements PSP (Alexandre Gagnon-Kugler)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non-indépendant
Malakoff Médéric Assurances (Anne Ramon)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non-indépendant
Jean-Pierre Duprieu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Anne Lalou	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Markus Müschenich	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Elisabeth T. Stheeman	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Catherine Soubie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Hafida Cola ⁽¹⁾	N/C								Représentant les salariés

* Dans ce tableau de synthèse, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Conformément à l'article 8.3 du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte pour établir le pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration.

(2) Entre fin 2010 et mai 2015, et notamment au moment de sa nomination en tant qu'Administrateur de Korian, M. Grivet a été Directeur général de Predica, actionnaire important de la Société. Il est actuellement Directeur général adjoint en charge des Finances Groupe de Crédit Agricole SA, société mère de Predica.

Il est par ailleurs précisé que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, ainsi que le Comité éthique, qualité et RSE sont présidés par des administrateurs indépendants (respectivement par Mme Catherine Soubie, M. Jean-Pierre Duprieu et Mme Anne Lalou).

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) administrateur(s) représentant les salariés (selon que ledit Conseil est ou non composé de plus de 12 administrateurs), qui sont désigné(s) 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, ou par chacune des deux organisations syndicales ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour de ces élections lorsque deux administrateurs sont à désigner. À l'échéance du mandat du (des) administrateur(s) représentant les salariés, la (les) organisation(s) syndicale(s) ainsi concernée(s) seront invitée(s) par courrier remis en main propre contre décharge ou par lettre recommandée avec accusé de réception, à désigner un administrateur représentant les salariés remplissant les conditions légalement requises et notamment définies par le premier alinéa de l'article

L. 225-28 ainsi que par l'article L. 225-30 du Code de commerce. La (les) organisation(s) syndicale(s) fera parvenir dans un délai de 15 jours au Président du Conseil d'administration le nom et la qualité de l'administrateur représentant les salariés ainsi désigné par lettre recommandée avec avis de réception.

Ainsi, l'organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné, le 25 janvier 2016, Mme Hafida Cola en qualité d'administrateur représentant les salariés. Le Conseil d'administration en date du 16 septembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer le temps de préparation des réunions à 15 heures par séance et que l'administrateur représentant les salariés recevrait une formation d'une durée de 20 heures par an dispensée par l'Institut Français des administrateurs.

L'article 3.1 du Règlement intérieur du Conseil prévoit la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations, sans voix délibérative.

Le Conseil d'administration en date du 19 mai 2016 a décidé de nommer Mme Hafida Cola aux fonctions de membre du Comité éthique, qualité et RSE pour la durée de ses fonctions d'administrateur.

Par ailleurs, un représentant du Comité central d'entreprise assiste, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'administration.

Le Censeur

L'article 11.1.5 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation ainsi que les missions et prérogatives du Censeur. Ainsi, le Censeur participe aux réunions du Conseil avec voix consultative et exerce une mission générale de conseil auprès du Conseil d'administration sans que ce dernier soit tenu par ses avis ou recommandations. Il s'engage à respecter les dispositions du Règlement intérieur, ainsi que les obligations auxquelles sont tenus les administrateurs.

La politique de la Société n'est pas d'avoir un Censeur de manière continue au sein du Conseil. Toutefois, depuis l'élargissement du flottant consécutif à la fusion-absorption de Medica par Korian, la présence d'un Censeur a permis de répondre à un besoin d'équilibre et de continuité.

M. Guy de Panafieu, dont le mandat d'administrateur serait arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, tenue en 2019, a mis un terme de façon anticipée à son mandat, le 21 juin 2017 à minuit, pour assurer un renouvellement équilibré du Conseil. Aussi, afin de continuer de bénéficier de sa vision stratégique et financière, compte tenu de sa présence au moment de la fusion-absorption de Medica par Korian et de son expérience de Président

du Comité d'audit de Medica puis de Korian, M. Guy de Panafieu a été nommé par l'Assemblée générale du 22 juin 2017 aux fonctions de Censeur pour une durée de deux années expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018, tenue en 2019 (date qui coïncide avec l'échéance de son ancien mandat d'administrateur). Il est par ailleurs précisé qu'il n'entretient pas de relations particulières avec les dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Conseil en date du 14 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de ne pas proposer à l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019 de nommer un censeur.

La durée des mandats des administrateurs

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 de l'administrateur représentant les salariés est de trois ans et 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 chacun des administrateurs :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2018	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020
M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	M. Christian Chautard (Président du Conseil d'administration)	Predica, représenté par Mme Françoise Debrus
Mme Anne Lalou (administrateur indépendant)	M. Jérôme Grivet	Malakoff Médéric Assurances, représenté par Mme Anne Ramon
Mme Elisabeth T. Stheeman (administrateur indépendant)	Investissements PSP, représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler	Mme Catherine Soubie
Mme Hafida Cola (administrateur représentant les salariés) ⁽¹⁾	M. Markus Müschenich (administrateur indépendant)	

(1) L'administrateur représentant les salariés est désigné par l'organisation syndicale la plus représentative, au sens de la législation applicable, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » page 125 du présent document de référence.

Il sera proposé à l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019, le renouvellement des mandats d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu et Mme Anne Lalou.

4.2.2.3 Le rôle et les missions du Conseil d'administration

Missions et attributions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. 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, et il peut se faire communiquer par la Direction générale tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil reçoit les communiqués de presse ainsi que les présentations faites à la Société française des analystes financiers (SFAF) des résultats annuels et semestriels.

Les délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été consenties au Conseil d'administration par l'Assemblée générale mixte du 14 juin 2018 sont décrites au paragraphe 7.2.3.1 du présent document de référence.

Règles internes relatives aux opérations nécessitant l'approbation préalable du Conseil d'administration

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4.2 du Règlement intérieur à jour au 14 mars 2019 précisent les sujets devant être soumis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, à savoir notamment :

- l'approbation du plan d'affaires stratégique de la Société et de ses avenants ultérieurs ;
- l'approbation du budget annuel ;
- la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à 15 M€ par la Société ou une des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à 15 M€ par la Société ou une ou des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à 50 M€ par la Société ou une ou des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce ;
- l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 M€ par la Société ou une ou des sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce.

Les principaux travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2018, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil (qui ont eu lieu) est de 85,4 %. Lors de ces réunions, le Conseil d'administration a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment dans les domaines suivants :

- **Résultats de la Société :**
 - arrêté des comptes annuels et consolidés 2017 et du rapport de gestion (incluant le rapport RSE) ;

- arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2018 ;
- arrêté des documents de gestion prévisionnels.

- **Gouvernance et rémunération :**

- évolution de la gouvernance ;
- indépendance des administrateurs ;
- politique de la Société en matière d'évolution professionnelle et salariale ;
- rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

- **Assemblée générale :**

- convocation de l'Assemblée générale annuelle ;
- établissement des projets de résolutions et des rapports à l'Assemblée générale.

- **Gestion financière et développement de la Société :**

- arrêté du budget annuel ;
- examen de la politique de financement ;
- autorisation des cautions, avals et garanties ;
- examen de la politique de développement et du portefeuille immobilier ;
- autorisations de certaines décisions conformément à l'article 11.3 des statuts et l'article 1.4.1 du Règlement intérieur.

La majorité des sujets a fait l'objet d'un examen par l'un des Comités spécialisés afin de faciliter la prise de décision du Conseil d'administration.

4.2.2.4 Le fonctionnement du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration précise à la fois le fonctionnement du Conseil et les règles de bonne conduite devant être respectées par ses membres, dans le but d'assurer une grande transparence et une bonne gouvernance d'entreprise et de lui permettre d'assurer l'accomplissement effectif de sa mission de contrôle et ce, conformément aux règles de place communément admises. Ce règlement rappelle notamment :

- les devoirs des administrateurs et les règles déontologiques qu'ils doivent 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, notamment concernant l'utilisation de moyens de télécommunication et de visioconférence ;
- les attributions du Conseil d'administration ;
- les règles de fonctionnement des Comités.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur. La dernière mise à jour du Règlement intérieur a été effectuée le 14 mars 2019, afin notamment d'étendre la compétence du Comité éthique et qualité aux sujets RSE.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ledit Règlement intérieur est en libre accès sur le site internet de la Société (www.korian.com).

Les réunions du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration se réunit aussi souvent que cela est nécessaire, et au moins une fois par trimestre. Les administrateurs sont convoqués à ses séances par tout moyen, même par lettre simple. Les réunions du Conseil d'administration ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Elles sont présidées par le Président du Conseil d'administration.

Afin de faciliter les réunions du Conseil d'administration et donc d'accroître son efficacité, le Règlement intérieur stipule également que les réunions du Conseil d'administration peuvent, sous certaines conditions, utiliser des moyens de télécommunication ou de visioconférence, afin de permettre la présence d'un ou plusieurs membres, à l'exception des réunions consacrées aux décisions pour lesquelles le Code de commerce n'autorise pas l'utilisation de ces procédés.

Les réunions sont tenues et les délibérations sont prises aux conditions de quorum et de majorité prévues par la loi. Le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

Les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration sont conservés et tenus dans les conditions prévues par les dispositions réglementaires en vigueur ; les copies ou extraits sont certifiés conformément à la loi.

Les réunions du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Au cours de l'exercice 2018, la Directrice générale n'a pas participé aux débats la concernant (par exemple s'agissant de sa rémunération ou du plan de succession).

À compter de l'exercice 2019, au moins une réunion du Conseil se tiendra chaque année hors la présence de la Directrice générale, seul dirigeant mandataire social exécutif.

Le parcours d'intégration des administrateurs

Il est proposé aux administrateurs un parcours d'intégration comportant notamment (i) la remise des documents nécessaires à leur prise de fonction (statuts, Règlement intérieur, document de référence, rapport financier semestriel, charte de déontologie boursière, organigramme du Groupe, etc.), (ii) des visites de site dans les pays d'implantation du Groupe incluant une présentation des métiers, et (iii) la rencontre des principaux dirigeants du Groupe.

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.

Le séminaire stratégique

Il est organisé au moins une fois par an un séminaire stratégique réunissant les administrateurs aux fins notamment de leur présenter les réflexions en cours du Groupe sur ses orientations stratégiques, l'évolution

des marchés, l'environnement concurrentiel du Groupe et les perspectives moyen/long terme qui en découlent pour le Groupe, et leur permettre d'en débattre.

L'évaluation du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations de l'article 9 du Code AFEP-MEDEF, le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit, dans son article 1.6.6, que le Conseil procède annuellement à une évaluation de son propre fonctionnement, qui est ensuite débattue en séance. Par ailleurs, une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins sous la direction du Comité des nominations ou d'un administrateur indépendant, avec l'aide d'un consultant extérieur. La dernière évaluation externe a été réalisée en 2016.

En 2018, l'évaluation du Conseil a été réalisée par le Secrétariat du Conseil sur la base d'un questionnaire interne, sous la direction du Comité des rémunérations et des nominations. Cette évaluation fait ressortir l'appréciation positive des membres du Conseil sur la qualité des informations auxquelles ces derniers ont accès concernant le Groupe, ses activités, l'évolution de ses marchés, et la mise en œuvre de sa stratégie. Par ailleurs, le rythme des réunions du Conseil et les deux séminaires stratégiques annuels apportent aux membres du Conseil une vision continue et prospective sur l'activité du Groupe. Enfin, les membres du Conseil ont souhaité formaliser leurs débats hors la présence du management par l'organisation d'une session annuelle dédiée (*executive session*). La première session s'est tenue le 14 mars 2019 et les conclusions de cette évaluation y ont été présentées.

La prochaine évaluation sera réalisée en 2019 par un cabinet externe.

4.2.2.5 Les Comités spécialisés du Conseil

Le Conseil d'administration comporte 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 de ces Comités sont désignés par le Conseil votant à la majorité simple, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. La composition des Comités a été arrêtée par le Conseil d'administration du 22 juin 2017 et n'a pas évolué au cours de l'exercice 2018. Depuis le Conseil d'administration du 14 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations du 12 mars 2019, la compétence du Comité éthique et qualité a été étendue aux sujets RSE. En conséquence, ce Comité devient le Comité éthique, qualité et RSE. L'actuelle composition des Comités respecte les dispositions légales applicables ainsi que les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

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.

Les Comités peuvent, après en avoir informé le Président du Conseil, faire procéder aux frais de la Société à toutes

études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil en faisant appel aux services de conseils externes.

Le Comité d'audit

La composition du Comité d'audit

À la date du présent rapport, le Comité d'audit est composé de :

- Président : Mme Catherine Soubie (administrateur indépendant)

- Membres :
 - M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
 - M. Markus Müschenich (administrateur indépendant)
 - Mme Elisabeth T. Steeman (administrateur indépendant)
 - Predica (représenté par Mme Françoise Debrus)
 - Investissements PSP (représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler)

Les indicateurs clés

	2018
Nombre de réunions	8
Pourcentage moyen de participation	81,2 %
Nombre d'administrateurs	6
Pourcentage d'administrateurs indépendants	66,7 %

Assiduité des membres du Comité d'audit

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit	Nombre de réunions en 2018	Pourcentage moyen de participation en 2018
Catherine Soubie (Présidente)	8/8	100 %
Jean-Pierre Duprieu	6/8	75 % ⁽¹⁾
Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler ⁽²⁾)	3/8	37,5 % ⁽³⁾
Markus Müschenich	8/8	100 %
Predica (représenté par Françoise Debrus)	8/8	100 %
Elisabeth T. Steeman	6/8	75 %

(1) M. Jean-Pierre Duprieu a été absent à deux réunions téléphoniques du Comité dédiées à la revue des projets de communiqués relatifs à l'annonce des résultats trimestriels du Groupe (23 juillet et 23 octobre), du fait de conflit d'agenda. Il avait néanmoins transmis ses commentaires relatifs aux projets de communiqués en amont desdites réunions téléphoniques.

(2) Par notification d'Investissements PSP en date du 29 août 2018, M. Alexandre Gagnon-Kugler a remplacé Mme Anik Lanthier en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration.

(3) Mme Anik Lanthier, membre de l'équipe de Direction d'investissements PSP, Première Vice-Présidente marchés publics et stratégies de rendement absolu, a été nommée le 12 décembre 2017 en remplacement de M. Bichut. Du fait de raisons internes légitimes et dans le cadre du Règlement intérieur du Conseil d'administration, elle a été dans l'impossibilité d'assister aux réunions du Comité d'audit. Mme Anik Lanthier a été remplacée le 29 août 2018 par un membre de son équipe, M. Alexandre Gagnon-Kugler. Ce dernier a depuis lors participé aux réunions du Comité d'audit.

Ne comprenant aucun dirigeant mandataire social exécutif, présidé par un administrateur indépendant, dont la nomination proposée par le Comité des rémunérations et des nominations, a fait l'objet d'un examen particulier du Conseil d'administration, et composé aux deux tiers par des administrateurs indépendants, qui disposent, de par leurs fonctions passées et/ou présentes, de compétences financières ou comptables leur permettant d'assurer leurs missions, la composition du Comité d'audit respecte les dispositions de l'article L. 823-19 du Code de commerce, les recommandations figurant à l'article 15.1 du Code AFEP-MEDEF ainsi que l'article 4.1 du Règlement intérieur du Conseil d'administration. Par ailleurs, la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe participe régulièrement aux réunions du Comité.

Les missions 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, les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société avant leur présentation au Conseil, le périmètre de consolidation (et les raisons de ne pas y inclure certaines sociétés le cas échéant) ;
- 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 de soumettre au Conseil le résultat de la procédure de sélection, de suivre la réalisation de la mission des auditeurs légaux et de prendre connaissance des observations du H3C ;

- d'assurer le contrôle de la gestion ainsi que de la vérification et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ; et
- d'examiner les niveaux de risques et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs. Le Comité d'audit s'assure également du respect des règles d'indépendance des Commissaires aux comptes, 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 autorisés fournis par les Commissaires aux comptes de la Société 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. Le Comité d'audit est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie et des engagements de la Société dont il rend compte au Conseil.

Dans le cadre de ces attributions, il entend, y compris, le cas échéant, hors la présence des dirigeants, si le Comité le souhaite, les Commissaires aux comptes et les Directeurs financiers, comptables et de la trésorerie, et peut recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin.

Dans le cadre de sa mission de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le Comité d'audit entend les responsables de l'audit interne et du contrôle des risques. Il est informé du programme d'audit interne et est destinataire des rapports d'audit interne.

Dans le cadre de sa mission d'examen des comptes, les Commissaires aux comptes présentent au Comité d'audit les points essentiels des résultats de l'audit légal, notamment les ajustements d'audit et les faiblesses significatives du contrôle interne identifiés durant les travaux, et des options comptables retenues ainsi que les points à suivre dans le cadre des clôtures. Cette mission est également accompagnée d'une présentation du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société.

Les délais d'examen des comptes sont suffisants, en ligne avec la recommandation figurant à l'article 15.3 du Code AFEP-MEDEF.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil de ses travaux, exprime tous avis et/ou toutes suggestions qui lui sembleraient opportuns et porte à sa connaissance les points qui nécessitent une décision du Conseil.

Les principaux travaux du Comité d'audit

Au cours de l'exercice écoulé, le Comité d'audit a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment dans les domaines suivants :

- **Résultats de la Société :**
 - examen des comptes annuels et consolidés au 31 décembre 2017 et revue du rapport de gestion (incluant le rapport RSE),
 - examen des comptes et du rapport financier semestriels,
 - revue des projets de communication financière,
 - examen du calendrier des communications financières et des fenêtres négatives ;
- **Gestion des risques et contrôle interne :**
 - examen d'une cartographie des risques pouvant affecter la Société,
 - examen des mesures requises par la réglementation en matière de *compliance* et en matière de protection des données à caractère personnel, et suivi de leur mise en place ;
- **Audit et relations avec les auditeurs externes :**
 - examen d'un plan d'audit annuel,
 - autorisation des services autres que la certification des comptes autorisés ;
- **Gestion financière de la Société :**
 - examen du budget 2019,
 - examen des projets d'opération de financement,
 - examen de l'enveloppe annuelle des cautions, avals et garanties et des engagements hors bilan significatifs.

Le Comité d'audit a approuvé 15 services ⁽¹⁾ autres que la certification des comptes effectués par les Commissaires aux comptes au cours de l'année 2018 pour un montant total d'environ 296 000 €.

Le Comité des rémunérations et des nominations

La composition du Comité des rémunérations et des nominations

À la date du présent rapport, le Comité des rémunérations et des nominations est composé de :

- Président : M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
- Membres :
 - Mme Catherine Soubie (administrateur indépendant)
 - Predica (représenté par Mme Françoise Debrus)

(1) Autres que les missions effectuées par les Commissaires aux comptes en application d'un texte de droit français ou de droit européen.

Les indicateurs clés

	2018
Nombre de réunions	5
Pourcentage moyen de participation	100 %
Nombre d'administrateurs	3
Pourcentage d'administrateurs indépendants	66,7 %

Assiduité des membres du Comité des rémunérations et des nominations

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations	Nombre de réunions en 2018	Pourcentage moyen de participation en 2018
Jean-Pierre Duprieu (Président)	5/5	100 %
Predica (représenté par Mme Françoise Debrus)	5/5	100 %
Catherine Soubie	5/5	100 %

Ne comportant aucun dirigeant mandataire social exécutif, présidé par un administrateur indépendant et composé aux deux tiers de membres indépendants, sa composition respecte les recommandations du Code AFEP-MEDEF (à l'exception de celle relative à la nomination de l'administrateur représentant les salariés comme membre de ce Comité ⁽¹⁾) ainsi que l'article 3.1 du Règlement intérieur du Conseil. Conformément aux articles 16.3 et 17.2 du Code AFEP-MEDEF, la Directrice générale est associée aux travaux du Comité des rémunérations et des nominations, notamment en ce qui concerne la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux. Le Président du Conseil d'administration, M. Christian Chautard participe aux travaux du Comité sans en être membre.

Les attributions du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations est notamment chargé :

- des propositions de candidatures d'administrateurs indépendants et de membres des Comités ;
- un avis sur les propositions de nomination aux fonctions de Directeur général ;
- des propositions au Conseil sur la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et sur la répartition des jetons de présence, sur les programmes de stock-options, d'attribution gratuite d'actions ou autres plans au bénéfice des salariés et/ou des dirigeants mandataires sociaux du Groupe et leurs règlements ;
- des propositions d'amélioration de la gouvernance.

Par ailleurs, il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil et établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Les principaux travaux du Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment des réflexions sur :

- l'évolution de la gouvernance et la composition des Comités ;
- la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et des administrateurs ;
- les plans d'intéressement au profit de certains salariés et membres de la Direction générale ;
- la politique du Groupe sur les hauts potentiels et les talents ;
- la politique de bien-être au travail ;
- l'évaluation du Conseil d'administration ;
- la qualification d'administrateur indépendant ; ainsi que
- des réflexions sur un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux, en vue de permettre sa mise en place.

Plan de succession

Conformément à la recommandation de l'article 16.2.2 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 Comité s'efforce à travers ses travaux et discussions (menées hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs) d'établir un plan permettant d'assurer une continuité du pouvoir et s'adaptant à la stratégie de la Société.

(1) Toutefois le Règlement intérieur du Conseil prévoit la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions du Comité, sans voix délibérative.

Le Comité d'investissement

La composition du Comité d'investissement

À la date du présent rapport, le Comité d'investissement est composé de :

- Président : M. Jérôme Grivet

• Membres :

- Investissements PSP (représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler)
- Malakoff Médéric Assurances (représenté par Mme Anne Ramon)
- M. Christian Chautard

Les indicateurs clés

	2018
Nombre de réunions	5
Pourcentage moyen de participation	85 %
Nombre d'administrateurs	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants	0 %

Assiduité des membres du Comité d'investissement

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement	Nombre de réunions en 2018	Pourcentage moyen de participation en 2018
Jérôme Grivet (Président)	5/5	100 %
Christian Chautard	5/5	100 %
Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler) ⁽¹⁾	3/5	60 % ⁽²⁾
Malakoff Médéric Assurances (représenté par Anne Ramon) ⁽³⁾	4/5	80 %

(1) Par notification d'Investissements PSP en date du 29 août 2018, M. Alexandre Gagnon-Kugler a remplacé Mme Anik Lanthier en qualité de représentant permanent d'Investissements au Conseil d'administration.

(2) Mme Anik Lanthier, membre de l'équipe de Direction d'investissements PSP, Première Vice-Présidente marchés publics et stratégies de rendement absolu, a été nommée le 12 décembre 2017 en remplacement de M. Bichut. Du fait de raisons internes légitimes et dans le cadre du Règlement intérieur du Conseil d'administration, elle a été dans l'impossibilité d'assister aux réunions du Conseil d'administration de Korian. Mme Anik Lanthier a été remplacée le 29 août 2018 par un membre de son équipe, M. Alexandre Gagnon-Kugler. Ce dernier a depuis lors participé aux réunions du Comité d'investissement.

(3) Par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018, Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances au Conseil d'administration.

Les attributions du Comité d'investissement

Le Comité d'investissement est chargé :

- d'examiner la stratégie d'investissement, le budget annuel d'investissement ;
- de suivre les opportunités d'investissement et la concurrence ; et
- d'émettre un avis en vue d'une décision du Conseil d'administration sur tout investissement, acquisition, désinvestissement ou cession réalisé directement ou indirectement par la Société dès lors (a) que l'opération concernée est d'un montant supérieur à 15 M€ ou (b) que l'opération envisagée concerne (i) une opération en dehors des métiers du médico-social ou du sanitaire ou (ii) une participation qui ne conférerait pas le contrôle à la Société, directement ou par l'intermédiaire d'une société contrôlée.

Les principaux travaux du Comité d'Investissement

Le Comité d'investissement a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir examiner les divers projets de développement notamment les perspectives de croissance du Groupe, les projets d'investissement dans les différents pays et le portefeuille immobilier.

Le Comité éthique, qualité et RSE ⁽¹⁾

La composition du Comité éthique, qualité et RSE

À la date du présent rapport, le Comité éthique, qualité et RSE est composé de :

- Président : Mme Anne Lalou (administrateur indépendant)

- Membres :
 - M. Markus Müschenich (administrateur indépendant)
 - Malakoff Médéric Assurance (représenté par Mme Anne Ramon)
 - Mme Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)

Les indicateurs clés

	2018
Nombre de réunions	3
Pourcentage moyen de participation	75 %
Nombre d'administrateurs	4
Pourcentage d'administrateurs indépendants ⁽¹⁾	66,7 %

(1) Mme Hafida Cola, administrateur représentant les salariés, n'est pas prise en compte pour le calcul du pourcentage d'administrateurs indépendants.

Assiduité des membres du Comité éthique, qualité et RSE

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité éthique, qualité et RSE	Nombre de réunions en 2018	Pourcentage moyen de participation en 2018
Anne Lalou (Présidente)	3/3	100 %
Markus Müschenich	3/3	100 %
Malakoff Médéric Assurances (représenté par Mme Anne Ramon) ⁽¹⁾	1/3	33,3 % ⁽²⁾
Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)	2/3	66,7 % ⁽³⁾

(1) Par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018, Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances au Conseil d'administration.

(2) Par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018, Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent de Malakoff Médéric Assurances au Conseil d'administration.

(3) Mme Hafida Cola n'a pas pu assister à la séance du Comité du 13 mars 2018 car elle était en congé maladie de longue durée.

Les attributions du Comité éthique, qualité et RSE

Le Comité éthique, qualité et RSE est chargé :

- de valider et de suivre la mise en œuvre de la démarche éthique et qualité du Groupe ;
- d'évaluer les procédures de gestion de crise et de communication de crise et le suivi du traitement des événements 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 ;
- 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 ainsi que

de faire des propositions au Conseil sur l'amélioration ou la mise en place de procédures complémentaires spécifiques de maîtrise de la qualité ;

- d'examiner, au moins annuellement, les actions conduites en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et des résultats de celles-ci.

Les principaux travaux du Comité éthique, qualité et RSE

Le Comité éthique, qualité et RSE a mené l'ensemble des travaux qui lui incombent au titre de ses missions, à savoir notamment le suivi de la mise en place de la démarche éthique, médicale et qualité, la gestion de la qualité et des risques, ainsi que la revue des KPIs (*Key Performance Indicators*) qualité Groupe.

(1) Lors de sa réunion du 14 mars 2019, le Conseil d'administration a décidé d'élargir les attributions du Comité éthique et qualité et de le transformer en Comité éthique, qualité et RSE.

4.2.3 / INFORMATIONS RELATIVES AUX PROBLÉMATIQUES DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

4.2.3.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2018 sur les titres et/ou instruments financiers Korian par les personnes exerçant des responsabilités dirigeantes et les personnes étroitement liées

À la connaissance de la Société, les opérations réalisées par les mandataires sociaux et personnes étroitement liées au sens de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier au cours de l'exercice 2018 sont les suivantes :

Nom, prénom/ 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						
Predica	Administrateur	Acquisition ⁽¹⁾	Actions	16.07.2018	26,9000	414 577,00
Opérations sur titres réalisées par personne liée						
M. Philippe Garin	Directeur financier du Groupe	Acquisition	Actions	04.07.2018	29,2609998	4 821,00

(1) Provenant de l'option pour le paiement de dividende en actions.

4.2.3.2 Conflits d'intérêts – Liens familiaux

Le Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit une procédure générale de gestion des conflits d'intérêts potentiels (article 1.6.4) visant à prévenir la survenance de tels conflits à l'occasion d'une réunion du Conseil d'administration, en amont dès la communication de l'ordre du jour du Conseil et/ou du Comité. Chacune des personnes participant aux travaux du Conseil (administrateur ou représentant permanent d'une personne morale administrateur) a ainsi l'obligation de faire ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts et de faire part au Conseil, 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 ou mandataire social, ou toute société du même groupe, et, d'autre part, la Société ou toute société de son groupe. Ce dispositif a vocation à s'appliquer notamment lorsque, au titre de toute opération étudiée ou engagée par la Société ou toute société du Groupe, un administrateur ou une société dont un administrateur serait salarié ou mandataire social (ainsi que toute société du même groupe) aurait des intérêts concurrents ou opposés de ceux de la Société ou d'une des sociétés du Groupe. Dans une telle hypothèse, cette situation est portée à la connaissance du Conseil préalablement à toute délibération par l'administrateur concerné (ou le représentant permanent de la personne morale administrateur concernée) qui devra s'abstenir de participer aux débats et délibérations du Conseil (ou de tout Comité) relatif à ladite opération si sa participation est de nature à avoir un impact sur la confidentialité ou le succès de l'opération, et plus généralement respecter un strict devoir de confidentialité.

En complément, le Règlement intérieur de la Société instaure une procédure de prévention des conflits d'intérêts s'appliquant spécifiquement à la présentation de tout dossier d'investissement soumis au Conseil et/ou au Comité d'investissement devant être réalisé par la Société (article 1.8 du Règlement intérieur), et une procédure de revue annuelle par le Comité d'audit des opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêts (article 4.4 du Règlement intérieur).

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document de référence, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre les devoirs des membres organes d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou tout autre devoir, qui n'ait donné lieu à la procédure de gestion de conflits d'intérêts prévue par le Règlement intérieur du Conseil d'administration et décrite ci-dessus.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document de référence :

- aucune restriction n'a été acceptée par les mandataires sociaux concernant la cession de leur participation dans le capital social de la Société ;
- aucun accord n'a été conclu par un mandataire social avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs, dans l'optique d'être sélectionné en tant que membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration ;
- aucun des membres du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude prononcée au cours des cinq dernières années ;
- aucun des membres du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre ou une liquidation au cours des cinq dernières années ;
- aucun des membres du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ; et
- aucun des membres du Conseil d'administration n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité 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 au cours des cinq dernières années.

4.2.3.3 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2018

Néant.

4.2.3.4 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2° du Code de commerce autorisées depuis la clôture

Lors de sa réunion du 14 mars 2019, le Conseil d'administration a autorisé, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 6 juin 2019, la modification des termes de l'engagement de non-concurrence pris en faveur de Mme Sophie Boissard par le Conseil d'administration en date du 18 novembre 2015, en vue de prévoir l'échelonnement mensuel du paiement de l'indemnité de non-concurrence sur la durée dudit engagement, soit deux années.

4.3 RÉMUNÉRATIONS

4.3.1 / RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Conformément aux dispositions du Code de commerce et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

En application des dispositions de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (la « loi Sapin 2 »), les rémunérations individuelles versées ou attribuées au titre de l'exercice 2018 à chaque dirigeant mandataire social feront l'objet d'un vote par dirigeant concerné lors de l'Assemblée générale annuelle de la Société prévue le 6 juin 2019. Le versement des éléments de rémunération variables ou exceptionnels est conditionné, en application de l'article L. 225-100 du Code de commerce, à l'approbation de cette même Assemblée générale.

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposée ci-après au titre de l'exercice 2019 fera également l'objet d'un vote lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce. Cette politique se conforme aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

4.3.1.1 Éléments de rémunération versés ou attribués aux dirigeants mandataires sociaux en 2018

Rémunération de Mme Sophie Boissard, Directrice générale

Les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés ou attribués à la Directrice générale en 2018 et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 14 juin 2018.

Rémunération fixe annuelle

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer à 450 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Mme Sophie Boissard. Celle-ci est versée sur une base mensuelle.

Rémunération variable annuelle

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération variable annuelle de Mme Sophie Boissard à un montant maximum de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables.

Au titre de 2018, le Conseil d'administration qui s'est tenu le 13 décembre 2017, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a approuvé la sélection des critères d'appréciation quantifiables et qualitatifs suivants :

- **éléments quantifiables** (représentant les deux tiers de la rémunération variable) : Ebitda (un tiers de la rémunération variable) et *cash flow* opérationnel ⁽¹⁾ (un tiers de la rémunération variable) ;
- **éléments qualitatifs** (représentant un tiers de la rémunération variable) :
 - plan Success 2020 et management en Allemagne : réalisation de l'intégration et de la performance du plan Success 2020 et consolidation de l'équipe de management centrale,
 - développement et croissance : renforcement du portefeuille des projets, accélération du potentiel de croissance de Korian et développement de nouveaux partenariats,

(1) Étant entendu comme le *cash flow* des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Rémunérations

- qualité : développement de la marque employeur Korian, progression du niveau de qualité des soins et satisfaction des résidents et des patients sur la base de l'enquête Satisfaction 2018,
- immobilier : construction et déploiement d'une feuille de route de gestion d'actifs, renforcement de la capacité de production des projets immobiliers

et optimisation de la stratégie de financement immobilier.

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 14 mars 2019 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, apprécié de la façon suivante le niveau d'atteinte desdits critères de performance :

Tableau récapitulatif de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ⁽¹⁾

			Minimum	Cible	Maximum	Réel ⁽⁵⁾
Objectifs quantifiables	EBITDA ⁽²⁾	en % de la rémunération fixe	0 %	33 %	43 %	43 %
67 % de la rémunération fixe (en cible)		Valeur de l'indicateur (en M€)	432,6	446	459,4	477
	Cash flow opérationnel ^{(3) (4)}	en % de la rémunération fixe	0 %	33 %	43 %	43 %
		Valeur de l'indicateur (en M€)	131,4	146	160,6	191
	Total quantifiable		0 %	67 %	87 %	87 %
						Atteinte
Objectifs qualitatifs	Allemagne					
33 % de la rémunération fixe (en cible)	• intégration et performance du plan Success 2020		0 %	8 %	À la cible	
	• consolidation de l'équipe managériale					
	Développement et croissance					
	• renforcement du portefeuille des projets		0%	8 %	À la cible	
	• accélération du potentiel de croissance					
	• développement de nouveaux partenariats					
	Qualité					33 %
	• marque employeur Korian		0%	8 %	À la cible	
	• progression du niveau de qualité des soins					
	• satisfaction des résidents et des patients					
	Immobilier					
	• construction d'une feuille de route de gestion d'actifs		0%	8 %	À la cible	
	• renforcement de la capacité de production					
	• optimisation de la stratégie de financement					
	Total qualitatif		0 %	33 %	33%	33 %
TOTAL PART VARIABLE (en % de la rémunération fixe)			0 %	100 %	120 %	120%

(1) Les pourcentages figurant au sein du présent tableau se rapportent à la rémunération fixe annuelle et sont arrondis à l'unité.

(2) 100 % payable si l'EBITDA 2018 est au moins égal à 446 M€ (« **EBITDA Cible** »).

0 % si l'EBITDA 2018 est inférieur à 432,6 M€ (97 % de l'EBITDA Cible) (variation linéaire de la prime due entre 97 % et 100 % de l'objectif).

Prime portée à 130 % de l'assiette si l'EBITDA 2018 est supérieur à 459,4 M€ (103 % de l'EBITDA Cible) (variation linéaire de la prime due entre 100 % et 103 % de l'objectif).

(3) 100 % payable si le cash flow opérationnel 2018 est égal à 146 M€ (« **Cash Flow Opérationnel Cible** »).

0 % si le cash flow opérationnel 2018 est inférieur à 131,4 M€ (90 % du Cash Flow Opérationnel Cible) (variation linéaire de la prime due entre 90 % et 100 % de l'objectif).

Prime portée à 130 % de l'assiette si le cash flow opérationnel 2018 est égal à 160,6 M€ (110 % du Cash Flow Opérationnel Cible) (variation linéaire de la prime due entre 100 % et 110 % de l'objectif).

(4) Étant entendu comme le cash flow des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

(5) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2018 est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018.

Le Conseil d'administration a constaté un haut niveau d'atteinte des objectifs qualitatifs traduisant le fort niveau d'engagement de la Directrice générale et de son équipe tant pour dépasser les objectifs de l'année que pour préparer le futur.

Chacun des 4 objectifs qualitatifs retenus pour 2018 bénéficie d'une pondération équivalente. Tous ces objectifs sont atteints et même dépassés : (i) la consolidation de l'Allemagne a été finalisée et a permis de dépasser la performance cible dans le cadre du plan Korian 2020, (ii) la croissance a été remarquable, croissance organique complétée par des acquisitions ciblées tant sur le cœur de métier que sur de nouvelles formes de services (iii) le programme Qualité avec sa composante RSE a été mené

à bien en ligne avec les objectifs ; le résultat est mesuré par des enquêtes de satisfaction et des indicateurs tout à fait positifs et enfin (iv) l'optimisation du parc immobilier a permis à Korian une progression majeure dans la bonne maîtrise de ses ratios clés dans ce domaine.

Compte tenu du niveau d'atteinte à son maximum pour chacun de ces critères de performances, présidant au versement de la rémunération variable 2018, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à Mme Sophie Boissard la somme de 540 000 €, qui lui sera versée en cas d'approbation par l'Assemblée Générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018, prévue le 6 juin 2019.

Options d'actions/actions de performance et tout autre avantage de long terme

Aucune nouvelle attribution d'options d'actions ou d'actions de performance n'est intervenue au cours de l'exercice 2018.

Avantages

En complément de sa rémunération, Mme Sophie Boissard bénéficie des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en vigueur au sein de la Société ainsi que d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage. En revanche, Mme Sophie Boissard n'a pas souhaité bénéficier d'un véhicule de fonction en 2018.

Indemnité de départ

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de Mme Sophie Boissard 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, dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau de synthèse ci-après.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

Indemnité de non-concurrence

Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'imposer à Mme Sophie Boissard un engagement de non-concurrence dont les principales caractéristiques sont décrites dans le tableau de synthèse ci-après.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cet engagement de non-concurrence a été approuvé aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS À MME SOPHIE BOISSARD, DIRECTRICE GÉNÉRALE DU 1^{er} JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2018, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération fixe annuelle	450 000 € (montant versé)	Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer à 450 000 € la rémunération fixe brute annuelle de Mme Sophie Boissard, au titre de son mandat de Directrice générale. Mme Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 450 000 € brut au titre de la période allant du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2018.
Rémunération variable annuelle	540 000 € sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2018	Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération variable annuelle de Mme Sophie Boissard à un montant maximum de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et à un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables. Au titre de 2018, le Conseil d'administration du 13 décembre 2017 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, approuvé la sélection des critères d'appréciation quantifiables et qualitatifs suivants : • élément quantifiable (représentant les deux tiers de la rémunération variable) : Ebitda (un tiers de la rémunération variable) et <i>cash flow</i> opérationnel ⁽¹⁾ (un tiers de la rémunération variable) ; • élément qualitatif (représentant un tiers de la rémunération variable) : - plan Success 2020 et management en Allemagne : réalisation de l'intégration et de la performance du plan Success 2020 et consolidation de l'équipe de management centrale, - développement et croissance : renforcement du portefeuille des projets, accélération du potentiel de croissance de Korian et développement de nouveaux partenariats, - qualité : développement de la marque employeur Korian, progression du niveau de qualité des soins et satisfaction des résidents et des patients sur la base de l'enquête Satisfaktion 2018, - immobilier : construction et déploiement d'une feuille de route de gestion d'actifs, renforcement de la capacité de production des projets immobiliers et optimisation de la stratégie de financement immobilier. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni le 14 mars 2019 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, 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 en page 136.

(1) Étant entendu comme le *cash flow* des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune nouvelle attribution d'options d'actions ou d'actions de performance au cours de l'exercice 2018.
Jetons de présence	N/A	Mme Sophie Boissard n'a pas perçu de jeton de présence.
Valorisation des avantages de toute nature	12 516 €	Mme Sophie Boissard n'ayant pas souhaité bénéficier d'un véhicule de fonction au titre de l'exercice 2018, les avantages en nature (valorisation comptable) correspondent au versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage.
Indemnité de départ	Aucun versement	Principe Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéfice de Mme Sophie Boissard 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, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant égal à la Rémunération Annuelle de Référence (tel que ce terme est défini ci-après) majorée de 25 % par année de présence sans pouvoir excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence mentionnée ci-après si la Société n'y a pas renoncé. Rémunération 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 le cas échéant. Circonstances du départ contraint Le changement de stratégie est défini comme 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 défini comme une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible de constituer une influence déterminante sur les décisions du Conseil d'administration. Conditions de performance Le Conseil d'administration du 23 mars 2016 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, déterminé comme suit les conditions de performance conditionnant le versement de cette indemnité de départ ⁽¹⁾. En cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle à compter de l'arrêté des comptes 2018, la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant son départ, selon les modalités suivantes : • taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 40 % : aucune indemnité à verser ; • 40 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence ; • 60 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 100 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

(1) Les régimes de l'indemnité de départ qui se seraient appliqués en cas de révocation intervenue avant le 31 mars 2019 figurent dans le document de référence 2017 déposé à l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0411.

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants ou valorisation comptable soumis au vote	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'imposer à Mme Sophie Boissard un engagement de non-concurrence visant l'interdiction d'exercer un mandat social, ou une fonction exécutive de quelque nature que ce soit, et de réaliser une prestation de conseil, pendant une période de 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, en ce compris les maisons de retraite médicalisées et les résidences services dans l'ensemble des pays dans lesquels Korian sera implanté au moment de son activation éventuelle. En contrepartie, Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération brute annuelle fixe 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) (ci-après la « Date de Cessation »), cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence), étant 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 et n'entrent pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence. La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation. Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	Mme Sophie Boissard a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance).
Régime de retraite supplémentaire	N/A	Mme Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Rémunération de M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018

Les éléments de rémunération versés ou attribués au Président du Conseil d'administration en 2018 et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 14 juin 2018.

Rémunération fixe annuelle

Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 22 juin 2017 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et

des nominations, de reconduire la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil à la somme de 345 000 €. Cette rémunération n'a pas été modifiée au regard de celle fixée le 25 mars 2015 ⁽¹⁾.

Jetons de présence

Conformément à la volonté exprimée par ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas verser à M. Christian Chautard de jetons de présence au titre de son mandat.

(1) Étant précisé que le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au prorata de l'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général pendant la période intérimaire qui a suivi la révocation de M. Yann Coléou, soit du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016.

SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS OU ATTRIBUÉS À M. CHRISTIAN CHAUTARD, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 1^{er} JANVIER AU 31 DÉCEMBRE 2018, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018	Montants	Commentaires
Rémunération fixe annuelle	345 000 €	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 25 mars 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil à la somme de 345 000 € ⁽¹⁾. Le Conseil d'administration du 22 juin 2017 a reconduit le mandat de M. Christian Chautard comme Président du Conseil et a fixé à nouveau sa rémunération brute annuelle à 345 000 €.
Rémunération variable annuelle	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme.
Jetons de présence	N/A	Conformément à la volonté exprimée par ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas verser de jetons de présence à M. Christian Chautard au titre de son mandat.
Valorisation des avantages de toute nature	N/A	M. Christian Chautard n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	N/A	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de M. Christian Chautard.
Indemnité de non-concurrence	N/A	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

(1) Étant précisé que le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au prorata de l'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général pendant la période intérimaire qui a suivi la révocation de M. Yann Coléou, soit du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016.

SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX AU TITRE DE 2018

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

(Tableau 1 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	Exercice 2017	Exercice 2018
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	883 729 €	1 002 516 € ⁽²⁾
Valorisation des plans de rémunération de long terme ⁽³⁾	842 058 € ⁽⁴⁾	N/A
TOTAL	1 725 787 €	1 002 516 €
Christian Chautard, Président du Conseil d'administration depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	345 000 €	345 000 €
Valorisation des plans de rémunération de long terme	-	-
TOTAL	345 000 €	345 000 €

(1) Ces rémunérations sont détaillées dans le tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux ci-après (Tableau 2).

(2) Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se réunit le 6 juin 2019.

(3) Ces rémunérations sont détaillées en page 130 du document de référence 2017 déposé à l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0411.

(4) Ce montant correspond à une attribution d'Actions de Performance pour trois années (période 2017-2019). Il n'y a pas eu de nouvelles attributions en 2018 et aucune nouvelle attribution n'est prévue pour l'année 2019. Il s'agit d'une valeur estimée à la date d'attribution, soit le 4 août 2017.

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

(Tableau 2 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

	Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe annuelle	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	427 500 €	483 000 €	540 000 € ⁽²⁾	427 500 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	6 229 €	6 229 €	12 516 €	12 516 €
TOTAL	883 729 €	939 229 €	1 002 516 €	890 016 €
Christian Chautard, Président du Conseil depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe annuelle	345 000 €	345 000 €	345 000 €	345 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Jetons de présence ⁽⁴⁾	-	-	-	-
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 au titre de l'exercice antérieur.

(2) Les critères en application desquels les éléments de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ont été calculés ou les circonstances au regard desquelles ils ont été établis (motifs de versement, critères d'attribution, modalités de fixation du montant) sont détaillés en pages 135 à 137 du présent document de référence. Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale qui se réunit le 6 juin 2019.

(3) 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 Mme Sophie Boissard.

(4) Conformément à la volonté exprimée par ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, M. Christian Chautard ne percevra pas de jetons de présence au titre de son mandat.

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 à 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.

Contrat de travail/mandat social

(Tableau 11 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

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	NON	NON	OUI	OUI
Christian Chautard, Président du Conseil	NON	NON	NON	NON

4.3.1.2 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019

Principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants mandataires sociaux sont fixés conformément au Code AFEP-MEDEF. Ainsi, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, veille à :

- retenir l'ensemble des éléments de leur rémunération afin de l'apprécier globalement (principe d'exhaustivité) ;
- ce que chaque élément de leur rémunération corresponde à l'intérêt social de la Société (principe d'équilibre entre les éléments de la rémunération) ;
- apprécier leur rémunération dans le contexte du marché de référence de la Société mais également en fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué (principe de comparabilité) ;
- déterminer leur rémunération en cohérence avec celle des autres dirigeants et salariés de l'entreprise (principe de cohérence) ;
- proposer des règles simples, stables et transparentes. Les critères de performance utilisés doivent correspondre aux objectifs de la Société, être exigeants, explicites et autant que possible pérennes (principe d'intelligibilité des règles) ;

- réaliser un juste équilibre et prendre en compte à la fois l'intérêt social de l'entreprise, les pratiques du marché, les performances des dirigeants et les autres parties prenantes de l'entreprise dans le cadre de la détermination des éléments de rémunération (principe de mesure).

Les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, telles que présentées au présent paragraphe 4.3.1.2 sont applicables à, respectivement, Mme Sophie Boissard, Directrice générale, et M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration. En cas de changement, les principes et les critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixe, variable et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature des nouveaux dirigeants mandataires sociaux seront établis au cas par cas par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, et conformément au Code AFEP-MEDEF, et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires.

Si l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019 n'approuve pas les 7^e et 8^e résolutions reproduites ci-après, les principes et critères précédemment approuvés par l'Assemblée générale du 14 juin 2018 (7^e et 8^e résolutions) continueraient de s'appliquer.

Par ailleurs, les dirigeants mandataires sociaux de Korian n'ont jamais bénéficié de primes de bienvenue (*golden hellos*) à leur arrivée. Le Conseil d'administration se réserve néanmoins la possibilité d'attribuer à un nouveau dirigeant mandataire social exécutif une prime de bienvenue dont le montant serait déterminé en fonction de la perte subie par celui-ci du fait de la cessation anticipée de ses fonctions.

Politique de rémunération de Mme Sophie Boissard, Directrice générale, au titre de 2019

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de la Directrice générale au titre de 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 14 mars 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ils doivent être approuvés par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, prévue le 6 juin 2019. Ces principes demeurent inchangés par rapport à ceux approuvés en 2017, à l'exception de l'échelonnement mensuel du paiement de l'indemnité de non-concurrence qui serait, le cas échéant, due à la Directrice générale en cas de départ.

Rémunération fixe annuelle

Mme Sophie Boissard bénéficie d'une rémunération fixe brute annuelle d'un montant de 450 000 €, versée sur une base mensuelle. Cette rémunération fixe annuelle est demeurée inchangée depuis sa prise de fonctions le 26 janvier 2016, et sera revue périodiquement selon les recommandations de place.

Rémunération variable annuelle

Mme Sophie Boissard bénéficie d'une rémunération variable brute annuelle pouvant représenter un montant maximum de 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas d'atteinte des conditions de performance et un montant maximum de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables.

Les critères quantifiables représentent les deux tiers des conditions de performance (Ebitda, *cash flow* opérationnel⁽¹⁾) et, les critères qualitatifs, un tiers des conditions de performance.

La rémunération variable maximum, la proportion entre les critères quantifiables et les critères qualitatifs ainsi que la nature des critères quantifiables sont demeurées inchangées depuis sa prise de fonctions le 26 janvier 2016. Les critères quantifiables et qualitatifs 2019 ont été fixés par le Conseil d'administration du 5 décembre 2018, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations en fonction des objectifs financiers et des chantiers prioritaires identifiés par le Conseil, en ligne notamment avec le plan stratégique à cinq ans. Ils prennent également en compte la dimension « Responsabilité Sociétale des Entreprises ».

Le niveau d'atteinte des critères quantifiables et qualitatifs cibles ne sera rendu public qu'en 2020, une fois la rémunération variable 2019 déterminée, pour des raisons de confidentialité de la stratégie du Groupe. Le versement des éléments de la rémunération variable 2019 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019, tenue en 2020.

Rémunérations exceptionnelles

À ce jour, il n'est pas prévu que Mme Sophie Boissard bénéficie d'une rémunération exceptionnelle en 2019. Seules des circonstances très particulières pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle, conformément aux recommandations du Code AFEF-MEDEF :

- situations hors du champ des objectifs stratégiques et opérationnels annuels ;
- situations imprévisibles le jour où le Conseil a fixé les critères de détermination de la rémunération variable brute annuelle ;
- situations qui impactent la Société en raison de leur importance, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent.

En tout état de cause, celle-ci ne pourrait être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle.

Rémunérations de long terme

Unités de performance

Le Conseil d'administration du 14 septembre 2016 a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un mécanisme de rémunération variable long terme visant à rémunérer la performance dans le cadre du plan stratégique à cinq ans, au profit notamment de Mme Sophie Boissard, en sa qualité de Directrice générale. Ce mécanisme, qui prend la forme d'une attribution d'unités de performance, prévoit l'attribution à son profit de 18 684 unités de performance.

Le nombre d'unités de performance qui seront définitivement attribuées le 30 juin 2019 dépendra du niveau d'atteinte des trois conditions de performance indépendantes (donnant droit chacune à un tiers de l'attribution) et basées sur le niveau de réalisation, au 31 décembre 2018, de l'objectif de chiffre d'affaires prévu par le plan stratégique à cinq ans, de l'objectif d'EBITDA prévu par le plan stratégique à cinq ans, ainsi que sur la performance du cours de bourse Korian par rapport à la performance de l'indice SBF 120 entre le 14 septembre 2016 et le 30 juin 2019.

Les principales caractéristiques de ce plan d'intéressement long terme sont détaillées en page 179 et 237 du présent document de référence.

La rémunération brute au titre des unités de performance attribuées à Mme Sophie Boissard ne pourra pas excéder 100 % de la rémunération annuelle brute fixe et variable de celle-ci.

Mme Sophie Boissard a par ailleurs pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque au titre de cette attribution.

(1) Étant entendu, comme le *cash flow* des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Rémunérations

Actions de performance

Le 18 juillet 2017, le Conseil d'administration de Korian a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et dans le cadre de l'autorisation consentie aux termes de la 23^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2017 et sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de l'attribution le 4 août 2017 à la Directrice générale et à l'équipe de direction du groupe Korian d'actions de performance visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique Korian 2020 (les « Actions de Performance »).

Conformément à ladite résolution, le nombre total d'actions attribuées gratuitement ne peut représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que l'attribution au profit de la Directrice générale ne peut représenter plus de 0,1 % du capital social à cette même date. L'attribution des Actions de Performance au profit de Mme Sophie Boissard ne pourra donc pas excéder 10 % du montant total des actions attribuables gratuitement au titre de cette autorisation. Mme Sophie Boissard s'est ainsi vu attribuer le 18 juillet 2017, 62 459 Actions de Performance⁽¹⁾ et soumises à des conditions de performance différentes des conditions de performance présidant au versement de sa rémunération variable annuelle.

Le nombre d'Actions de Performance qui seront définitivement attribuées le 4 août 2020 dépendra du niveau d'atteinte des trois conditions de performance indépendantes et basées sur le niveau de réalisation, qui sera communiqué en 2020, (i) de l'objectif de chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2019, par rapport au chiffre d'affaires cible, conformément au plan Korian 2020 (à hauteur de 20 % de l'attribution), (ii) de l'objectif d'Ebitda par action réalisé en 2019, par rapport à l'Ebitda cible, conformément au plan Korian 2020 (à hauteur de 40 % de l'attribution) et (iii) du TSR (*Total Shareholder Return*) ⁽²⁾ de Korian, par rapport à la performance du TSR du SBF 120 entre le 1^{er} juillet 2017 et le 30 juin 2020 (à hauteur de 40 % de l'attribution).

Les principales caractéristiques de ce plan d'intéressement long terme sont détaillées en pages 180 et 237 du présent document de référence.

En tout état de cause, la rémunération de long terme en actions attribuée à la Directrice générale ne pourra excéder 150 % du cumul de sa rémunération brute fixe et variable maximale due au titre de l'exercice précédent.

Avantages

Mme Sophie Boissard bénéficie des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en vigueur au sein de la Société, d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage. Mme Sophie Boissard peut également bénéficier d'un véhicule de fonction (avantage qu'elle n'a pas souhaité activer en 2018).

Indemnité de départ*Principe*

Mme Sophie Boissard 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, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant égal à la Rémunération Annuelle de Référence (tel que ce terme est défini ci-après) majorée de 25 % par année de présence sans pouvoir excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence mentionnée ci-après si la Société n'y a pas renoncé.

Rémunération 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 défini comme 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 défini comme une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible de constituer une influence déterminante sur les décisions du Conseil d'administration.

Conditions de performance

Les conditions de performance conditionnant le versement de cette indemnité de départ ont été déterminées comme suit ⁽³⁾ :

- en cas de révocation (sauf faute grave ou lourde) liée à un changement de stratégie ou de contrôle à compter de l'arrêté des comptes 2018, la performance sera mesurée par la moyenne du taux de réalisation des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle de Mme Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant son départ, selon les modalités suivantes :
 - taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 40 % : aucune indemnité à verser,

(1) Cette attribution vaut pour trois années (période 2017-2019), soit l'équivalent de 20 820 actions par an. Il n'y a pas de nouvelle attribution prévue pour les années 2018 et 2019.

(2) Le TSR est calculé sur la base du nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période.

(3) Le régime de l'indemnité de départ qui se serait appliqué en cas de révocation intervenue avant le 31 mars 2019 figure dans le document de référence 2017 déposé à l'AMF le 26 avril 2018 sous le numéro D. 18-0411.

- 40 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence,
- 60 % ≤ taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 100 % : indemnité égale à 100 % de la Rémunération Annuelle de Référence.

Illustration

À supposer que Mme Sophie Boissard quitte ses fonctions au cours de l'exercice 2019, sur la base de ses rémunérations des trois derniers exercices (2018, 2017 et 2016), elle aurait le droit de percevoir 1 507 500 €.

Cette indemnité de départ, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 et dont les critères de performance ont été définis par le Conseil d'administration du 23 mars 2016, est demeurée inchangée depuis lors.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la neuvième résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.

Indemnité de non-concurrence

Mme Sophie Boissard est soumise à un engagement de non-concurrence visant l'interdiction d'exercer un mandat social, ou une fonction exécutive de quelque nature que ce soit, et de réaliser une prestation de conseil, pendant une période de 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, en ce compris les maisons de retraite médicalisées et les résidences services dans l'ensemble des pays dans lesquels Korian sera implanté au moment de son activation éventuelle.

En contrepartie, Mme Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération brute annuelle fixe 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) (ci-après la « **Date de Cessation** »), cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence), étant 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 et n'entrent pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence.

Afin de suivre les recommandations du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration en date du 14 mars 2019 a autorisé l'échelonnement mensuel du paiement de cette indemnité de non-concurrence sur la durée de l'engagement de non-concurrence de Mme Sophie Boissard, soit deux années, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019.

La Société pourra renoncer à cet engagement de non-concurrence au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.

Synthèse des avantages accordés à la Directrice générale à l'issue du mandat

	Départ volontaire/ Révocation pour faute grave ou lourde	Non-renouvellement/Révocation (hors faute grave ou lourde)	Départ en retraite
Indemnité de départ ⁽¹⁾	Aucun avantage	Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ < 40 % : Aucune indemnité à verser Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ entre ≥ 40 % et < 60 % : 50 % rémunération brute fixe et variable annuelle ⁽⁴⁾ perçue au titre de 12 derniers mois × 25 % par année de présence – Montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ entre ≥ 60 et < 100 % : 100 % rémunération brute fixe et variable annuelle ⁽⁴⁾ perçue au titre de 12 derniers mois × 25 % par année de présence – Montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence	Aucun avantage
Indemnité de non-concurrence ^{(1) (3)}	50 % de la rémunération brute annuelle ⁽⁴⁾ fixe perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date du fait générateur du départ	50 % de la rémunération brute annuelle fixe ⁽⁴⁾ perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date du fait générateur du départ	Aucun avantage
Retraite supplémentaire	Aucun avantage	Aucun avantage	Aucun avantage
Sort des plans d'actions de performance non encore définitivement acquis ⁽⁵⁾	Caducité totale	Caducité totale	Aucun avantage

(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 de 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 objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ.

(3) 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). Par ailleurs, le Conseil d'administration en date du 14 mars 2019 a autorisé l'échelonnement mensuel du paiement de cette indemnité de non-concurrence sur la durée de l'engagement de non-concurrence de Mme Sophie Boissard, soit deux années, sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019.

(4) 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.

(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 Korian 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 me catégorie au sens de l'article L. 341-4 du Code de la sécurité sociale, l'attribution des actions Korian deviendra définitive dès la survenance de l'invalidité, sous réserve et dans la limite du respect des critères de performance.

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

7^e résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de Mme Sophie Boissard, en sa qualité de Directrice générale de la Société, au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37-2

du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables à Mme Sophie Boissard, à raison de son mandat de Directrice générale de la Société, au titre de l'exercice 2019, tels que présentés (i) dans le rapport précité figurant au paragraphe 4.3.1.2 du document de référence 2018 de la Société ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.

Politique de rémunération de M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration, au titre de 2019

Les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature de M. Christian Chautard au titre de 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 14 mars 2019, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations. Ils doivent être approuvés par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, prévue le 6 juin 2019. La politique de rémunération du Président du Conseil d'administration au titre de 2019 est demeurée inchangée par rapport à celle de 2018.

Rémunération fixe annuelle

M. Christian Chautard bénéficie d'une rémunération fixe brute annuelle d'un montant de 345 000 €, versée sur une base mensuelle. Cette rémunération fixe annuelle est demeurée inchangée ⁽¹⁾ depuis sa prise de fonctions le 25 mars 2015 et a été confirmée à l'occasion du renouvellement de ses fonctions par le Conseil d'administration en date du 22 juin 2017.

Rémunérations exceptionnelles

M. Christian Chautard ne bénéficie pas d'une rémunération exceptionnelle.

Jetons de présence

Conformément à la volonté exprimée par M. Christian Chautard lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas lui verser de jetons de présence au titre de son mandat.

M. Christian Chautard ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération (rémunération variable, rémunérations de long terme, avantages, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence).

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

8^e résolution

(Approbation des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération de M. Christian Chautard, en sa qualité de Président du Conseil d'administration de la Société, au titre de l'exercice 2019)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les Assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration établi en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve l'ensemble des principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et

les avantages de toute nature attribuables à M. Christian Chautard, à raison de son mandat de Président du Conseil d'administration de la Société, au titre de l'exercice 2019, tels que présentés (i) dans le rapport précité figurant au paragraphe 4.3.1.2 du document de référence 2018 de la Société ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.

4.3.2 / RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS

Au titre de l'année 2018, il a été versé un montant brut de 400 000 € à titre de jetons de présence aux membres du Conseil d'administration et de rémunération du Censeur.

Les membres du Conseil ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et des Comités spécialisés. Les administrateurs, autres que le Président du Conseil, et le Censeur n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'année 2018 de la part de la Société.

L'article 1.9 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la répartition suivante des jetons de présence :

- sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence d'un montant de 400 000 € :
 - la somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils et Comités,
 - la somme de 50 000 € est utilisée pour (i) verser un jeton supplémentaire aux administrateurs indépendants non-résidents et (ii) une rémunération en contrepartie de services rendus pour le(s) Censeur(s) ;
- la somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs selon les règles suivantes avec une prépondérance de la part variable liée à l'assiduité :
 - 45 % du montant susvisé des jetons de présence sont répartis uniformément entre les membres du Conseil à titre de part fixe, le Président touchant un double jeton et les administrateurs indépendants touchant un sextuple jeton,
 - 30 % du montant susvisé sont répartis entre les membres du Conseil à proportion du nombre de séances du Conseil auxquelles les membres assistent, le Président touchant un double jeton,
 - 25 % du montant susvisé sont répartis entre les membres des différents Comités à proportion du nombre de séances des Comités auxquelles les membres assistent, le Président de chaque Comité touchant un double jeton.

(1) Étant rappelé que le Conseil d'administration qui s'est réuni le 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard à 450 000 € au prorata de l'exercice de ses fonctions de Président-Directeur général pendant la période intérimaire qui a suivi la révocation de M. Yann Coléou, soit du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016.

Rémunérations

En cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil ou d'un Comité par voie de conférence téléphonique, seul un demi-jeton lui sera versé.

En cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'administration donne lieu à rémunération.

En cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée générale annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une participation.

Le tableau ci-après fait état des jetons de présence versés aux administrateurs de la Société au titre des deux derniers exercices.

Tableau sur les jetons de présence perçus par les mandataires sociaux non dirigeants

(Tableau 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2017 ^{(1) (2)}	Jetons de présence versés au titre de l'exercice 2018 ⁽¹⁾
Christian Chautard	-	-
Jérôme Grivet	26 967 €	26 322 €
Predica	22 035 €	26 608 €
Investissements PSP	21 786 €	11 888 €
Malakoff Médéric Assurances	21 583 €	18 017 €
Jean-Pierre Duprieu	45 247 €	57 813 €
Martin Hoyos ⁽³⁾	34 600 €	-
Anne Lalou	37 514 €	46 360 €
Catherine Soubie	43 847 €	64 684 €
Elisabeth T. Stheeman ⁽⁴⁾	32 569 €	54 793 €
Markus Müschenich ⁽⁴⁾	34 996 €	56 969 €
Hafida Cola	12 202 €	11 545 €
Guy de Panafieu ⁽⁵⁾	45 065 € ⁽⁶⁾	25 000 €
TOTAL	378 411 €	400 000 €

(1) Montant brut.

(2) Il est rappelé que Conseil d'administration du 22 juin 2017 a modifié la répartition de l'enveloppe des jetons de présence entre les Administrateurs et le Censeur. Les modalités de calcul des jetons de présence en vigueur avant le 22 juin 2017 sont décrites en page 113 du document de référence 2016 déposé à l'AMF le 26 avril 2017 sous le numéro D. 17-0432.

(3) Administrateur dont le mandat a expiré le 22 juin 2017.

(4) Administrateurs depuis le 22 juin 2017.

(5) Administrateur dont le mandat a pris fin le 21 juin 2017 à minuit et Censeur depuis l'Assemblée générale annuelle qui s'est tenue le 22 juin 2017.

(6) Ce montant étant composé comme suit :

- 31 914 € versés dans le cadre des fonctions d'Administrateur de M. Guy de Panafieu pour la période du 1^{er} janvier au 21 juin 2017 à minuit ; et
- 13 151 €, versés dans le cadre des fonctions de Censeur pour la période du 22 juin au 31 décembre 2017.

Les jetons de présence versés aux administrateurs au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018 sont conformes à la dixième résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 qui

a fixé le montant global annuel des jetons de présence à la somme de 400 000 € à compter de ladite Assemblée et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

5

ACTIVITÉS ET ANALYSE DE LA PERFORMANCE

5.1 / FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018	150	5.5 / PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DU DIVIDENDE	158
5.2 / ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	150	5.5.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	158
5.3 / EXAMEN DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2018	152	5.5.2 Affectation du résultat de l'exercice 2018	158
5.3.1 Résultats consolidés	152	5.6 / ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE	159
5.3.2 Situation financière	153	5.7 / ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES – PERSPECTIVES D'AVENIR	160
5.3.3 Comptes annuels de Korian SA	154		
5.4 / RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT	158		

5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2018

L'année 2018 marque l'accélération de la transformation du Groupe, inscrite dans notre projet stratégique, vers un positionnement européen affirmé d'opérateur intégré des soins et des services aux personnes âgées ou fragilisées.

À travers deux axes, la consolidation et la conquête, le Groupe s'est développé grâce à la densification de son réseau, la diversification de ses métiers et le renforcement de sa présence géographique, dans le but d'offrir aux 300 000 patients et résidents, soignés et accompagnés cette année au sein des 803 établissements, un niveau de services et de qualité en constante progression.

SUCCÈS DU PLAN « BOOST » EN FRANCE

L'activité en France a bénéficié des effets du plan d'accélération de la croissance engagé depuis deux ans pour rénover et restructurer le parc existant et développer de nouveaux services. Le travail de restructuration et de repositionnement du réseau a porté ses fruits. Une première série de chantiers de reconfiguration et de modernisation portant sur quarante établissements – maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées – a ainsi pu être finalisée en 2018.

FORTE PERFORMANCE DE L'ALLEMAGNE

Les activités allemandes ont affiché une forte croissance organique portée par une bonne tenue de l'activité, une gestion active de la politique tarifaire des établissements médico-sociaux et la montée en charge des établissements ouverts au cours des dix-huit derniers mois. Les synergies dégagées dans le cadre de l'intégration réussie des plateformes acquises il y a trois ans ont permis une importante amélioration de la marge d'EBITDAR, en hausse de 70 points de base.

DIVERSIFICATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉ ET DES MÉTIERS DANS TOUS LES PAYS

Dans le même temps, le Groupe a poursuivi la conquête et la diversification de ses activités sur des marchés qui, structurellement sont en croissance compte tenu des enjeux démographiques et de l'évolution des métiers de soins et de l'accompagnement du grand âge. Korian a renforcé ses positions sur ses activités historiques (maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées) et s'est diversifié dans les métiers de services à domicile, résidences services et colocations pour seniors, à travers dix acquisitions ciblées.

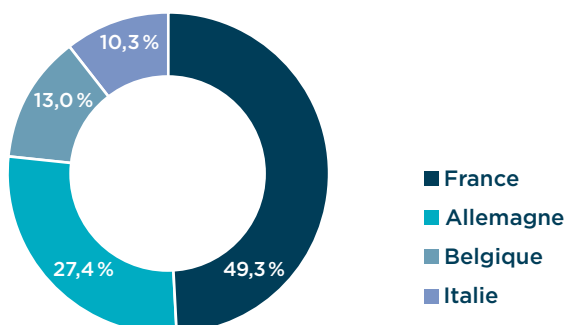
ACCÉLÉRATION DE LA STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

La stratégie immobilière est étroitement connectée avec les orientations décrites ci-dessus, à travers ses trois composantes :

- la promotion, avec le développement de 114 nouveaux projets dont 40 en cours de réalisation, en interne ou avec des partenaires externes ;
- la sélection et l'investissement dans des actifs immobiliers, qui ont permis l'augmentation du taux de détention à 19 % contre 14 % deux ans auparavant, une valorisation du portefeuille en hausse de 33 % soit 1,6 Md€ ;
- la renégociation active des loyers, qui a conduit à réaliser 5 M€ d'économie cette année sur 90 baux renégociés.

5.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ

Répartition du chiffre d'affaires annuel par pays



Accélération de la croissance du Groupe et amélioration de la marge opérationnelle hors loyers (EBITDAR)

	Groupe		France		Allemagne		Belgique		Italie	
En millions d'euros	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Chiffre d'affaires	3 336,5	3 135,2	1 644,4	1 583,4	912,7	882,1	436,2	362,6	343,2	307,1
EBITDAR	873,2	820,9	444,8	435,6	234,5	220,6	112,8	93,0	81,1	71,8
Marge/chiffre d'affaires	26,2 %	26,2 %	27,1 %	27,5 %	25,7 %	25,0 %	25,9 %	25,7 %	23,6 %	23,4 %

Il est rappelé que Korian retient l'EBITDAR et l'EBITDA comme indicateurs de référence.

L'EBITDAR permet d'apprécier la performance opérationnelle indépendamment de sa politique immobilière (la détention ou l'externalisation des murs des établissements ayant une incidence sur le résultat opérationnel). Il correspond à l'excédent brut d'exploitation des secteurs opérationnels avant charges locatives (cf. note 3 du paragraphe 6.1 du document de référence).

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2018 s'élève à 3 336 M€, en hausse de 6,4 % en publié (contre +5,0 % en 2017), supérieur à l'objectif de 6 % révisé en septembre 2018.

Cette croissance est équilibrée entre croissance organique (+3,0 %, dont +3,3 % à l'international et +2,7 % en France) et croissance externe (+3,4 %).

Le taux d'EBITDAR est stable à 26,2 %. La bonne maîtrise des charges opérationnelles et l'optimisation de la structure de coûts en Allemagne, en Belgique et en Italie, vient compenser la baisse, limitée, de la marge en France (27,1 % contre 27,5 % sur la même période l'an dernier), liée notamment à l'augmentation des charges sociales et à la baisse des tarifs en cliniques.

Par pays :

- **En France**, le chiffre d'affaires augmente de +3,9 % (contre +0,7 % en 2017) dont + 2,7 % en organique (contre +0,9 % en 2017). Cette forte progression résulte des premiers effets du plan de rénovation et de modernisation du parc lancé en 2017 et de la stratégie d'acquisitions ciblées conduite au cours de l'exercice (Ages & Vie, Fontdivina, CliniDom). La baisse du CICE et des tarifs sanitaires expliquent la diminution, limitée, de la marge d'EBITDAR sur la période.
- **En Allemagne**, le chiffre d'affaires enregistre une croissance organique de 3,7 %, portée par des effets prix et mix favorables et par la montée en charge des établissements ouverts au cours des dix-huit derniers

mois. La marge d'EBITDAR affiche une hausse de 70 points de base à 25,7 %, liée aux effets du plan de performance Success 2020 lancé en 2017, qui a permis de réduire significativement les frais de siège et d'optimiser la politique achats. Par ailleurs, dans un marché du travail pourtant tendu, la progression de la masse salariale a été contenue sur l'exercice, grâce à la politique de développement de l'apprentissage et de fidélisation du personnel qui a permis de réduire fortement le recours à des personnels non permanents.

- **En Belgique**, le chiffre d'affaires a connu une nouvelle année de forte progression (+20,3 %), portée par une stratégie active de développement externe (acquisition des activités belges de Senior Assist, soit deux portefeuilles de 29 établissements) et une croissance organique qui reste soutenue (+3,7 %), bénéficiant notamment de la montée en puissance des ouvertures, extensions et rénovations réalisées depuis fin 2016. Le taux de marge d'EBITDAR atteint 25,9 %, en hausse de 20 points de base grâce à la montée en charge des sites nouvellement ouverts ou entrés en portefeuille.
- **L'Italie**, enfin, qui enregistre une croissance à deux chiffres de ses ventes (+11,8 %) grâce à une politique d'acquisitions ciblées dynamique depuis 2017, affiche une progression de son taux de marge de 20 points de base, à 23,6 %. Cette progression tient aux synergies liées aux acquisitions et à une gestion optimisée des coûts.

5.3 EXAMEN DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2018

5.3.1 / RÉSULTATS CONSOLIDÉS

5.3.1.1 Compte de résultat consolidé simplifié

Il est rappelé que Korian retient l'EBITDAR et l'EBITDA comme indicateurs de référence.

L'EBITDA correspond à l'EBITDAR précédemment défini diminué des charges locatives.

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017	Variation 2018/2017
Chiffre d'affaires & autres produits	3 336,5	3 135,2	6,4 %
EBITDAR	873,2	820,9	6,4 %
% du CA	26,2 %	26,2 %	-
Loyers externes	-396,1	-380,7	4 %
EBITDA	477,1	440,2	8,4 %
% du CA	14,3 %	14,0 %	+0,3 pt
Résultat opérationnel	299,3	283,3	5,6 %
Résultat financier	-121,6	-120,5	0,9 %
Résultat avant impôt	177,6	162,8	9,1 %
Résultat net part du Groupe	123,1	163,3	-24,6 %

Retraitements

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017	Variation 2018/2017
Impôts	-52,6	3,6	N/A
Impôts retraités			
<i>hors impact lié aux retraitements des impôts différés 2017</i>	-52,6	-63,9	-17,7 %
Résultat net part du Groupe	123,1	163,3	-24,6 %
Résultat net part du Groupe retraité			
<i>hors impact lié aux retraitements des impôts différés 2017</i>	123,1	96,1	+28,1 %

L'EBITDA ⁽¹⁾ s'élève à 477,1 M€, en hausse de 8,4 % par rapport à l'exercice 2017.

La marge d'EBITDA atteint 14,3 % en 2018 contre 14,0 % en 2017, soit une hausse de 30 points de base par rapport à l'exercice précédent. Cette bonne performance provient à la fois de la progression du chiffre d'affaires qui bénéficie d'un mix favorable, de la gestion efficace des charges opérationnelles et de la montée en puissance de la politique d'optimisation immobilière. Ceci permet au Groupe d'atteindre avec un an d'avance l'objectif de marge fixé dans le plan Korian K-2020.

Le résultat opérationnel courant (EBIT) s'élève à 314 M€, soit 9,4 % du chiffre d'affaires (contre 9,0 % en 2017).

Les charges non courantes s'élèvent à 15 M€ sous l'effet des dépenses de réorganisation et d'acquisition.

Le résultat net part du Groupe atteint 123 M€, soit une hausse de 28,1 % ⁽²⁾ qui résulte à la fois de l'amélioration de la performance opérationnelle et d'un taux d'imposition ramené à 29,6 % sur la période, contre 39,3 % un an plus tôt.

(1) L'EBITDA correspond à l'EBITDAR hors loyers.

(2) Le résultat net part du Groupe 2017 utilisé pour le calcul de la variation est retraité de l'impact des impôts différés, soit un résultat net part du Groupe 2017 retraité de 96 M€ contre 163 M€ avant retraitement.

5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Actifs non courants	6 624,5	6 185,5
Actifs courants	999,0	929,3
Actifs détenus en vue de leur cession	-	0,1
TOTAL DE L'ACTIF	7 623,5	7 114,9

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Capitaux propres	2 568,0	2 474,7
Passifs non courants	3 663,3	3 355,4
Passifs courants	1 392,2	1 284,8
Passifs détenus en vue de leur cession	-	-
TOTAL DU PASSIF	7 623,5	7 114,9

Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- un *goodwill* de 2 311,8 M€ en hausse de 93,1 M€ suite principalement aux acquisitions réalisées, en Belgique (Senior Assist), en Italie (Smeralda et San Giuseppe), et en France (Fontdivina et CliniDom) ;
- des immobilisations incorporelles, pour une valeur de 1 822,8 M€, essentiellement constituées des autorisations d'exploiter les établissements et des droits au bail ;
- des immobilisations corporelles, d'un montant de 2 292,4 M€, en augmentation de 348,3 M€ sur l'exercice, principalement du fait des variations de périmètre.

Les actifs courants sont constitués principalement des éléments suivants :

- le poste client pour une valeur de 235,6 M€, en augmentation de 44,4 M€ en lien avec les entrées en périmètre ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 550,4 M€, soit une hausse de 39,8 M€ liée à une amélioration de la performance opérationnelle et à un management strict du BFR.

Passif

Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 2 568 M€.

La part du Groupe atteint 2 556,2 M€, en augmentation de 93,8 M€, sous l'effet principalement de :

- l'impact du résultat net part du Groupe de 123,1 M€ ;
- la distribution du dividende de 48,6 M€ en juillet 2018 au titre du résultat 2017 ;
- l'augmentation des capitaux propres liée au paiement du dividende en actions pour 26,7 M€ ;

- l'impact de la comptabilité de couverture sur les instruments de couverture de taux à hauteur de -3,2 M€ ;
- l'impact des écarts actuariels liés au calcul de la provision d'indemnités de fin de carrière pour -2,1 M€ ;
- l'impact des ODIRNANE pour -9,9 M€.

Le poste dettes financières s'établit à 3 274 M€, en augmentation de 423,2 M€.

5.3.2 / SITUATION FINANCIÈRE

5.3.2.1 Flux de trésorerie

Grâce à une gestion rigoureuse du besoin en fonds de roulement et des dépenses d'investissement de maintenance, la génération de *cash flow* libre opérationnel retraité⁽¹⁾ progresse plus vite que la marge opérationnelle, à 204 M€, soit +19 %, contre 171 M€ en 2017. Dans un contexte d'accélération des investissements de développement et des acquisitions (173 M€ contre 132 M € en 2017), le *cash flow* libre retraité s'élève à 31 M€ contre 39 M€ en 2017.

Par ailleurs, pour tirer parti d'opportunités de marché qui s'inscrivent dans un contexte de financements immobiliers particulièrement favorables, le Groupe a plus que doublé ses investissements immobiliers qui s'élèvent à 296 M€, contre 142 M€ en 2017. Le taux de détention atteint désormais 19 % des actifs immobiliers dont la valeur s'est fortement appréciée sur l'exercice, de +33 %, à 1 649 M€.

Le détail de ces informations se trouve dans le tableau de flux de trésorerie au chapitre 6.1 du présent document de référence.

(1) Le *cash flow* libre opérationnel est retraité du remboursement de TVA comptabilisé en 2017.

5.3.2.2 Dette financière

Au total, au 31 décembre 2018, la dette financière nette ⁽¹⁾, y compris dette immobilière, s'établit à 2 723,6 M€, en hausse de 383 M€ (+16 %). La dette financière nette, hors dette immobilière, reste stable à 1 207,1 M€ contre 1 209,4 M€ à fin décembre 2017, ce qui ramène le levier financier retraité ⁽²⁾ à 3,0× EBITDA contre 3,2× à fin 2017 (ratio maximum de 4,5× autorisé dans les covenants financiers). La dette immobilière progresse quant à elle de 385,7 M€, avec un niveau de dette immobilière rapporté à la valeur des actifs détenus qui reste contenu à 51 %.

Ces éléments permettent au Groupe de conserver des marges de manœuvre pour la suite de son développement.

Après le placement privé (*Schuldschein*) émis en décembre 2018 pour un montant de 450 M€, le Groupe a rallongé légèrement la maturité moyenne de sa dette dont 90 % est à taux fixe, et a réduit le coût de celle-ci.

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	1 724,1	1 581,1
Dette immobilière	1 516,5	1 130,8
dont dette IAS 17 hors sale and leaseback	674,9	645,5
dont dette immobilière vis-à-vis contrepartie financière	841,6	485,3
Autres dettes financières diverses	25,6	132,1
Concours bancaires courants	7,8	6,8
Dettes financières	3 274,0	2 850,8
Valeurs mobilières de placement	93,0	292,8
Disponibilités	457,4	217,7
Trésorerie	550,4	510,6

5.3.3 / COMPTES ANNUELS DE KORIAN SA

Il n'a été procédé à aucun changement de méthode comptable ayant un impact significatif sur les comptes annuels.

5.3.3.1 Compte de résultat de Korian SA

En millions d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Chiffre d'affaires	83,7	76,7
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	7,9	8,0
Total produits d'exploitation	91,6	84,7
Autres achats et charges externes	-68,5	-58,4
Impôts et taxes	-2,9	-2,8
Frais de personnel	-48,3	-42,0
Dotation aux amortissements et provisions	-11,6	-11,3
Autres charges	-0,9	-1,0
Total charges d'exploitation	-132,3	-115,5
Résultat d'exploitation	-40,4	-30,8
Résultat financier	88,2	74,7
Résultat exceptionnel	-3,8	-0,3
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	25,9	18,3
RÉSULTAT NET	69,6	61,9

(1) La dette financière nette représente les dettes financières diminuées de la trésorerie (valeurs mobilières de placement et disponibilités).

(2) Le levier financier retraité : (dette nette - dette immobilière) / (EBITDA ajusté - 6,5 % dette immobilière).

5.3.3.2 Analyse du compte de résultat**Résultat d'exploitation**

Les produits de Korian sont principalement constitués de la perception d'une redevance Groupe versée par ses filiales françaises et étrangères. Cette redevance, qui s'élève au total à 57,5 M€ en 2018, est répartie en fonction du nombre de lits exploités. En contrepartie, dans les charges d'exploitation, Korian a enregistré une charge de 11,8 M€ correspondant aux frais de siège portés par sa filiale Medica France et qui lui a été refacturée par cette dernière.

Korian refacture également d'autres dépenses à ses filiales comme des frais de personnel, des autres prestations de services ainsi que des locations immobilières : ces refacturations ont représenté 6,4 M€ en 2018 (+0,6 M€). Des prestations externes sont également facturées hors Groupe ; elles s'élèvent à 19,9 M€ (+1,8 M€).

Sur ce périmètre, les charges de personnel représentent environ 36,5 % du total des charges d'exploitation avec un montant de 48,3 M€ pour un effectif moyen de 445 personnes.

Résultat financier

En qualité de société holding du Groupe, Korian perçoit des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 112,2 M€ en 2017 à 125,2 M€ en 2018.

Korian porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière (hors dettes immobilières) s'élève à 48,5 M€ en 2018, soit +1,8 M€ par rapport à 2017 compte tenu de l'augmentation de l'endettement. Par ailleurs, Korian a enregistré en 2018 une charge de 7,1 M€ relative aux instruments financiers.

En contrepartie, en tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Korian a versé 0,6 M€ (contre 3,7 M€ en 2017) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 5,2 M€ de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, négatif de -3,8 M€, est essentiellement constitué de coûts liés à des indemnités versées à des salariés.

5.3.3.3 Bilan de Korian SA

Actif	31.12.2018	31.12.2017
Immobilisations incorporelles	19,8	11,4
Immobilisations corporelles	11,3	10,3
Immobilisations financières	3 038,3	2 984,5
Total actif immobilisé	3 069,4	3 006,2
Créances clients	89,2	76,3
Autres créances	1 006,6	641,1
Disponibilités	380,5	376,9
Charges constatées d'avance	1,3	2,6
Total actif circulant	1 477,6	1 096,9
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	12,3	14,1
TOTAL ACTIF	4 559,3	4 117,2
Passif	31.12.2018	31.12.2017
Capital	409,9	404,9
Réserves et primes	1 142,7	1 117,9
Report à nouveau	21,1	11,0
Résultat	69,6	61,9
Provisions réglementées	2,4	2,4
Situation nette	1 645,7	1 598,1
Provisions pour risques et charges	2,3	1,6
Dettes financières	2 855,4	2 464,8
Fournisseurs	32,9	28,6
Dettes sociales et fiscales	19,6	20,0
Autres dettes	3,2	3,6
Produits constatés d'avance	0,1	0,5
Total dettes exploitation	2 913,6	2 517,5
TOTAL PASSIF	4 559,3	4 117,2

Le total du bilan de Korian s'élève à 4 559 M€. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 3 069,4 M€, représentant 67 % du bilan. Ils sont constitués de :
 - 2 363,4 M€ de titres de participations dont 264 M€ de mali de fusion réaffecté au poste de titres de participation ;
 - 675 M€ de prêts aux filiales ;
 - 31,1 M€ 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 995,9 M€ ;
 - la trésorerie pour 380,5 M€ ;
 - les charges à répartir pour 12,3 M€, correspondant aux frais à étaler sur émission d'emprunts ;
 - les charges constatées d'avance pour 1,3 M€, dont 0,4 M€ correspondant à une partie de la soulte versée en 2014 dans le cadre de la restructuration du portefeuille d'instruments financiers. Ce montant est étalé sur la durée de ces instruments financiers.

Passif

- La situation nette s'élève à 1 645,7 M€, en hausse de 47,7 M€, sous l'effet principalement :
 - de la distribution du dividende pour 48,6 M€ en juillet 2018 au titre du résultat 2017 et de l'augmentation de capital consécutive au paiement du dividende en actions, à hauteur de 26,7 M€ ;
 - du résultat de la période de 69,6 M€.
- Les dettes financières, qui s'élèvent à 2 855,4 M€ au 31 décembre 2018, se décomposent en 1 573 M€ d'emprunts obligataires, en 576 M€ d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et 705 M€ de comptes courants avec des filiales.

5.3.3.4 Délais de règlement clients et fournisseurs

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 32,9 M€ et se décomposent comme suit :

- 13,5 M€ de provisions pour factures non parvenues ;
- 19,4 M€ de dettes fournisseurs.

En application des articles L. 441-6-1 et D. 4441-4 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients figurent dans le tableau ci-après :

Délais de paiement - Tableau prévu au I de l'article D. 441-4 du code de commerce

Article D. 441-1.1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu							Article D. 441-1.2° : 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		556	137	55	119	867		40	10	8	211	269
Montant total des factures concernées TTC		1 417 053	687 515	218 254	182 134	2 504 956		664 217	165 517	156 134	1 550 250	2 536 118
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice		0,6 %	0,3 %	0,1 %	0,1 %	1,1 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice								0,7 %	0,2 %	0,2 %	1,6 %	2,6 %
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues												
Montant total des factures exclues												
(C) Délais de paiement de référence utilisés (contractuel ou délai légal – article L. 441-6 ou article L. 443-1 du Code de commerce)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	- Délais contractuels : dépend des fournisseurs - Délais légaux : 45 jours date de facture						- Délais contractuels : dépend des clients - Délais légaux : 45 jours date de facture					

5.3.3.5 Dépenses somptuaires et frais généraux donnant lieu à réintégration

Les charges somptuaires visées par l'article 39-4 du Code général des impôts s'élèvent pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, à 223 139 € et la charge d'impôt correspondante est estimée à 76 760 €.

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 quatre succursales au 31 décembre 2018 situées :

- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 2-12, chemin des Femmes – 91300 Massy ;
- Allée de Roncevaux – 31240 L'Union ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

5.3.3.7 Tableau des résultats sociaux sur les cinq derniers exercices

Nature des indications/Périodes	31.12.2018*	31.12.2017*	31.12.2016	31.12.2015	31.12.2014
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Situation financière de l'exercice					
a) Capital social	409 882 125 €	404 911 715 €	400 890 210 €	397 328 365 €	395 187 615 €
b) Nombre d'actions émises	81 976 425	80 982 343	80 178 042	79 465 673	79 037 523
Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	83 774 203 €	76 744 519 €	69 034 532 €	67 095 487 €	40 942 258 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	55 610 984 €	53 222 400 €	12 141 844 €	54 353 380 €	59 806 275 €
c) Impôts sur les bénéfices	-25 882 269 €	-18 332 724 €	-24 169 814 €	-19 848 346 €	-14 959 303 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	81 493 253 €	71 555 124 €	36 311 658 €	74 201 726 €	74 765 578 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	69 629 923 €	61 869 242 €	21 871 487 €	67 229 544 €	74 260 803 €
f) Montants des bénéfices distribués	48 590 138 €	48 109 415 €	47 660 333 €	47 679 404 €	47 422 514 €
g) Participations des salariés	-	-	-	-	-
Résultat par action					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	0,99 €	0,89 €	0,45 €	0,93 €	0,95 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	0,85 €	0,78 €	0,27 €	0,85 €	0,94 €
c) Dividende versé à chaque action	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
d) Autre distribution	-	-	-	-	-
Personnel					
a) Nombre de salariés	446	407	369	337	298
b) Montant de la masse salariale	33 548 145 €	30 242 546 €	26 198 642 €	21 813 403 €	21 174 823 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	14 782 372 €	11 793 454 €	11 768 041 €	11 053 571 €	9 290 697 €

* La distribution envisagée au titre de l'exercice 2018 sera soumise à l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019.

5.4 RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

Le Groupe a choisi de se doter d'une fondation d'entreprise (Fondation Korian pour le Bien-Vieillir) pour mener des activités de recherche et développement, en partenariat avec des centres de recherche universitaires, mais ne dispose d'aucun brevet important pour l'activité.

Ces projets permettent de développer et d'évaluer de nouvelles approches thérapeutiques, des méthodes de nutrition innovantes, la conception et l'agencement des

espaces, la domotique et les objets connectés, ou encore le digital.

Korian a subventionné en 2018 la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, à hauteur de 515 000 €, et met à sa disposition 4 ETP.

À ce titre, Korian bénéficie également d'un crédit impôt recherche calculé sur la base du temps passé par ses salariés pour les travaux de recherche, pour un montant de 315 000 € en 2018.

5.5 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DU DIVIDENDE

5.5.1 / DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

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 CGI	Non éligibles à l'abattement de 40 % mentionné au 2° du 3 de l'article 158 du CGI
2017 (2018)	80 983 563	80 960 195	0,60 €	0,60 €	-
2016 (2017)	80 204 403	80 186 118	0,60 €	0,60 €	-
2015 (2016)	79 468 673	79 433 889	0,60 €	0,60 €	-

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.

La politique de distribution de dividendes est détaillée dans le chapitre 7.3.3 du présent document de référence.

5.5.2 / AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2018

Le bénéfice de l'exercice s'élève à 69 629 923, 38 €. Lors de l'Assemblée générale prévue le 6 juin 2019, il sera proposé :

- d'affecter 3 481 496, 17 € à la réserve légale.

Le solde du bénéfice de l'exercice, soit la somme de 66 148 427, 21 €, augmenté du report à nouveau qui s'élève

à 21 146 509, 04 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice, soit la somme de 87 294 936, 25 €. Il sera donc proposé à l'Assemblée générale du 6 juin 2019 :

- de procéder à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action aux 81 985 563 actions de la Société, soit 49 191 337, 80 €, prélevé dans son intégralité sur le bénéfice distribuable de l'exercice ; et
- d'affecter 38 103 598, 45 € sur le compte de report à nouveau.

Suite à l'attribution définitive d'actions à certains salariés exerçant des fonctions clés, la Société a procédé à une augmentation du capital social en date du 31 mars 2019 d'un montant de 45 690 €, par l'émission de 9 138 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi à 409 927 815 €, divisé en 81 985 563 actions (cf. paragraphe 7.2.4.2 du présent document de référence).

5.6 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE

POURSUITE DE LA STRATÉGIE D'ACQUISITIONS CIBLÉES, D'ÉLARGISSEMENT DE L'OFFRE ET DE DIVERSIFICATION GÉOGRAPHIQUE

En France

Korian s'est renforcé en France avec l'acquisition du groupe **Omega**, spécialiste du grand âge implanté dans le Sud-Ouest. Le groupe Omega intervient dans l'ensemble des secteurs de l'accompagnement du grand âge. Il possède un réseau de 14 maisons de retraite médicalisées en Nouvelle-Aquitaine, Occitanie et en Espagne ainsi que trois résidences services (dont deux en construction qui ouvriront en 2019 et 2020), avec un parc d'environ 1 000 lits. Il gère également 9 agences d'aide et d'accompagnement à domicile. Le groupe Omega a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 40 M€.

Cette acquisition consolide la présence de Korian dans les régions Nouvelle-Aquitaine et Occitanie où il est déjà bien implanté grâce à un réseau de 54 maisons de retraite médicalisées, 22 cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR) et 2 établissements d'hospitalisation à domicile.

En Allemagne

En Allemagne, Korian a acquis la société **Schauinsland**, qui exploite six maisons de retraite médicalisées dans le Land du Bade-Wurtemberg, représentant une capacité totale d'environ 420 lits. La société, qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 17 M€ en 2018, a également développé une offre de soins à domicile. Cette acquisition permet à Korian, 1^{er} opérateur privé en Allemagne avec un réseau de 230 établissements, de se renforcer au Bade-Wurtemberg, région particulièrement dynamique et en pointe sur l'accompagnement du grand âge.

En Espagne

Le groupe a annoncé l'acquisition de **Seniors**, société espagnole qui exploite un ensemble de sept établissements médicalisés haut de gamme autour de Malaga, en Andalousie, soit un portefeuille diversifié d'environ 1 300 lits, incluant des résidences services et des places d'accueil de jour. Seniors, qui a réalisé un chiffre

d'affaires d'environ 15 M€ en 2018, et qui est reconnu pour la qualité de ses services, dispose d'un potentiel de croissance embarquée, avec notamment 3 établissements encore en phase de montée en charge. Cette acquisition permet à Korian de prendre pied sur le marché espagnol, qui est d'ores et déjà le quatrième marché européen dans son secteur d'activité et sur lequel il entend se développer activement, en s'appuyant notamment sur l'équipe de management expérimentée de Seniors.

Aux Pays-Bas

Le 15 avril, le groupe a annoncé l'acquisition de **Stepping Stones**, un opérateur privé néerlandais innovant, spécialisé dans l'accompagnement haut de gamme de la maladie d'Alzheimer et des troubles cognitifs.

Créé en 2006 par Christiaan Sap, Directeur général, Stepping Stones a développé un concept unique basé sur des villas résidentielles de petite taille, adaptées aux patients atteints de la maladie d'Alzheimer ou de troubles cognitifs. Chacun des résidents y dispose de son propre appartement ; des espaces communs (salon, salle à manger et cuisine ouverte ainsi qu'un jardin) sont accessibles à tous.

La prise en charge personnalisée, en parfaite cohérence avec l'approche *Positive Care* de Korian, s'appuie sur les besoins spécifiques et les souhaits des personnes qui présentent en majeure partie un niveau de dépendance élevé. Les résidents y sont accompagnés jusqu'à la fin de leur vie, grâce à une expertise en soins palliatifs. Le personnel est spécifiquement formé à dispenser des soins complexes, selon les exigences des bureaux régionaux de soins néerlandais (*Zorgkantoren*).

La société gère un portefeuille de 12 villas aux standards de qualité élevés (dont 3 sont en phase de montée en charge), représentant 260 appartements, principalement situés dans le centre et l'est des Pays-Bas. Son chiffre d'affaires s'élève à 13 M€ en 2018. Stepping Stones prévoit de doubler le nombre d'établissements dans les quatre prochaines années pour répondre à la forte demande sur ce marché dans le pays.

Après Ages & Vie en France, Korian poursuit le développement de son offre de petites structures pour mieux s'adapter aux besoins de ses clients.

**CHIFFRE D'AFFAIRES EN HAUSSE
DE 8,1 % AU 1^{er} TRIMESTRE 2019
DONT 3,8 % DE CROISSANCE ORGANIQUE**

Au cours des trois premiers mois de 2019, le groupe Korian a réalisé un chiffre d'affaires de 871,6 M€, en hausse de 8,1 % par rapport à l'année précédente et en croissance organique ⁽¹⁾ de 3,8 %. Cette dynamique positive, qui concerne l'ensemble

des activités et des zones géographiques du Groupe, est le fruit d'une stratégie de croissance de proximité combinant développement des activités existantes et élargissement de l'offre de services, d'une part, et acquisitions ciblées, d'autre part (10 opérations réalisées en 2018 et 5 au 1^{er} trimestre 2019), dans une logique de création de plateformes locales de services et de parcours intégrés.

Répartition du chiffre d'affaires par pays

En millions d'euros	1 ^{er} trimestre		% croissance		% chiffre d'affaires
Chiffre d'affaires ⁽¹⁾	2019	2018	Publiée	Organique	
France ⁽²⁾	424,8	400,4	+6,1 %	+3,0 %	48,7 %
Allemagne	233,6	223,7	+4,4 %	+4,4 %	26,8 %
Belgique	123,7	100,8	+22,6 %	+6,7 %	14,2 %
Italie	89,5	81,1	+10,4 %	+2,5 %	10,3 %
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	871,6	806,1	+8,1 %	+3,8 %	100,0 %

(1) Chiffre d'affaires et autres produits, sans impact significatif de la norme IFRS 16.

(2) Inclus Espagne.

Korian a également confirmé les objectifs 2019 de croissance et de marge d'EBITDA qui ont été actualisés lors de la présentation des résultats annuels de l'exercice

2018, à savoir : croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 8 % et marge opérationnelle supérieure ou égale à 14,5 %.

5.7 ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES – PERSPECTIVES D'AVENIR

Pour 2019, Korian poursuivra sa stratégie de « buy and build » en tirant parti de la densité de son réseau et en amplifiant la dynamique de diversification de son portefeuille de métiers vers le domicile, les résidences services et les soins ambulatoires.

Dans le même temps, le Groupe qui a annoncé la création du premier centre de formation des apprentis (CFA) commun pour les métiers de la cuisine et de la restauration aux côtés d'entreprises de services de premier plan, poursuivra son investissement dans les politiques de recrutement et de formation, avec le recrutement d'au moins 1 000 nouveaux apprentis en France et en Allemagne.

Par ailleurs, dans le cadre de la recomposition en cours de son parc, Korian repense ses concepts immobiliers. Le Groupe a ainsi développé la « Maison Korian », qui regroupe sous un même toit des unités de vie médicalisées pour des personnes en perte d'autonomie, des appartements ainsi que des services et centres de soins ambulatoires. 30 projets de centre-ville sont en cours de développement à travers l'Europe sur ce modèle. Dans le même temps, le Groupe poursuit le développement en France du réseau Ages & Vie, qui

permet d'apporter une solution de proximité adaptée aux personnes fragilisées dans un environnement familial et intergénérationnel. Plus de 20 nouvelles unités, construites selon les normes HQE, vont être lancées en 2019.

Le Groupe va également accélérer dans le digital pour en faire un levier d'innovation au service de l'environnement de travail des équipes et de l'expérience clients.

Fort de résultats 2018 supérieurs aux attentes et d'une forte dynamique de développement, Korian revoit à la hausse ses prévisions pour 2019 et vise désormais une croissance du chiffre d'affaires supérieure ou égale à 8 %, soit 160 points de base de plus que celle enregistrée en 2018, et une marge opérationnelle supérieure ou égale à 14,5 %, ce qui représente un gain de 20 points de base par rapport à 2018.

Le Groupe relève également les objectifs du plan stratégique K-2020 et vise désormais pour 2021 un chiffre d'affaires d'au moins 4,2 Mds€, soit une croissance moyenne annuelle supérieure ou égale à 8 % sur la période 2019-2021, et une marge d'EBITDA à 15,5 %, en progression de 120 points de base par rapport à 2018.

(1) La croissance organique du chiffre d'affaires intègre : a) la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements existants ; b) le chiffre d'affaires réalisé en N par les établissements créés en N ou N-1 ; c) la variation du chiffre d'affaires (N vs N-1) des établissements restructurés ou dont les capacités ont été augmentées en N ou en N-1 ; d) la variation du chiffre d'affaires constatée en N par rapport à la période équivalente N-1 des établissements récemment acquis.

6

ÉTATS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2018

6.1 / ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Présentation du compte de résultat consolidé	162
Présentation du bilan consolidé	163
Tableau de flux de trésorerie consolidé	164
Variations des capitaux propres consolidés	165
Notes annexes aux comptes consolidés	166

6.2 / RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

217

6.3 / COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Bilan	220
Compte de résultat	222
Annexe aux comptes individuels au 31 décembre 2018	223

6.4 / RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

240

6.5 / RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

243

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2018

PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2018	31.12.2017
Chiffre d'affaires	2	3 333 787	3 130 942
Autres produits	2	2 697	4 227
Produits de l'activité	2	3 336 484	3 135 169
Achats consommés	2	-265 142	-252 633
Charges de personnel	2/4.1	-1 722 110	-1 616 472
Charges externes	2	-765 428	-734 538
Impôts et taxes	2	-103 083	-98 024
Autres produits et charges d'exploitation	2	-3 655	6 727
Excédent brut d'exploitation (EBE)		477 066	440 230
Dotations aux amortissements et dépréciations		-163 298	-157 029
Résultat sur acquisition et cession de participations consolidées	5	-7 282	-2 959
Autres produits et charges opérationnels	5	-7 225	3 062
Résultat opérationnel	3	299 262	283 303
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	9.1	-105 995	-105 028
Autres éléments du résultat financier	9.1	-15 629	-15 509
Résultat financier	9.1	-121 623	-120 537
Résultat avant impôt		177 638	162 766
Impôts sur les bénéfices	10.1.1	-52 606	3 564
Résultat des sociétés intégrées		125 032	166 330
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		-1 899	-3 007
Part du Groupe		123 133	163 324
Résultat net part du Groupe/action (<i>en euros</i>)	11	1,51	2,00
Résultat net part du Groupe/action dilué (<i>en euros</i>)	11	1,40	1,86
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		123 133	163 324
Éléments recyclables : impact IFRS 9/IAS 39 et IFRS 2 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt ⁽²⁾		-3 205	5 738
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels) ⁽²⁾		2 068	-4 409
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe ⁽²⁾		-1 137	1 329
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe ⁽²⁾		121 996	164 653
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires ⁽²⁾		1 909	2 997

(1) Reclassement des coûts de couverture sur la période de comparaison.

(2) Cf. Variation des capitaux propres.

Excédent brut d'exploitation (EBE) : il s'agit du solde entre les produits (majoritairement le chiffre d'affaires) et les charges (majoritairement achats consommés, charges de personnel, charges externes et impôts et taxes) liées

à l'exploitation du Groupe. Il ne prend pas en compte les dotations aux amortissements et dépréciations ainsi que les autres charges et produits opérationnels qui ne reflètent pas les opérations d'exploitation du Groupe.

PRÉSENTATION DU BILAN CONSOLIDÉ

Actif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2018	31.12.2017
<i>Goodwills</i>	2/6.1	2 311 822	2 218 729
Immobilisations incorporelles	6.2	1 822 819	1 759 714
Immobilisations corporelles	6.3	2 292 431	1 943 851
Immobilisations financières	9.4.1	57 296	54 170
Impôts différés actifs	10.2	140 132	209 019
Actifs non courants		6 624 501	6 185 484
Stocks	2	17 113	10 402
Clients et comptes rattachés	2	235 611	191 219
Autres créances et actifs courants	2	192 666	212 230
Instruments financiers actif	9.6	3 213	4 891
Disponibilités et équivalents de trésorerie	9.3/9.5	550 361	510 589
Actifs courants		998 964	929 330
Actifs détenus en vue de leur cession			108
TOTAL DE L'ACTIF		7 623 465	7 114 922

Passif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2018	31.12.2017
Capital		409 882	404 912
Primes		881 765	860 039
Réserves et résultats consolidés		1 264 538	1 197 454
Capitaux propres (part du Groupe)		2 556 185	2 462 405
Intérêts ne conférant pas le contrôle		11 814	12 272
Capitaux propres totaux		2 567 999	2 474 677
Provisions pour retraites	4.2	70 769	70 373
Impôts différés passifs	10.2	583 287	632 591
Autres provisions	8	115 982	153 878
Emprunts et dettes financières	9.3	2 861 096	2 497 818
Autres dettes non courantes ⁽¹⁾		32 132	770
Passifs non courants		3 663 266	3 355 430
Provisions à moins d'un an	8	12 482	11 660
Fournisseurs et comptes rattachés	2	315 111	267 333
Autres dettes et comptes de régularisation ⁽¹⁾	2	635 523	640 176
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	9.3	412 948	352 940
Instruments financiers passif	9.6	16 136	12 706
Passifs courants		1 392 200	1 284 815
TOTAL DU PASSIF		7 623 465	7 114 922

(1) Reclassement des autres dettes courantes à non courantes sur la période de comparaison.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2018	31.12.2017
Résultat net total		125 032	166 330
<i>Dont charge d'impôt</i>		52 606	-3 564
Dotations nettes amortissements et provisions		142 340	176 101
Impôts différés		-8 210	-72 905
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non cash		-11 219	-12 628
Plus-values de cession d'actifs		5 153	9 145
Capacité d'auto-financement après coût de l'endettement financier net		253 096	266 043
Élimination des frais d'acquisition des titres		6 959	2 959
Élimination des intérêts financiers nets versés		100 063	98 448
Capacité d'auto-financement avant coût de l'endettement financier net		360 119	367 451
Variation des stocks	2	-4 775	-441
Variation des créances clients	2	-13 000	-11 449
Variation des dettes fournisseurs	2	27 965	3 232
Variation État impôt sur les bénéfices	2	-14 562	30 412
Variation des autres éléments	2	21 525	-4 024
Variation du besoin en fonds de roulement	2	17 153	17 729
Flux net de trésorerie généré par l'activité		377 272	385 179
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2	-95 435	-98 391
Incidence des variations de périmètre sur cessions	2	-60	
Investissements incorporels et corporels décaissés	6.4	-264 596	-188 678
Autres investissements financiers décaissés		-6 500	-47 651
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		3 249	3 748
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-363 341	-330 971
Net cash flow		13 931	54 209
Augmentation de capital des minoritaires		91	-91
Actions propres imputées sur les capitaux propres		473	12
Augmentation des dettes financières	9.3	697 825	282 546
Remboursement des dettes financières	9.3	-538 317	-296 280
Autres flux liés aux opérations de financement – Instruments financiers hybrides		-8 220	296 120
Intérêts financiers nets versés		-102 019	-96 366
Dividendes versés aux actionnaires de la mère		-24 865	-30 599
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-98	-12
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement		24 870	155 331
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		38 801	209 540
Trésorerie à l'ouverture		503 802	294 261
Trésorerie à la clôture		542 604	503 802
Valeurs mobilières de placement	9.3	92 951	292 842
Disponibilités	9.3	457 410	217 747
Concours bancaires courants	9.3	-7 757	-6 787
TRÉSORERIE		542 604	503 802

VARIATIONS DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Primes	Imputations directes en capitaux propres	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Au 31 décembre 2016	400 890	841 520	241 110	539 494	2 023 014	13 914	2 036 930
Distribution de dividendes				-48 109	-48 109	-4 615	-52 724
Augmentation de capital	4 022	18 519		-132	22 409		22 409
Actions propres			11		11		11
Instruments de capitaux propres			291 652		291 652		291 652
Autres variations			-65	394	330	-23	306
<i>Résultat de l'exercice 2017</i>				<i>163 324</i>	<i>163 324</i>	<i>3 007</i>	<i>166 330</i>
Impact IAS 19 écarts actuariels			-4 409		-4 409	-10	-4 419
Évaluation des instruments dérivés			5 738		5 738		5 738
de couverture et plans d'actions gratuites (nette d'impôt)				8 445	8 445		8 445
<i>Résultat global</i>			<i>1 329</i>	<i>163 324</i>	<i>164 653</i>	<i>2 997</i>	<i>167 650</i>
Au 31 décembre 2017	404 912	860 040	534 038	663 416	2 462 406	12 272	2 474 678
Distribution de dividendes				-48 576	-48 576	-3 118	-51 694
Augmentation de capital	4 970	21 725		-5	26 690		26 690
Regroupement d'entreprises			-180		-180	0	-180
Actions propres			-356		-356		-356
Instruments de capitaux propres			-9 910		-9 910		-9 910
Autres variations			-69	4 185	4 116	751	4 866
<i>Résultat de l'exercice 2018</i>				<i>123 133</i>	<i>123 133</i>	<i>1 899</i>	<i>125 032</i>
Impact IAS 19 écarts actuariels			2 068		2 068	10	2 078
Évaluation des instruments dérivés							
de couverture et plans d'actions gratuites (nette d'impôt)			-3 205		-3 205		-3 205
<i>Résultat global</i>			<i>-1 137</i>	<i>123 133</i>	<i>121 996</i>	<i>1 909</i>	<i>123 904</i>
AU 31 DÉCEMBRE 2018	409 882	881 765	522 386	742 153	2 556 186	11 814	2 567 999

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire de Notes

NOTE 1	PRINCIPES COMPTABLES	167
NOTE 2	PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION	169
NOTE 3	INFORMATION SECTORIELLE	175
NOTE 4	CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	176
NOTE 5	DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES	182
NOTE 6	GOODWILL, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	183
NOTE 7	CAPITAUX PROPRES	188
NOTE 8	PROVISIONS	188
NOTE 9	FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	189
NOTE 10	IMPÔTS	199
NOTE 11	RÉSULTAT PAR ACTION	201
NOTE 12	ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS	202
NOTE 13	ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	202
NOTE 14	AUTRES INFORMATIONS	203

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 14 mars 2019 et ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 12 mars 2019.

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, et ce, jusqu'à la fin de leur vie ;
- des sociétés exploitant des cliniques spécialisées, qui accueillent des patients convalescents ou handicapés, à la suite d'un séjour dans une structure de soins aigus. 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 holdings, qui ont pour unique vocation de détenir des participations dans les établissements précités ci-dessus ;
- des sociétés ayant vocation à détenir l'immobilier des établissements.

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES**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://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002_fr.

Les comptes consolidés suivent les mêmes règles et méthodes comptables que celles adoptées pour les comptes consolidés établis au 31 décembre 2017, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 et qui n'avaient pas été appliquées par anticipation par le Groupe :

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients », amendement et « Clarifications à la norme IFRS 15 », qui remplacent les normes IAS 11, IAS 18 et les interprétations liées ;
- IFRS 9 « Instruments financiers », qui remplace la norme IAS 39 sur les instruments financiers ;
- amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS, cycle 2014-2016 ;
- IFRIC 22 « Transactions en monnaies étrangères et contrepartie anticipée » ;
- amendements à IFRS 2 « Classification et évaluation des transactions dont le paiement est fondé sur des actions ».

La mise en œuvre de ces nouvelles normes n'a pas d'impact significatif sur les comptes consolidés établis au 31 décembre 2018 présentés.

IFRS 9 « Instruments financiers » :

Le groupe Korian applique les dispositions de la norme IFRS 9 sur le classement, l'évaluation et la dépréciation des instruments financiers depuis le 1^{er} janvier 2018 de manière rétrospective sans ajustement des comparatifs. Quant aux dispositions spécifiques à la comptabilité de couverture, le Groupe les applique depuis le 1^{er} janvier 2018 avec une approche prospective à l'exception de la valeur temps des primes d'options nécessitant une application rétrospective et cela conformément aux dispositions édictées par IFRS 9.

La norme IFRS 9 modifie notamment :

- les conditions de comptabilisation des opérations de couverture et les grandes catégories comptables d'actifs et passifs financiers : compte tenu de la nature des transactions du groupe Korian, l'impact n'est pas significatif en date de transition ;
- la reconnaissance du risque de crédit relatif aux actifs financiers en se fondant sur l'approche des pertes attendues *versus* pertes encourues : ceci se traduit notamment par la comptabilisation de dépréciations des créances clients non échues.

Par ailleurs, le Groupe a choisi de ne pas appliquer par anticipation les nouvelles normes, amendements de normes et interprétations suivants :

- normes et amendements adoptés par l'Union européenne mais dont l'application obligatoire est postérieure au 31 décembre 2018 :
 - IFRS 16 « Contrats de location » qui introduit un nouveau modèle de comptabilisation des contrats de location et remplacera la norme IAS 17 et les interprétations liées,
 - amendements à IFRS 9 : « Clauses de remboursement anticipées prévoyant une compensation négative »,
 - IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » ;
- normes, amendements et interprétations non adoptés par l'Union européenne au 31 décembre 2018 :
 - amendements résultant des processus d'améliorations annuelles des normes IFRS, cycle 2015-2017,
 - amendements à IAS 19 : « Modification, réduction ou liquidation d'un régime de retraite à prestations définies »,
 - IFRS 17 : « Contrats d'assurance »,
 - amendements à IAS 28 : « Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ».

IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux » :

IFRIC 23 clarifie l'application des dispositions d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » concernant la comptabilisation et l'évaluation, lorsqu'une incertitude existe sur le traitement de l'impôt sur le résultat.

L'interprétation s'applique à compter du 1^{er} janvier 2019.

L'application de cette nouvelle norme n'aura pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

IFRS 16 « Contrats de location » :

Le principal impact de l'application de la norme IFRS 16 pour le Groupe en tant que preneur consiste à reconnaître au bilan tout contrat de location sans distinction entre location financement et location simple. Conformément à IFRS 16, tout contrat qui répond à la définition du contrat de location entraîne la comptabilisation chez le preneur d'un actif au titre du droit d'utilisation et d'un passif locatif.

Le Groupe a analysé ses contrats dans l'objectif :

- d'identifier s'ils contiennent un contrat de location au sens d'IFRS 16 ;
- de déterminer les principales hypothèses qui seront retenues pour l'évaluation du droit d'utilisation et du passif locatif, en particulier, la durée des contrats de location et le taux d'actualisation retenus pour l'évaluation du passif locatif.

À ce titre, la dette sera déterminée en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers

qui correspondra à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Les dispositions transitoires ainsi que l'impact initial estimé sur la présentation des états financiers 2019 sont présentés ci-après :

Le Groupe a choisi d'appliquer cette norme suivant la méthode dite « rétrospective modifiée », ce qui permet de calculer de manière simplifiée certains impacts de première application : (i) reconnaissance du passif locatif à hauteur de la valeur actualisée des paiements de loyers résiduels, calculée au taux d'emprunt marginal du preneur à la date de première application, (ii) l'actif au titre du droit d'utilisation est comptabilisé, selon les cas soit pour un montant égal au passif locatif (ajusté du montant des loyers payés d'avance ainsi que des éventuelles provisions pour contrats déficitaires qui étaient comptabilisés au bilan au 31 décembre 2018) soit en déterminant la valeur comptable comme si la norme avait été appliquée depuis la date de prise d'effet du contrat de location (mais en appliquant le taux d'emprunt marginal à la date de première application), (iii) les contrats précédemment traités en contrat de location financement sont maintenus pour leur valeur d'actif et de passif au 31 décembre 2018, (iv) au titre de la méthode rétrospective modifiée, aucun retraitement comparatif des états financiers antérieurs ne sera réalisé. Le Groupe a cependant prévu de préparer des données retraitées au titre de 2018 pour les besoins de sa communication financière.

Le Groupe a choisi d'utiliser les deux exemptions de capitalisation proposées par la norme sur les contrats ayant une durée initiale inférieure à 12 mois et les contrats de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 dollars.

L'impact attendu sur les principaux agrégats utilisés par le Groupe est le suivant :

- augmentation de l'Ebitda ;
- augmentation du « résultat opérationnel », compensée par l'augmentation du « coût de l'endettement financier net » ;
- augmentation de la dette nette ;
- augmentation des « flux net de trésorerie généré par l'activité ».

L'impact estimé de l'application d'IFRS 16, hors *finance lease* IAS 17, sur le bilan d'ouverture au 1^{er} janvier 2019 conduirait à :

- la constatation d'un droit d'utilisation compris entre 2,7 Mds€ et 3,0 Mds€ ;
- la constatation d'une dette de location comprise entre 2,7 Mds€ et 3,0 Mds€ ;
- une diminution des capitaux propres inférieure à 0,1 Md€.

Les engagements au titre des contrats de location immobilière sont détaillés dans la note 12.

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 9.2).

Les actifs et passifs courants sont :

- les actifs et passifs destinés à être consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation ;
- la trésorerie, les équivalents de trésorerie et les découverts bancaires ;
- les actifs et passifs détenus essentiellement en vue d'être négociés.

Tous les autres actifs et passifs sont non courants.

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros.

Principes de consolidation

Les états financiers consolidés comprennent les états financiers de Korian et des filiales qu'elle contrôle pour la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2018.

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 postes concernés par l'utilisation d'hypothèses et d'estimations, un test de sensibilité des valeurs comptables aux principales hypothèses figure dans les notes d'annexe concernées.

Les principales estimations et jugements faits par le Groupe pour l'établissement des états financiers concernent les éléments ci-après.

Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles

Au niveau de chaque UGT les valeurs d'utilité des actifs incorporels et corporels sont issues de valorisations internes à la Société, basées sur les *business plan* à moyen terme, les principales hypothèses retenues dans le cadre de cette évaluation (taux de croissance moyen terme, taux d'actualisation, taux de marge et taux de croissance à l'infini) étant estimées par le Groupe.

Les dettes liées aux engagements de rachat des intérêts ne conférant pas le contrôle sont évaluées 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 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.

Contrats de location

Une analyse de chacun des contrats de location est réalisée. Les contrats de location sont qualifiés de contrats de location financement lorsque Korian bénéficie de la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué et donc que le Groupe se comporte comme un propriétaire au regard des biens loués. À défaut, les contrats sont qualifiés de contrats de location simple.

Engagements envers le personnel

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages au 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 au personnel. La note 4 « Charges

et avantages du personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

Instruments financiers

Les instruments financiers dérivés sont évalués à la juste valeur. La note 9.6 « Instruments dérivés » décrit la valorisation de ces instruments.

Méthodes de conversion

Au 31 décembre 2018, il n'existe pas de transactions significatives en devises dans les comptes consolidés. Toutes les filiales sont situées dans la zone euro.

Opérations éliminées

Les soldes et transactions commerciales et financières, ainsi que les résultats des transactions inter-sociétés sont éliminés dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés.

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION**Principes comptables liés au périmètre de consolidation****Filiales**

Les filiales sont des entreprises contrôlées directement ou indirectement par la Société. Une filiale est contrôlée lorsque la Société :

- détient le pouvoir de diriger, directement ou indirectement, sa politique opérationnelle et financière ;
- obtient des rendements variables provenant des activités de celle-ci ;
- à 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 Korian détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote. Les comptes des filiales sont intégrés globalement à partir de la date de prise de contrôle et cessent de l'être lorsque le contrôle est transféré à l'extérieur du Groupe.

Les comptes consolidés incluent la totalité des actifs, passifs, produits et charges de la filiale. Les capitaux propres et le résultat sont partagés entre la part du Groupe et celle des actionnaires minoritaires.

Partenariats

Aucune entité du Groupe n'est concernée par cette norme au 31 décembre 2018.

Entreprises associées

Les sociétés associées sont des entreprises dans lesquelles la Société exerce directement ou indirectement une influence notable en matière de politique opérationnelle et financière sans en détenir le contrôle. En général, il s'agit de sociétés dans lesquelles la Société détient directement ou indirectement au moins 20 % des droits de vote.

Les participations du Groupe dans des entreprises associées sont comptabilisées selon la méthode de la mise en équivalence. Les états financiers des entreprises associées sont retenus dans les comptes consolidés à partir de la date de début de l'influence notable jusqu'à la date de perte de l'influence notable.

La valeur au bilan des titres mis en équivalence comprend le coût d'acquisition des titres (y compris l'écart d'acquisition) augmenté ou diminué des variations de la quote-part du Groupe dans l'actif net de la Société associée à compter de la date d'acquisition. Le compte de résultat reflète la quote-part du Groupe dans les résultats de l'entreprise associée.

Il n'existe pas de participations mises en équivalence ni de participations dans des coentreprises au 31 décembre 2018.

Regroupement d'entreprises**a) Regroupement d'entreprises**

À la date d'acquisition, conformément à IFRS 3R, 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 ; et
- 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 la norme 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 6.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill* ».

b) Engagements de rachat d'intérêts ne donnant pas le contrôle contracté concomitamment à des regroupements d'entreprises

Le traitement comptable suivant a été retenu en application des normes IFRS en vigueur et en conformité avec la recommandation de l'AMF :

- lors de la comptabilisation initiale, ces engagements sont comptabilisés en dettes dans le poste « Autres dettes non courantes » pour la valeur actualisée du montant de rachat pour la partie à plus d'un an, avec pour contrepartie les capitaux propres ;
- la variation ultérieure de la valeur de l'engagement est comptabilisée par ajustement des capitaux propres considérant qu'il s'agit d'une transaction entre actionnaires.

c) Acquisition complémentaire de titres après la prise de contrôle exclusif

Lors d'une acquisition complémentaire de titres d'une entité déjà contrôlée exclusivement, l'écart entre le prix d'acquisition des titres et la quote-part complémentaire de capitaux propres consolidés acquise est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

Dans le tableau des flux de trésorerie, les acquisitions complémentaires de titres d'une entité déjà contrôlée sont présentées dans les flux net de trésorerie liés aux opérations de financement.

d) Acquisition complémentaire de titres avec prise de contrôle exclusif d'une entité préalablement sous influence notable

La prise de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération. La quote-part antérieurement détenue est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la prise de contrôle exclusif.

e) Cession de titres sans perte de contrôle exclusif

Lors d'une opération de cession partielle de titres d'une entité contrôlée exclusivement, cette opération ne modifiant pas le contrôle exercé sur cette entité, l'écart entre la juste valeur du prix de cession des titres et la quote-part de capitaux propres consolidés que ces titres représentent à la date de leur cession est constaté en capitaux propres attribuables aux propriétaires de la société mère du Groupe en maintenant inchangée la valeur consolidée des actifs et passifs identifiables de la filiale y compris l'écart d'acquisition.

f) Cession de titres avec perte de contrôle exclusif

La perte de contrôle exclusif donne lieu à la constatation d'un résultat de cession calculé sur la totalité de la participation à la date de l'opération. Toute participation résiduelle conservée est ainsi réévaluée à sa juste valeur par le compte de résultat au moment de la perte de contrôle exclusif.

Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2018, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SA, 503 sociétés consolidées par intégration globale (471 au 31 décembre 2017). L'exercice 2018 a été marqué par différents événements.

Variations de périmètre France

À compter du 1^{er} janvier 2018, Korian a intégré la société Ages & Vie dans son périmètre de consolidation. Ages & Vie a été acquise en décembre 2017, avec notamment l'acquisition de la société Ages & Vie Habitat à hauteur de 70 % et de la société Ages & Vie Gestion à hauteur de 53,13 %. Cette acquisition n'avait pas été intégrée au périmètre de consolidation au 31 décembre 2017, en raison du caractère non significatif du résultat au titre de l'exercice 2017 et de la contribution par rapport au total du bilan consolidé au 31 décembre 2017.

En avril 2018, Korian a acquis 100 % de la SAS CLINIDEV détenant elle-même 100 % de la SAS CliniDom, établissement d'hospitalisation à domicile, basé à Clermont-Ferrand et ayant développé une offre très spécialisée en oncologie. CliniDom devient la marque d'activité HAD du Groupe.

En mai 2018, Korian a acquis 100 % du capital de la SAS Résidence Médicalisée Fontdivina et 100 % du capital de la SCI La Méridienne. Cet établissement comporte 74 lits médicalisés, dont une unité protégée de 16 places, et six appartements en résidence services.

En décembre 2018, Korian a acquis 100 % de Petits-Fils. Cette acquisition n'est pas intégrée au périmètre de consolidation au 31 décembre 2018, en raison du caractère non significatif du résultat au titre de l'exercice 2018 et de la contribution par rapport au total du bilan consolidé au 31 décembre 2018.

Variations de périmètre Belgique

À compter du 1^{er} janvier 2018, Korian a intégré à 100 % dans son périmètre de consolidation les huit établissements acquis en décembre 2017 auprès de Senior Assist. Cette acquisition n'avait pas été intégrée au périmètre de consolidation au 31 décembre 2017, en raison du caractère non significatif du résultat au titre de l'exercice 2017 et de la contribution par rapport au total du bilan consolidé au 31 décembre 2017.

Senior Living Group a fait l'acquisition de deux nouveaux établissements indépendants : la maison de retraite Elckerlyck, d'une capacité de 77 lits, en janvier 2018 et la maison de retraite Bormanshof, d'une capacité de 36 lits, en mars 2018.

En septembre 2018 Senior Living Group a acquis un portefeuille complémentaire de 21 nouveaux établissements auprès de Senior Assist, qui représentent une capacité complémentaire de 1 786 lits.

Variations de périmètre Italie

En juin 2018, Segesta SpA a fait l'acquisition à hauteur de 60 % de la société Assisi Project SpA. Cette société exploite l'hôpital San Giuseppe dans la région de Florence et comporte 83 lits spécialisés dans les traitements orthopédiques et les affections locomotrices.

En août 2018, Segesta SpA a fait l'acquisition de la société Smeralda SpA. Cette société exploite une maison de retraite de 115 lits en Sardaigne.

Variations de périmètre Allemagne

En avril 2018, Korian Deutschland a fait l'acquisition à hauteur de 100 % de la société Seniorheim an der paar GmbH située à Aichach.

En juillet 2018, Korian Deutschland a fait l'acquisition à hauteur de 100 % de la société Kutlu Pflegeexperten, spécialiste du soin à domicile dans la région de Munich.

Principales données sur les variations de périmètre significatives**a) Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des coentreprises sur la trésorerie**

En milliers d'euros

Prix d'acquisition des filiales [A]	212 555
Dont décaissé/encaissé [B]	198 563
Dette contractée [C] = [A] - [B]	13 992
Prix de cession [D]	272
Trésorerie acquise [E]	103 128
Trésorerie cédée [F]	332
EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G] = [E - F - B + D]	-95 494

b) Filiales dont l'affectation du prix d'acquisition est définitive

Le Groupe a procédé à l'affectation définitive des prix d'acquisition des sociétés et des établissements acquis avant le 31 décembre 2017, conformément à la norme comptable IFRS 3R.

c) Filiales acquises au cours de l'exercice

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
Goodwills	92 682	
Immobilisations incorporelles	57 034	
Immobilisations corporelles	286 442	
Immobilisations financières	5 164	
Impôts différés actifs	2 675	
Actifs non courants	443 947	
Stocks	1 786	
Clients et comptes rattachés	20 001	
Autres créances et actifs courants	12 286	
Actifs courants	34 072	
Intérêts ne conférant pas le contrôle		-180
Provisions pour retraites		53
Impôts différés passifs		31 172
Autres provisions		2 990
Emprunts et dettes financières		263 421
Autres dettes non courantes		13 530
Passifs non courants		311 166
Provisions à moins d'un an		304
Fournisseurs et comptes rattachés		31 674
Autres dettes et comptes de régularisation		41 493
Emprunts à moins d'un an		6 364
Instruments financiers passif		
Passifs courants		79 835
ACTIFS ACQUIS	478 020	
PASSIFS REPRIS		390 821
Net acquis	87 199	

d) Filiales cédées

Le Groupe n'a cédé qu'une seule filiale en Belgique au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 sans impact significatif.

Activités abandonnées et actifs destinés à être cédés

Conformément à la norme IFRS 5 :

- une activité abandonnée est une composante dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente et qui (i) représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte, et (ii) fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ;

- un seul montant est présenté au compte de résultat et une analyse du montant unique ainsi présenté au titre de la présentation financière spécifique des activités abandonnées ;
- les actifs et les passifs (courants et non courants) du Groupe destinés à être cédés classés comme détenus en vue de la vente sont présentés non compensés séparément des autres actifs et passifs du bilan, sur une seule ligne (à l'actif et au passif

respectivement). Ils sont présentés au sein du sous-total des actifs et passifs courants, sur une ligne distincte au bas du bilan.

Ces actifs et groupes d'actifs, ainsi que les passifs associés, sont mesurés au plus bas de leur valeur comptable ou du prix de cession estimé, net des coûts de cession.

Activités abandonnées

Néant.

Actifs destinés à être cédés

Au 31 décembre 2018, aucun actif significatif en cours de cession n'a été classé en actif destiné à être cédé.

Données opérationnelles courantes

Le compte de résultat est présenté par nature de charges.

Le résultat opérationnel est obtenu par différence entre les charges et produits avant impôt autres que :

- les éléments de nature financière ;

- la quote-part de résultat des opérations faites en commun avec des sociétés non intégrées ; et
- le résultat des activités abandonnées.

La participation des salariés est intégrée dans les charges de personnel.

Produits de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

L'EBE (l'excédent brut d'exploitation) se compose des produits et charges courant de l'entreprise et fait ressortir la performance opérationnelle du Groupe.

Le chiffre d'affaires comprend essentiellement des prestations de services réalisées dans le cadre de l'hébergement et des soins apportés aux résidents quelle que soit l'origine du règlement.

Les produits sont constatés au fur et à mesure de la réalisation des prestations.

Le chiffre d'affaires s'élève à 3 334 M€ pour la période clos au 31 décembre 2018, en augmentation de 203 M€ par rapport à la période précédente.

Charges de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Achats consommés	265 142	252 633
Charges de personnel	1 722 110	1 616 472
Charges externes	765 428	734 538
Impôts et taxes	103 083	98 024
Autres produits et charges d'exploitation	-3 655	6 727
TOTAL CHARGES (EBE)	2 852 108	2 708 395

Le montant des charges externes s'élève en 2018 à 765,4 M€ et comprend des charges de locations mobilières et immobilières pour 396,1 M€. En 2017, le

montant des charges externes s'élevait à 734,5 M€ et comprenait des charges de locations immobilières et mobilières pour 380,7 M€.

Besoin en fonds de roulement

Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017	Variation bilancielle	Variation de périmètre	Autres flux non cash	Variation de BFR
Stocks	17 113	10 402	6 711	1 786	150	4 775
Clients et comptes rattachés	235 611	191 219	44 393	19 803	11 590	13 000
Autres créances et actifs courants	192 666	212 230	-19 564	12 281	-21 439	-10 406
Fournisseurs et comptes rattachés	315 111	267 333	47 779	31 609	-11 796	27 965
Autres dettes et comptes de régularisation	635 523	640 176	-4 654	41 266	-42 477	-3 443
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	505 244	493 658	11 586	39 005	-44 573	17 153

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 et autres approvisionnements, est composé du prix d'achat hors taxes 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.

Le montant des stocks s'élève à 17,1 M€ au 31 décembre 2018, en augmentation de 6,7 M€ par rapport au 31 décembre 2017. L'évolution provient essentiellement des stocks d'encours de production pour 3,5 M€ et de l'évolution de périmètre pour 1,8 M€.

b) Clients

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale correspondant à la juste valeur à la date de comptabilisation initiale.

Une dépréciation est comptabilisée à l'origine de la créance tel que le prévoit la norme IFRS 9. Le niveau

de provisionnement dépend à la fois du niveau de perte réellement constaté lors des exercices antérieurs et de l'évaluation des risques effectuée sur les créances dans chacun des pays dans lequel est présent le Groupe.

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2018 :

<i>En milliers d'euros</i>	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	126 422	82 345	17 805	15 458	12 345	11 497	265 873
Dépréciations	-234	-2 847	-1 908	-6 144	-8 370	-10 759	-30 261
VALEUR NETTE	126 189	79 498	15 897	9 314	3 975	738	235 611

La dépréciation des créances clients avec la méthode statistique se ventile comme suit au 31 décembre 2017 :

<i>En milliers d'euros</i>	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	97 181	75 595	17 103	15 213	10 696	10 207	225 995
Dépréciations		-541	-4 373	-10 009	-10 579	-9 275	-34 777
VALEUR NETTE	97 181	75 053	12 730	5 205	117	932	191 219

L'évolution des créances nettes de provision provient essentiellement des variations de périmètre.

c) Autres créances et actifs courants

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Créances fiscales	61 881	66 052
Créances sociales	4 021	4 757
Avances et acomptes	6 177	4 115
Charges constatées d'avance	33 221	25 402
Autres débiteurs	86 208	110 020
VALEUR DES AUTRES CRÉANCES	191 508	210 347

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Prêts		
Dépôts et cautionnements	1 131	430
Autres immobilisations financières	27	1 453
Valeur des autres actifs financiers courants	1 157	1 883
TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS (NET)	192 666	212 230

Le poste « autres débiteurs » est principalement constitué de produits à recevoir et des autres créances.

d) Dettes fournisseurs, autres dettes et comptes de régularisation

Les dettes commerciales et autres dettes sont comptabilisées au coût historique (représentant le coût amorti).

Fournisseurs et comptes rattachés	31.12.2018	31.12.2017
Dettes fournisseurs	315 111	267 333
TOTAL	315 111	267 333

Autres dettes et comptes de régularisation	31.12.2018	31.12.2017
Dépôts des résidents	63 051	63 074
Fournisseurs d'immobilisations	32 459	46 755
Avances et acomptes versés sur commande	26 067	20 251
Dettes fiscales	60 777	64 330
Dettes sociales	244 313	236 698
Dividendes à payer	38	22
Autres dettes	148 722	148 370
Produits constatés d'avance	60 097	60 676
TOTAL	635 523	640 176

Les autres dettes comprennent 90,5 M€ de contrats défavorables valorisés dans le cadre de l'affectation des prix d'acquisition des entités acquises.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE

Secteurs opérationnels

IFRS 8 impose que soient fournies des informations sectorielles fondées sur des composantes du Groupe contrôlées et mesurées par la Direction du Groupe. 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 quatre secteurs opérationnels correspondant aux pays dans lesquels le groupe Korian est présent (France, Allemagne, Belgique et Italie).

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*).

Secteurs opérationnels au 31.12.2018	Total toutes activités	France	Allemagne	Belgique	Italie
<i>En milliers d'euros</i>					
Chiffre d'affaires et autres produits	3 336 484	1 644 360	912 723	436 171	343 230
Ebitdar ⁽¹⁾	873 184	444 808	234 509	112 813	81 054
	26,2 %	27,1 %	25,7 %	25,9 %	23,6 %
Passage de l'Ebitdar au résultat opérationnel au 31 décembre 2018 :					
Ebitdar	873 184				
Loyers externes	-396 118				
Dotations aux amortissements et provisions	-163 298				
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-7 282				
Autres produits et charges opérationnels	-7 225				
Résultat opérationnel	299 262				

Secteurs opérationnels au 31.12.2017	Total toutes activités	France	Allemagne	Belgique	Italie
<i>En milliers d'euros</i>					
Chiffre d'affaires et autres produits	3 135 169	1 583 396	882 132	362 563	307 078
Ebitdar ⁽¹⁾	820 939	435 568	220 562	93 048	71 761
	26,2 %	27,5 %	25,0 %	25,7 %	23,4 %
Passage de l'Ebitdar au résultat opérationnel au 31 décembre 2017 :					
Ebitdar	820 939				
Loyers externes	-380 710				
Dotations aux amortissements et provisions	-157 029				
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	-2 959				
Autres produits et charges opérationnels	3 062				
Résultat opérationnel	283 303				

(1) Ebitdar (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent*) = EBE tel que défini en page 2 des états financiers consolidés au 31 décembre 2018 avant charges locatives et charges associées.

NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

4.1 Charges de personnel

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Salaires & traitements	1 274 004	1 196 256
Charges sociales	436 888	404 919
Participation des salariés	11 217	15 298
TOTAL	1 722 110	1 616 472

4.2 Engagements envers le personnel

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 ils sont liés. 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.

L'évaluation de l'engagement du Groupe est réalisée à chaque date d'arrêté comptable (i) en utilisant la méthode des unités de crédit projetée conformément à la norme IAS 19 (chaque période de service donne lieu à une unité supplémentaire de droits à prestations et chacune de ces unités est évaluée séparément pour obtenir l'obligation envers les salariés) et (ii) à partir d'hypothèses actuarielles revues périodiquement.

Dans certains cas, une partie des engagements pris par le Groupe sont couverts par des fonds externes. La provision constatée correspond alors à la différence entre la valeur de l'engagement calculé et la valeur desdits actifs à la date d'établissement des comptes.

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).

Le coût des régimes d'avantages postérieurs à l'emploi est constitué de trois composantes, comptabilisées comme suit :

- le coût des services est comptabilisé en résultat opérationnel. Il comprend : le coût des services rendus au cours de la période, le coût des services passés résultant de la modification ou de la réduction d'un régime, intégralement comptabilisé en résultat de la période au cours de laquelle il est intervenu, les pertes et gains résultant des liquidations ;
- la composante financière (charge d'intérêt nette), comptabilisée en résultat financier, est constituée de l'effet de désactualisation des engagements, net du rendement attendu des actifs de couverture évalué en utilisant le taux d'actualisation retenu pour l'évaluation des engagements ;
- les écarts actuariels sont comptabilisés en autres éléments non recyclables du résultat global, et correspondent à la variation des engagements et des actifs de couverture due aux changements d'hypothèses et aux écarts d'expérience, ces derniers étant représentatifs de l'écart entre l'effet attendu de certaines hypothèses actuarielles appliquées aux évaluations antérieures et l'impact effectivement constaté.

Le traitement comptable des régimes d'avantages à long terme est identique à celui des avantages postérieurs à l'emploi, à l'exception des effets de réévaluation qui sont comptabilisés en compte de résultat et sont rattachés à la composante financière.

En France

a) Indemnités de fin de carrière

Le régime des indemnités de fin carrière est un régime à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi) qui relève de la convention collective nationale de l'hospitalisation privée. Lors du départ en retraite d'un salarié, la société verse à celui-ci une indemnité de départ dont le montant dépend du salaire et de l'ancienneté du salarié à cette date.

b) Médailles du travail et primes d'ancienneté

Selon les cas, les accords d'entreprise conclus par les sociétés françaises du Groupe peuvent prévoir l'attribution de primes à l'occasion de la remise d'une médaille du travail 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.

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

L'application de la législation belge n'amène pas à constater d'engagement significatif.

En Italie

Le régime des TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) est un régime d'avantages au personnel (régime à prestations définies) régit 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 Anniversaire	Médailles du travail	Total France	TFR Italie	Total Allemagne	Total
1. Variation de la provision sur 2018							
Provision au 31 décembre 2017	49 123	1 681	449	51 252	13 520	5 600	70 373
Charge d'intérêt	551	21	9	580	159	54	794
Coût des services	5 969	206	69	6 244	357	1 572	8 172
<i>Curtailment Gain</i>	-2 090	0	0	-2 090	0	0	-2 090
Prestations versées y compris charges sociales	-2 052	-103	-92	-2 247	-792	-1 322	-4 362
Variation structurelle hors prestations versées	2 378	124	-15	2 487	-276	304	2 515
Écarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme	0	-88	29	-59	0	0	- 59
Charge 2018	2 378	36	14	2 427	-276	304	2 455
Écarts actuariels OCI	-2 244	0	0	-2 244	-780	30	-2 994
Entrées de périmètre	43	0	0	43	891	0	935
Provision au 31 décembre 2018	49 300	1 717	462	51 479	13 355	5 935	70 769
2. Sensibilité au taux d'actualisation							
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de +0,5 %	46 854	1 660	450	48 964	11 976	5 638	66 578
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de -0,5 %	52 374	1 778	475	54 628	13 547	6 232	74 407

	France Indemnités de fin de carrières	France Prime d'ancienneté & médailles	Italie TFR	Allemagne Prime d'ancienneté & retraites	
Principales hypothèses					
Taux d'actualisation	1,67%	1,67%	1,67%	1,35%	
Taux de croissance des salaires	2,00%	N/A	2,00%	2,00%	
Table de mortalité	TGHF05	TGHF05	ISTAT 2013	Destatis 13/15	
Âge de départ en retraite des cadres	Né(e) en 1950 et avant	63,0	63,0	66,7	65,0
	Né(e) en 1951 et 1952	64,0	64,0	66,7	65,0
	Né(e) en 1953 et après	64,0	64,0	66,7	65,0
Âge de départ en retraite des non-cadres	Né(e) en 1950 et avant	60,0	60,0	66,7	65,0
	Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	61,0	66,7	65,0
	Né(e) en 1953 et après	62,0	62,0	66,7	65,0
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire	

4.3 Paiement fondé sur actions

Le Groupe applique la norme IFRS 2 aux transactions dont le paiement est fondé sur des actions, que le règlement soit en actions ou en trésorerie. En application de cette norme, les transactions réglées en action telles que les plans d'attribution d'actions gratuites 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 Korian :

- des plans dits *Equity Settled* qui seront réglés par la remise d'actions Korian 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 Korian au jour de l'attribution diminué des dividendes attendus sur la période d'acquisition des droits. Le nombre d'instruments de capitaux propres attribués 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 turn-over 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.

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 d'hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

Plan d'unités de performance 2016

Le 14 septembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un mécanisme de rémunération variable long terme, visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique à cinq ans, au profit de certains membres de la Direction générale, dont la Directrice générale. Ce plan prend la forme d'une attribution d'unités de performance, étant précisé que, sous réserve de la réalisation des conditions décrites ci-après, une unité donnerait droit à une action Korian (ou à sa contre-valeur en numéraire) dans les conditions précisées ci-après :

- la période d'acquisition est fixée du 14 septembre 2016 au 30 juin 2019 (la « Date d'Acquisition Définitive ») ;
- le bénéfice et le paiement des unités acquises est subordonné à la qualité de salarié ou de mandataire social du bénéficiaire au sein d'une société du groupe Korian à la Date d'Acquisition Définitive (avec les dérogations usuelles en cas de décès, de mise à la retraite et d'invalidité) ;

- le nombre d'unités acquises est déterminé pour chaque bénéficiaire en fonction du taux d'atteinte de chacun des objectifs de performance basés d'une part sur le chiffre d'affaires 2018 et l'Ebitda 2018, par rapport aux objectifs du plan stratégique à cinq ans du groupe Korian, ainsi que sur le cours de Bourse de Korian 2020, et à l'évolution du cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 durant la période d'acquisition des droits ;
- le règlement des unités est effectué par l'employeur de chaque bénéficiaire selon les modalités suivantes :
 - 50 % de la valeur totale des unités acquises sera payé en actions existantes Korian, dont le nombre sera déterminé sur la base de la moyenne des cours de clôture de l'action Korian au cours des 20 jours de Bourse précédant la Date d'Acquisition Définitive, et
 - 50 % de la valeur totale des unités acquises sera payé en numéraire ;
- étant toutefois précisé que le Conseil d'administration se réserve le droit de modifier cette répartition s'agissant du règlement des unités de la Directrice générale (celle-ci pouvant faire de même s'agissant des unités des autres bénéficiaires membres de la Direction générale) ;
- à l'issue de cette période d'acquisition, les actions reçues en règlement des unités seront librement cessibles, sous réserve de l'engagement de conservation de 25 % des actions remises en paiement des unités de performance par les mandataires sociaux de la Société et des sociétés apparentées jusqu'à l'expiration de leurs fonctions ;
- la valeur totale des unités de performance acquises ne pourra pas excéder 100 % de la rémunération annuelle brute fixe et variable s'agissant des unités de performance le cas échéant acquises par la Directrice générale (150 % de la rémunération annuelle brute fixe s'agissant des unités de performance le cas échéant acquises par les autres bénéficiaires membres de la Direction générale) ;
- Korian conserve à tout moment la possibilité de procéder au règlement des unités acquises en tout ou partie en numéraire, sur la base d'une valorisation de chaque unité égale à la moyenne des cours de clôture de l'action Korian au cours des 20 jours de Bourse précédant la Date d'Acquisition Définitive.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 108 990 actions (sous réserve d'une conversion intégrale en actions), suite au départ de certains bénéficiaires en 2018.

Le coût IFRS du plan d'unités de performance 2016 s'établit à 1 762 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2018.

Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2017

Les 18 juillet et 13 septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 22 juin 2017, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, qui prévoit l'attribution d'un maximum de 340 615 actions de la Société, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au chiffre d'affaires 2019 et à l'Ebitda 2019 par action par rapport aux objectifs du plan Korian 2020, et à l'évolution du cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits.

Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, la Directrice générale a constaté que le nombre total d'actions attribuées dans le cadre de ce plan s'élève à 340 615 actions Korian.

L'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 4 août 2020 ou le 13 septembre 2020, selon la date de leur attribution, sous conditions de présence et de performance. Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Au 31 décembre 2018, un maximum de 296 613 actions reste attribuable au titre du plan, suite au départ de certains bénéficiaires. Le coût IFRS de ce plan s'établit à 3 518 K€ (charges sociales exclues) à cette même date.

Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2018

Les 14 juin et 12 septembre 2018, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 14 juin 2018, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés et mandataires sociaux du groupe Korian, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au chiffre d'affaires 2020, à l'Ebitda 2020 par action et au cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits.

Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, la Directrice générale a constaté, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, que le nombre total d'actions attribuées s'élève à 126 017 actions de la Société.

L'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires les 30 juin, 12 septembre et 19 octobre 2021, sous conditions de présence et de performance. Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites restant attribuables dans le cadre de ce plan s'élève à 121 837 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2018.

Le coût IFRS de ce plan s'établit à 1 214 K€ (charges sociales exclues) à cette même date.

En millions d'euros	Plan d'actions gratuites 2015	Plan d'unités de performance 2016	Plan d'actions gratuites 2017	Plan d'actions gratuites 2018	Total
A. Caractéristiques des plans					
Modalités d'attribution	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	
Condition de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Oui	Oui	Oui	Oui	
Date d'acquisition des droits	31.03.2018	30.06.2019	04.08.2020	30.06.2021	
Nombre d'unités en circulation	3 762	108 990	296 613	121 837	531 202
Charge comptable pour l'exercice 2015 hors charges sociales	127	N/A	N/A	N/A	127
Charge comptable pour l'exercice 2016 hors charges sociales	216,33	261	N/A	N/A	477
Charge comptable pour l'exercice 2017 hors charges sociales	83,83	510,51	759	N/A	1 354
Charge comptable pour l'exercice 2018 hors charges sociales	-187	677	961	198	1 649
B. Évolution du nombre d'unités en circulation					
Nombre d'unités initialement attribuées	90 649	146 358	340 615	126 017	703 639
Nombre d'unités annulées en 2014	0	0	0	0	0
Nombre d'unités annulées en 2015	28 378	0	0	0	28 378
Nombre d'unités annulées en 2016	24 418	7 785	0	0	32 203
Nombre d'unités annulées en 2017	4 081	6 228	6 520	0	16 829
Nombre d'unités annulées en 2018	30 010	23 355	37 482	4 180	95 027
NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION	3 762	108 990	296 613	121 837	531 202
Nombre d'unités définitivement attribuées	3 762	0	0	0	3 762
C. Évaluation IFRS 2					
Cours de l'action à la date d'attribution	30,00	31,70	31,60	27,12	
Volatilité attendue	24,60 %	29,80 %	28,78 %	30,34 %	
Dividende annuel	0,6	0,6	0,6	0,6	
Taux d'intérêt sans risque	0,10 %	-0,60 %	-0,47 %	-0,60 %	
JUSTE VALEUR IFRS 2 DU PLAN HORS CHARGES SOCIALES	240	1 762	3 518	1 214	6 734
<i>Dont composante Equity Settled</i>	<i>240</i>	<i>950</i>	<i>3 518</i>	<i>1 214</i>	<i>5 922</i>
<i>Dont composante Cash Settled</i>	<i>0</i>	<i>812</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>812</i>

À la date d'attribution des plans, l'hypothèse de volatilité attendue a été fixée par référence à la volatilité historique du cours de Bourse de l'action Korian sur une période égale à la durée de vie des plans.

NOTE 5 DONNÉES OPÉRATIONNELLES NON COURANTES**« Autres produits opérationnels » et « autres charges opérationnelles »**

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 en nombre limité, et peu fréquents, 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 et les dépréciations, importantes et inhabituelles d'actifs non courants, corporels ou incorporels ;
- certaines charges de restructuration et de fusion : il s'agit uniquement des coûts de restructuration qui seraient de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance ;
- d'autres charges et produits opérationnels tels que les provisions relatives aux litiges d'une matérialité significative.

Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Frais d'acquisition sur titres	-6 959	-2 959
Résultat de cession des participations consolidées	-323	
RÉSULTAT SUR ACQUISITION ET CESSIION DES PARTICIPATIONS CONSOLIDÉES	-7 282	-2 959

Autres charges et produits opérationnels

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Quote-part de la plus-value <i>lease back</i>	3 837	3 837
Plus ou moins-values de cessions d'actifs non courants	-1 141	-354
Autres charges opérationnelles/produits opérationnels	-9 921	-421
TOTAL PRODUITS (CHARGES)	-7 225	3 062

NOTE 6 GOODWILL, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES**6.1 Goodwill**

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Goodwills bruts à l'ouverture	2 218 729	2 175 429
Variations de périmètre	42 001	104 125
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	50 856	-60 825
Complément de prix	236	
GOODWILLS BRUTS À LA CLÔTURE	2 311 822	2 218 729
Valeur des dépréciations à l'ouverture		
Dépréciations de l'exercice		
Valeur des dépréciations à la clôture		
Goodwills nets à l'ouverture	2 218 729	2 175 429
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	2 311 822	2 218 729

Les *goodwill* sont évalués selon les principes comptables mentionnés dans la note 2. Les tests de valeur réalisés sur les *goodwill* n'ont pas conduit à la constatation d'une dépréciation de ces actifs. Les tests de valeur ont été

réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe 6.5 « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwill* » de cette note.

Variations du poste goodwill

En milliers d'euros	Groupe	France	Allemagne	Belgique	Italie
Goodwills nets à l'ouverture	2 218 729	1 177 736	666 624	142 603	231 766
Variations de périmètre	106 581	23 021	5 076	67 707	10 777
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	-13 487	8 925		11 242	-33 654
GOODWILLS NETS À LA CLÔTURE	2 311 822	1 209 681	671 700	221 552	208 889

L'affectation des *goodwills* correspond principalement à la reconnaissance des actifs suivants : autorisations, ensembles immobiliers et contrats de location.

En France :

- l'affectation définitive des prix des acquisitions de Ages & Vie pour 8,9 M€ ;
- l'impact de l'acquisition provisoire de Clinidom et Fontdivina.

La variation du *goodwill* belge s'explique par :

- l'affectation définitive des prix des acquisitions Bombay, Foyer de Lork, Oase, Senior Assist HomeCare et du dernier portefeuille de 21 établissements acquis auprès de Senior Assist pour 11,2 M€ ;
- l'impact de l'acquisition provisoire de Bormanshof, New Tramontane et Oslo.

En Italie, la variation s'explique par :

- l'affectation définitive des acquisitions 2017 de Frate Sole, Il Ronco, Macotte, pour (33,7 M€) ;
- l'affectation provisoire des opérations 2018 (Assisi Project SpA et Smeralda).

En Allemagne, la variation s'explique par :

- impact des acquisitions Seniorheim An der Paar et Kutlu Pflegeexperten.

6.2 Immobilisations incorporelles

Évaluation des actifs incorporels

Les immobilisations incorporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Les autorisations d'exploiter acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées 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.

Elles ne font l'objet d'aucune réévaluation par la suite. L'essentiel des actifs incorporels est composé d'autorisations d'exploiter, qui constituent des actifs à durée de vie indéfinie non amortissables. Le cas échéant, ils donnent lieu à dépréciation lorsque leur valeur recouvrable devient inférieure à leur valeur comptable.

En France, bien que les autorisations soient accordées pour une durée de 15 ans et que les conventions tripartites soient signées pour une période de cinq ans, aucun amortissement n'est constaté dans les comptes consolidés. Cette position de place du secteur est liée au fait que l'autorisation d'exploiter ne peut être réellement retirée que dans le cas où le Groupe ne respecte pas les conditions imposées par

les autorités de tutelle dans le cadre d'exploitation de ce genre d'établissements et notamment le respect des normes minimales de prise en charge, vérifié par une visite de conformité.

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. En revanche, les tarifs sont encadrés par des tutelles et le développement de l'activité dépend des relations avec celles-ci.

En Belgique, le marché des maisons de retraite médicalisées est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée ; régulé au niveau régional, une licence d'exploitation est obligatoire et les prix d'hébergement sont contrôlés.

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 milliers d'euros

	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 679 846	219 071	1 898 918
Variations de périmètre	50 389	15 250	65 639
Cessions		-872	-872
Acquisitions		24 228	24 228
Transferts		5 131	5 131
Valeur brute à la clôture	1 730 235	262 808	1 993 043
Amortissements cumulés à l'ouverture	11 489	127 715	139 204
Variations de périmètre		11 763	11 763
Cessions		-761	-761
Amortissements et dépréciations	-617	21 314	20 697
Transferts		-679	-679
Amortissements cumulés à la clôture	10 872	159 352	170 224
Valeur nette comptable à l'ouverture	1 668 358	91 357	1 759 714
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 719 363	103 456	1 822 819

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros

	France	Belgique	Italie	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 277 880	199 730	202 235	1 679 846
Dépréciations	11 489			11 489
Valeur nette comptable à l'ouverture	1 266 391	199 730	202 235	1 668 357
Valeur brute à la clôture	1 280 292	203 774	246 170	1 730 235
Dépréciations	10 872			10 872
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 269 420	203 774	246 170	1 719 363

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe.

Les tests de valeur réalisés sur les autorisations ont conduit à la constatation d'une reprise de provision nette d'un montant de 617 k€ à la clôture sur un nombre très limité d'établissements.

Les tests de valeur ont été réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe 6.5 « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de cette note.

6.3 Immobilisations corporelles

a) Évaluation des actifs corporels

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition. Les immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition.

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 6.5 « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de cette note.

b) Approche par composants

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.

Lors du remplacement du composant, la dépense correspondant au nouveau composant est immobilisée pour autant que des avantages économiques futurs soient toujours attendus de l'actif principal.

c) Contrats de location-financement

Les immobilisations financées au moyen de contrats de location-financement, transférant au Groupe la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué, sont comptabilisées à l'actif du bilan à la juste valeur du bien loué ou pour la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location si celle-ci est inférieure. La dette correspondante est inscrite en passifs financiers.

Les paiements effectués au titre de la location sont ventilés entre la charge financière et l'amortissement de la dette de manière à obtenir un taux périodique constant sur le solde de l'emprunt figurant au passif.

Les actifs objets d'un contrat de location-financement sont amortis sur leur durée d'utilité conformément

aux règles du Groupe (cf. le paragraphe relatif à l'amortissement des immobilisations corporelles). En cas d'indice de perte de valeur, ils font l'objet d'un test de dépréciation conformément à la méthode décrite dans le paragraphe 6.5 « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » de cette note.

Les opérations de cession-bail consistant à céder un actif et à le reprendre immédiatement en crédit-bail donnent lieu au traitement complémentaire suivant : la plus-value est inscrite en produits constatés d'avance pour être rattachée aux résultats futurs, pendant la durée du contrat.

Les contrats de location dans lesquels le bailleur conserve la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif sont des locations simples. Les paiements effectués au titre de ces contrats sont comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat.

d) Frais d'entretien et de réparation

Les frais d'entretien récurrents ou ne répondant pas aux critères de l'approche par composants sont comptabilisés en charges lorsqu'ils sont encourus.

e) Travaux réalisés sur constructions en location

Les travaux réalisés sur des immeubles en location simple font l'objet d'un plan d'amortissement par composants sur la durée d'utilisation du bien.

f) Amortissements des immobilisations corporelles

Les amortissements des immobilisations corporelles sont calculés selon le mode linéaire et sur les durées d'utilité indiquées ci-après. Les terrains ne sont pas amortis. Les durées d'utilité retenues sont les suivantes.

Catégories	Durée d'utilité	Mode
Structure	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 3 ans	Linéaire
Matériel de transport	5 ans	Linéaire

g) Subventions d'investissement

Les subventions d'investissement sont présentées en déduction de la valeur brute de l'investissement correspondant. Elles sont reprises au rythme de l'amortissement de ce dernier.

h) 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 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 2018 s'élève à 792 K€. En 2017 le montant s'élevait à 1 309 K€.

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains	Constructions	Matériel	Autres	En cours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	181 768	1 995 907	387 278	515 590	59 320	3 139 863
Variations de périmètre	31 282	289 215	17 621	19 279	19 350	376 747
Cessions	-9 868	-43 008	-10 920	-9 659	-907	-74 362
Acquisitions	6 825	50 404	20 254	21 491	130 288	229 263
Transferts	9 993	44 359	5 684	18 702	-79 437	-700
VALEUR BRUTE À LA CLÔTURE	220 000	2 336 877	419 917	565 403	128 614	3 670 811
Amortissements cumulés à l'ouverture	2 016	591 981	291 771	304 656	5 586	1 196 010
Variations de périmètre	0	35 540	13 944	11 665		61 149
Dotations	333	89 846	28 156	33 234	4 702	156 271
Cessions		-10 888	-10 310	-8 958	-4 377	-34 534
Autres	123	-408	-20	-98	-113	-516
AMORTISSEMENTS CUMULÉS À LA CLÔTURE	2 472	706 070	323 541	340 498	5 798	1 378 379
Valeur nette comptable à l'ouverture	179 752	1 403 926	95 507	210 933	53 734	1 943 851
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	217 528	1 630 807	96 375	224 905	122 816	2 292 431

Les principales variations de l'exercice s'expliquent par :

- les variations de périmètre en valeur nette :
 - pour la France : 64,9 M€,
 - pour l'Allemagne : 19,0 M€,
 - pour la Belgique : 203,8 M€,
 - pour l'Italie : 46,6 M€ ;

- les acquisitions d'immobilisations sur 2018 :

- pour la France : 170,8 M€,
- pour l'Allemagne : 11,4 M€,
- pour la Belgique : 17,0 M€,
- pour l'Italie : 30,0 M€.

La valeur brute des immobilisations détenues en vertu d'un contrat de location-financement est de 1 361 K€ au 31 décembre 2018, pour une valeur nette de 986 K€ (cf. note 12).

6.4 Variation des flux de trésorerie liée aux acquisitions

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et corporelles se détaillent comme suit :

	31.12.2018	31.12.2017
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-24 228	-11 254
Variation Dettes s./acquisitions immos incorporelles	599	-579
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-229 263	-176 055
Neutralisation de l'impact IAS 17	1 510	
Variation Dettes s./acquisitions immos corporelles	-13 215	-790
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	-264 596	-188 678

6.5 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'indices de pertes de valeur.

Les indices de pertes de valeur susceptibles de déclencher un test de dépréciation sont :

- des indices externes (valeur de marché, changements importants dans l'environnement de l'entreprise, etc.) ;
- des indices internes (baisse du taux d'occupation, changement dans la réglementation, 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 de la juste valeur nette de coûts de sortie et de la valeur d'utilité. La juste valeur de l'UGT est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

La valeur d'utilité retenue par le Groupe correspond à la valeur des avantages économiques futurs attendus de leur utilisation et de leur sortie. Elle est déterminée 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 du Groupe révisé de l'année en cours, élaboré par le département du contrôle financier et approuvé par le Conseil d'administration ;
- le taux d'actualisation est déterminé à partir du coût moyen pondéré du capital du Groupe ;
- le taux d'actualisation moyen retenu est de 6,5 % pour la France, 6,0 % pour l'Allemagne, 6,5 % pour la Belgique et 7,5 % pour l'Italie ;
- le taux de croissance moyen retenu est de 1,75 % ;
- le plan d'affaires retenu correspondant au plan stratégique.

Réalisation du test de premier niveau

Les actifs incorporels et corporels 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 2017, compte tenu des évolutions du marché et des métiers, ainsi que des évolutions réglementaires, le Groupe a revu son organisation et les modes de gestion et de pilotage de ses

activités à un niveau tenant compte en particulier de l'interdépendance des flux entre les établissements et 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 ou clinique), 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.

Sur la période, les tests de premier niveau réalisés ont entraîné la constatation d'une reprise de provision de 0,6 M€.

Réalisation du test de second niveau

Un second test de valeur incluant les *goodwill* est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT correspondant aux secteurs opérationnels (France, Allemagne, Belgique et Italie). Ce test de second niveau vise à s'assurer que la valeur recouvrable répartie par secteur est au moins égale à l'actif net consolidé (y compris l'écart d'acquisition) du Groupe par secteur.

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.

Aucun besoin de dépréciation n'a été constaté au niveau du *goodwill*.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %, un taux d'actualisation de 7,0 % sur les UGT France, la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %, un taux d'actualisation de 6,5 % sur les UGT Allemagne la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %, un taux d'actualisation de 7,0 % sur les UGT Belgique, la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

Sur la base d'un taux de croissance à l'infini de 1,5 %, un taux d'actualisation de 8,0 % sur les UGT Italie, la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

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 2018, le capital social est fixé à la somme de 409 882 125 €. Il est divisé en 81 976 425 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2018, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action, avec une option pour un paiement en actions (sur la base d'un prix par action de 26,90 €). Le montant du dividende alloué sur l'exercice s'élève à 48,6 M€ dont 55 % en actions.

Le Groupe a émis des emprunts obligataires à durée indéterminée en juin 2017.

De plus le Groupe a effectué en date du 17 septembre 2018 une émission obligataire non cotée hybride à durée indéterminée d'un montant de 60 M€ au profit d'un seul

investisseur privé. Cet instrument ne donne pas accès au capital de Korian.

Par ailleurs l'émission obligataire non cotée hybride à durée indéterminée d'un montant de 60 M€ de juin 2017 réalisée au profit d'un seul investisseur privé a été remboursée en date du 19 novembre 2018.

Ces instruments financiers hybrides ont été comptabilisés en instruments de capitaux propres pour un montant net des intérêts et frais d'émission de 297,8 M€ au 31 décembre 2018 et ce conformément à la norme IAS 32.

Titres d'auto-contrôle

Les titres d'auto-contrôle détenus par le Groupe sont enregistrés à leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres jusqu'à ce qu'ils soient annulés ou cédés. Les produits de cession de ces titres sont imputés directement en augmentation des capitaux propres, de sorte que les plus ou moins-values et dépréciations éventuelles n'affectent pas le résultat consolidé.

NOTE 8 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.

Provisions non courantes

<i>En milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	67 169	49 986	36 723	153 878
Dotations	6 902	14 630	13 411	34 942
Utilisations	-599	-3 003	-14 426	-18 028
Reprises	-36 780	-15 573	-4 208	-56 381
Variations de périmètre		208	2 783	2 990
Reclassements	40	70	-1 529	-1 418
SOLDE À LA CLÔTURE	36 731	46 317	32 933	115 984

Provisions courantes

<i>En milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	95	12 063	-498	11 660
Dotations	2 259	959	2 619	5 837
Utilisations	-285	-2 980	-2 316	-5 581
Reprises	-985			-985
Variations de périmètre			304	304
Reclassements			1 247	1 247
SOLDE À LA CLÔTURE	1 084	10 043	1 355	12 482

Principaux risques et litiges**Risques liés aux litiges d'exploitation (colonne « Autres »)**

Les provisions pour litiges d'exploitation concernent notamment les dotations soins.

Litiges fiscaux

Les provisions pour litiges fiscaux concernent des provisions pour redressement d'impôt et des litiges fiscaux dont les montants ont été contestés. Les provisions correspondent à la meilleure estimation du risque au 31 décembre 2018.

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.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société 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 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 brut correspond aux charges d'intérêts sur les dettes bancaires, obligataires et liées à des contrats de location-financement.

Les autres éléments du résultat financier comprennent principalement le coût des couvertures mises en

place par le Groupe, les effets d'amortissements des frais d'émission capitalisés, les effets d'amortissement liés aux renégociations et restructurations des dettes et instruments de couverture, les commissions et frais bancaires payés (y compris charges de factoring) et le coût financier attribuable aux engagements envers le personnel.

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Coût de l'endettement financier brut	-100 063	-98 448
Coût des couvertures	-5 952	-6 598
Produits de trésorerie & équivalents de trésorerie	21	18
Coût de l'endettement financier net	-105 995	-105 028
Commissions et frais bancaires	-7 230	-7 412
Effets des restructurations de couvertures	-236	-297
Frais financiers capitalisés sur frais et primes d'émission des emprunts	-4 857	-5 911
Autres charges financières	-6 279	-5 630
Autres produits financiers	2 973	3 740
Autres éléments du résultat financier	-15 629	-15 509
RÉSULTAT FINANCIER	-121 623	-120 537

9.2 Ventilation des actifs et passifs financiers

9.2.1 Actifs financiers

Les actifs 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).

Conformément à IFRS 9, les actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs 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.

Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur, en général, égale au coût d'acquisition.

Prêts et créances

Cette catégorie regroupe les autres prêts et créances. Ils sont comptabilisés au bilan au coût amorti.

Créances clients et comptes rattachés

Les créances clients sont comptabilisées au bilan au coût amorti.

Une provision pour dépréciation est comptabilisée à hauteur des pertes attendues sur la durée de vie de la créance.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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 »).

Les placements à court terme sont comptabilisés à la valeur de marché à chaque clôture.

Catégories d'actifs financiers

Le tableau ci-après permet d'apprécier l'importance des instruments financiers au regard de l'actif consolidé du Groupe.

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 : prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté sur un marché actif (modèles financiers) ;
- niveau 3 : données non observables.

En milliers d'euros	2018	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	Niveau 2	Niveau 3	
								Marchés actifs	Informations observables	Informations non observables	
Actifs non courants											
Titres non consolidés	21 811			21 811						21 811	
Autres actifs non courants	35 485	35 485									
Immobilisations financières	57 296	35 485		21 811						21 811	
Actifs courants											
Clients et comptes rattachés	235 611	235 611									
Autres créances	191 508	191 508									
Dépôts et cautionnements	1 157	1 157									
Autres créances et actifs financiers courants	192 666	192 666									
Instruments dérivés actif	3 213				-174	3 387		3 213			
Valeurs mobilières de placement	92 951		92 951				92 951				
Trésorerie	457 410		457 410								
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	550 361		550 361				92 951				

La valeur comptable des actifs financiers est représentative de leur juste valeur.

9.2.2 Passifs financiers

Le tableau ci-après permet d'apprécier l'importance des instruments financiers au regard du passif consolidé du Groupe.

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 : prix cotés sur un marché actif ;
- niveau 2 : données observables autres qu'un prix coté sur un marché actif (modèles financiers) ;
- niveau 3 : données non observables.

En milliers d'euros	2018	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		
		Passifs financiers au coût amorti	Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie – <i>Debit Value Adjustment</i>	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
							Marchés actifs	Informations observables	Informations non observables
Passifs non courants									
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 343 108	1 343 108							
Financement de la dette immobilière	1 516 515	1 516 515							
Participation des salariés	40	40							
Autres dettes financières diverses	1 432	1 432							
Emprunts et dettes financières	2 861 096	2 861 096							
Engagement de rachat des minoritaires	32 132	32 132							
Passifs courants									
Emprunts auprès des établissements de crédit	273 181	273 181							
Financement de la dette immobilière									
Concours bancaires courants	7 757	7 757							
Autres dettes financières diverses	132 009	132 009							
Emprunts < 1 an et découverts bancaires	412 948	412 948							
Instruments dérivés passif	16 136			729	-660	16 067		16 136	
Fournisseurs et comptes rattachés	315 111	315 111							
Dépôt des résidents	63 051	63 051							
Autres dettes	572 472	572 472							
AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION	635 523	635 523							

La valeur comptable des passifs financiers est représentative de leur juste valeur.

9.3 Dette financière nette

Endettement net (courant/non courant)

Les emprunts produisant intérêts sont comptabilisés à l'origine à leur juste valeur, diminuée des coûts de transaction associés. Ces coûts (frais et primes d'émission des emprunts) sont pris en compte dans le calcul du coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

À chaque clôture, les passifs financiers sont ensuite évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Les emprunts sont ventilés :

- en passifs courants pour la part devant être remboursée dans les 12 mois après la clôture ; et
- en passifs non courants pour les échéances dues à plus de 12 mois.

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	1 724 166	1 581 065
Dette immobilière	1 516 515	1 130 832
dont dette IAS 17 hors sale and leaseback	674 880	645 542
dont dette immobilière vis-à-vis contrepartie financière	841 636	485 290
Autres dettes financières diverses	25 606	132 074
Concours bancaires courants	7 757	6 787
Dettes financières (A)	3 274 044	2 850 758
Valeurs mobilières de placement	92 951	292 842
Disponibilités	457 410	217 747
Trésorerie (B)	550 361	510 589
Trésorerie apportée à titre de garantie (C)	-	-
ENDETTEMENT NET (A) - (B) - (C)	2 723 683	2 340 169

Analyse de la dette financière par nature de taux

En milliers d'euros		31.12.2018	31.12.2017
Taux fixe	59 %	1 935 511	1 540 869
Taux variable	41 %	1 338 533	1 309 889
TOTAL		3 274 044	2 850 758

Au 31 décembre 2018, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 41 % des dettes financières. Le Groupe dispose d'instruments financiers qui visent à le protéger contre les variations de taux. Il utilise les instruments financiers dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêt, *caps*, *floors*, etc.).

En tenant compte des instruments financiers qualifiés de couverture de flux de trésorerie, l'encours des crédits à taux variable au 31 décembre 2018 est couvert à hauteur de 70 %.

Par ailleurs, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 19,1 % de la dette brute.

Variation des emprunts ⁽¹⁾

En milliers d'euros	31.12.2017	Nouveaux emprunts	Remb' emprunts	Variations de périmètre	Autres	31.12.2018	Courant	Non courant
Emprunts	2 711 897	762 087	-427 050	82 769	110 978	3 240 681	381 057	2 859 623
Participation des salariés	40					40		40
Autres emprunts et dettes assimilés	132 034	35 594	-136 300	104 532	-110 294	25 566	24 133	1 432
TOTAL EMPRUNTS	2 843 972	797 682	-563 350	187 301	684	3 266 286	405 191	2 861 096
Dont Non Courants	2 497 818	655 785	-19 256	180 806	-454 057	2 861 096		
Dont Courants	346 153	141 896	-544 094	6 494	454 741	405 191		

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2018	Flux cash	Flux non cash	Remb' emprunts 2018	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	762 087	682 092	79 995	-427 050	-431 972	4 922
Autres emprunts et dettes assimilés	35 594	15 733	19 861	-136 300	-106 345	-29 955
TOTAL EMPRUNTS	797 682	697 825	99 857	-563 350	-538 317	-25 033

Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Moins d'un an	419 282	352 940
Dettes financières court terme	419 282	352 940
1 à 5 ans	1 837 451	1 654 200
Au-delà de 5 ans	1 017 311	843 618
Dettes financières long terme	2 854 762	2 497 818
TOTAL	3 274 044	2 850 758

Évolution de l'endettement du Groupe
au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, la dette nette s'établit à 2 723 M€ en hausse de 383 M€ par rapport au 31 décembre 2017.

La dette financière nette, hors dette immobilière, s'est élevée à 1 206 M€ contre 1 209 M€ au 31 décembre 2017.

L'augmentation de la dette immobilière à 1 517 M€ (contre 1 131 M€ au 31 décembre 2017) résulte d'une part de l'augmentation du taux de détention des actifs immobiliers, conformément à la stratégie du Groupe, et d'autre part de l'entrée en périmètre des acquisitions réalisées en Belgique en 2018.

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2018 :

- dette liée au crédit syndiqué à hauteur de 400 M€ ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés et des dettes auprès des établissements de crédit pour un montant total de 1 324 M€ ;

- d'autres emprunts et dettes financières pour un montant de 33 M€ dont 18 M€ de NEU CP (billet de trésorerie) et 8 M€ de concours bancaires courants ;
- des dettes immobilières pour 1 517 M€. Ces dettes sont principalement constituées de :
 - dettes envers des contreparties financières incluant des crédits-bails pour 309 M€,
 - dettes bancaires adossées à de l'immobilier pour 533 M€, dont 96 M€ NEU CP adossés à de l'immobilier en financement relais,
 - *finance leases* IAS 17 avec des maturités longues pour 675 M€.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 550 M€ à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants.

(1) Hors concours bancaires courants pour 7 757 k€.

Covenant bancaires au 31 décembre 2018

Le crédit syndiqué, les dettes obligataires *Schuldschein* et Euro PP sont soumis à *covenant* bancaires. L'évolution

du covenant bancaire est notifiée semestriellement aux établissements bancaires et annuellement aux obligataires.

	Ratio Korian	Ratio maximum/minimum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier ajusté (crédit syndiqué)	3,0x	< 4,5x
Ratio de dette sécurisée (EuroPP SSD)	2,3x	> 1.5x

Analyse de la sensibilité des charges financières

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 0,5 % (50 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe de 0,7 M€ ;

- l'incidence d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe de 0,4 M€.

9.4 Actifs financiers non courants

Les actifs financiers comprennent :

- les actifs financiers non courants : titres de participation de sociétés non consolidées, créances rattachées, prêts au titre de l'effort construction, 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).

Évaluation initiale

Les actifs financiers sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur, en général, égale au coût d'acquisition.

Classification et évaluation lors des arrêts comptables

Conformément à IFRS 9, les actifs financiers sont classés dans l'une des trois catégories suivantes :

- les actifs 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.

Évaluation et comptabilisation des actifs financiers

Les actifs financiers sont comptabilisés à l'origine à la juste valeur, en général, égale au coût d'acquisition.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

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 »).

Les placements à court terme sont comptabilisés à la valeur de marché à chaque clôture.

Actifs financiers dont les variations de juste valeur sont comptabilisées en résultat

Cette catégorie d'actifs comprend :

- des actifs détenus à des fins de transaction, c'est-à-dire acquis par l'entreprise dans l'objectif de dégager un profit à court terme ;
- les instruments dérivés non expressément désignés comme des instruments de couverture.

Les valeurs mobilières de placement (Sicav, FCP, etc.) sont évaluées à leur juste valeur à la clôture et les variations de juste valeur sont enregistrées dans le résultat financier. Les justes valeurs sont déterminées principalement par référence aux cotations du marché.

Prêts et créances

Ils correspondent à la plupart des actifs financiers non dérivés à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif.

Dans le Groupe, cette catégorie regroupe les créances et comptes rattachés et les prêts 1 % logement (ces derniers étant non significatifs).

Le coût amorti des créances à court terme correspond le plus souvent à leur valeur nominale.

9.4.1 Immobilisations financières

Variation

<i>En milliers d'euros</i>	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Valeur à l'ouverture	55 406	1 236	54 170
Augmentation	10 461		10 461
Remboursement	-1 762		-1 762
Variations de périmètre	-4 775		-4 775
Autres mouvements	-798		-798
VALEUR À LA CLÔTURE	58 532	1 236	57 296

Titres de participation de sociétés non consolidées				31.12.2018	31.12.2017
Société	% détenu	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur nette
SCI Le Perreux	22 %	61		61	61
Furtado Gestion	0 %	248	248		
NJ Start		610	610		
Eternis		99	99		
Demeure St Émilien	5 %	105	105		
Bretagne Retraite		217		217	217
Autres titres non consolidés		21 533		21 533	22 410
<i>Ages & vie</i>					10 553
<i>Établissements complémentaires Senior Assist</i>					11 857
<i>Petits-Fils</i>		21 517		21 517	
<i>Autres</i>		16		16	
TOTAL DES TITRES DE PARTICIPATION DE SOCIÉTÉS NON CONSOLIDÉES		22 873	1 062	21 811	22 688

Les autres titres non consolidés au 31 décembre 2018 comprennent notamment les titres de Petits-Fils, acquis 100 % par Korian en décembre 2018.

Autres actifs financiers non courants	31.12.2018	31.12.2017
Dépôts de garantie	34 349	31 469
Prêts	-	-
Autres titres immobilisés	1 136	14
TOTAL AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS	35 485	31 482
Titres disponibles à la vente	21 811	22 688
TOTAL IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	57 296	54 170

9.4.2 Transfert et utilisation des actifs financiers

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.

Dans le cadre de contrats d'affacturage, des contrats de cession de créances commerciales conclus uniquement en Italie 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 (*factoring pro soluto*).

Les cessions de créances par les filiales italiennes se font à leur valeur nominale, diminuée d'une commission initiale de 0,3 % à 0,6 % comptabilisée en autres charges, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur l'Euribor majoré et enregistrés en charges financières.

Le montant total des créances cédées et sorties de l'actif sur l'exercice 2018 s'élève à 127 052 K€. Le résultat de cession de ces créances sur l'exercice 2018 s'élève à -1 075 K€.

Ventilation sur l'année des cessions de créances (PROSOLUTO)	Exercice 2018	1 ^{er} trimestre 2018	2 ^e trimestre 2018	3 ^e trimestre 2018	4 ^e trimestre 2018
Créances cédées	128 544	31 118	32 830	30 801	33 795
Créances encaissées	128 127	30 034	32 534	30 990	34 569
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	-496	-127	-113	-120	-136
Charges financières afférentes	-579	-169	-161	-115	-134
Résultat de cession	-1 075	-296	-274	-235	-270
TRÉSORERIE NETTE REÇUE	127 052	29 738	32 260	30 755	34 299

9.5 Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2018	31.12.2017
Valeurs mobilières de placement	92 951	292 842
Trésorerie	457 410	217 747
TOTAL	550 361	510 589

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.

9.6 Instruments dérivés

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *caps*) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

Ces instruments financiers dérivés sont évalués à leur juste valeur, qui est déterminée par application de modèles de valorisation intégrant des paramètres de marché à la date de clôture.

Pour les instruments financiers qui participent à une relation qualifiée comptablement de couverture :

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de juste valeur, les variations de valeur du dérivé et de l'élément couvert pour le risque couvert sont enregistrées en résultat sur la même période ;

- si l'instrument dérivé est désigné comme couverture de flux de trésorerie, la variation de valeur de la partie efficace du dérivé est enregistrée dans les capitaux propres. Elle est constatée en résultat lorsque l'élément couvert est lui-même comptabilisé en résultat. En revanche, la part inefficace de la variation de valeur du dérivé est enregistrée directement en résultat.

Pour les dérivés qui ne satisfont pas aux critères de qualification pour la comptabilité de couverture, tout profit ou perte résultant des variations de juste valeur est comptabilisé directement dans le résultat financier de l'exercice.

La juste valeur des instruments dérivés est comptabilisée en actifs courants et passifs courants.

Notes annexes aux comptes consolidés

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 -12,9 M€ au 31 décembre 2018.

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 0,5 % (50 points de base) amènerait à une valeur de marché de + 1,1 M€ ;

- l'effet d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) amènerait à une valeur de marché de -28,6 M€.

Le tableau ci-après présente les éléments de produits, charges, profits et pertes comptabilisés dans le compte de résultat et dans les capitaux propres en 2018 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers.

<i>En milliers d'euros</i>	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	-6 415	-130		
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			386	
TOTAL	-6 415	-130	386	140

Actif	31.12.2017	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2018
Swap de taux	2 309			-2 309	0
Options	2 710		-47	724	3 387
Total des instruments financiers de couverture Actif	5 018		-47	-1 584	3 387
Swap de taux					
Options	1			-1	
Total des instruments financiers non éligibles Actif	1			-1	
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment	-128			-46	-174
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIF	4 891		-47	-1 632	3 213

Passif	31.12.2017	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2018
Swap de taux	11 939	3 466	-538	-443	14 424
Options		1 518		0	1 518
Total des instruments financiers de couverture Passif	11 939	4 984	-538	-443	15 942
Swap de taux	949			-219	730
Options	292			-167	125
Total des instruments financiers non éligibles Passif	1 241			-386	855
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment	-474			-186	-660
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIF	12 706	4 984	-538	-1 016	16 136
TOTAL NET	7 815	4 984	-491	616	12 924

NOTE 10 IMPÔTS

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. Aucun impôt différé passif n'est constaté sur les écarts d'acquisition. Les impôts différés sont calculés entité par entité.

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.

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).

L'essentiel des impôts différés du Groupe provient de la comptabilisation lors de regroupements d'entreprises des actifs incorporels que constituent les autorisations d'exploiter.

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 et exigibles sont comptabilisés comme un produit ou une charge au compte de résultat sauf s'ils se rapportent à une transaction ou

un événement qui est comptabilisé directement dans les capitaux propres.

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 2018, les différences temporelles des entités françaises, belges et italiennes ont été comptabilisées sur la base des nouveaux taux votés :

- en France : au taux de 25,83 % à horizon 2022 ;
- 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 4,9 % selon les régions ;
- en Belgique : au taux de 25,00 % à horizon 2020 ;
- les taux d'imposition retenus pour l'Allemagne sont de 15,3 % ou 30,33 % selon les sociétés.

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.

Dans le cadre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), un produit à recevoir a été comptabilisé pour un montant de 32 300 K€ en contrepartie des charges de personnel.

10.1 Impôt sur les bénéfices**10.1.1 Analyse de la charge d'impôt**

En milliers d'euros

	31.12.2018	31.12.2017
Impôts courants	-60 785	-68 909
Impôts différés	8 178	72 474
IMPÔT SUR LES RÉSULTATS CHARGE (PRODUIT)	-52 606	3 564

Conformément aux règles IFRS, l'impôt au 31 décembre 2018 intègre une charge nette de 20 911 K€, correspondant à la CVAE.

10.1.2 Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Résultat net (part du Groupe)	123 133	163 324
Intérêts minoritaires	1 899	3 007
Charge d'impôt	52 606	-3 564
Résultat avant impôts	177 638	162 766
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	61 161	56 040
Différences permanentes	-2 959	-2 481
Incidence frais financiers non déductibles	4 150	4 820
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	1 472	2 681
Utilisation de déficits fiscaux non activés	-3 448	-1 840
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	372	2 419
Impôts à taux réduit	-1 638	-161
Impôts sociétés étrangères	-4 235	-439
Impact de la CVAE net d'impôt en France	13 711	6 367
Impact du CICE en France	-11 135	-12 662
Impact de l'IRAP en Italie	1 002	833
Impact des résultats exemptés d'impôt	-6 588	6 487
Différence taux mère/fille	-1 178	1 910
Incidence du changement du taux d'impôt sur les sociétés à horizon futur	1 920	-67 538
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT	52 606	-3 564
<i>Taux effectif d'impôt</i>	<i>29,61 %</i>	<i>-2,19 %</i>

10.2 Impôts différés

10.2.1 Variation nette des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Solde à l'ouverture	423 571	490 578
Charge (produit)	-8 178	-72 474
Variation de périmètre	28 278	8 312
Imputation en capitaux propres	-550	-1 821
Autres variations	34	-1 024
SOLDE À LA CLÔTURE	443 155	423 571

10.2.2 Nature des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Immobilisations incorporelles	402 288	386 107
Immobilisations corporelles	160 103	161 581
Différences temporaires CVAE	6 586	6 977
Instruments financiers	-4 718	-2 612
Reports fiscaux	-7 896	-4 971
Provisions pour engagements de retraites	-13 047	-13 618
Autres provisions	-7 673	-8 020
Autres différences temporaires	-14 138	-16 939
Autres actifs/passifs	-78 350	-84 933
NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)	443 155	423 571

NOTE 11 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 ».

	31.12.2018	31.12.2017
Résultat net part du Groupe (<i>en milliers d'euros</i>)	123 133	163 324
Nombre moyen pondéré d'actions (<i>en milliers</i>)	81 484	81 484
RÉSULTAT EN EUROS PAR ACTION	1,51	2,00
Résultat net part du Groupe (<i>en milliers d'euros</i>)	123 133	163 324
Nombre moyen pondéré d'actions (<i>en milliers</i>)	81 484	81 484
Ajustements liés aux options de souscription d'actions	6 475	6 475
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	87 959	87 959
RÉSULTAT DILUÉ EN EUROS PAR ACTION	1,40	1,86

NOTE 12 ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS**Litiges**

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société 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 au 31 décembre 2018.

Contrats de location-financement

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Valeur nette comptable des actifs en location financement	986 227	939 754
Engagements de location par échéance :		
• inférieurs à 1 an	64 629	69 561
• d'1 an à 5 ans	293 240	266 224
• supérieurs à 5 ans	626 123	586 596
TOTAL DES ENGAGEMENTS	983 992	922 381

Contrats de location simple

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	31.12.2017
Loyers minimums relatifs à des contrats non annulables dus		
• à moins d'un an	345 884	358 291
• à plus d'un an et jusqu'à 5 ans	1 271 250	1 196 890
• à plus de 5 ans	1 674 114	1 920 274
TOTAL DES ENGAGEMENTS	3 291 248	3 475 455

NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans le cadre de la politique du Groupe de développement les événements suivants ont eu lieu depuis le 31 décembre 2018 :

- en France, Korian se renforce en France avec l'acquisition du groupe Omega, spécialiste du grand âge implanté dans le Sud-Ouest. Le groupe Omega intervient dans l'ensemble des secteurs de l'accompagnement du grand âge. Il possède un réseau de 14 maisons de retraite médicalisées en Nouvelle Aquitaine, Occitanie et en Espagne ainsi que trois résidences services (dont deux en construction qui ouvriront en 2019 et 2020), avec un parc d'environ 1 000 lits. Il gère également neuf agences d'aide et d'accompagnement à domicile. Le groupe Omega a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 40 M€.

Cette acquisition consolide la présence de Korian dans les régions Nouvelle Aquitaine et Occitanie où il est déjà bien implanté grâce à un réseau de 54 maisons de retraite médicalisées, 22 cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR) et deux établissements d'hospitalisation à domicile ;

- En Allemagne, Korian a acquis la société **Schauinsland**, qui exploite six maisons de retraite médicalisées dans le Land du Baden-Wurtemberg, représentant une capacité

totale d'environ 420 lits. La société, qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 17 M€ en 2018, a également développé une offre de soins à domicile. Cette acquisition permet à Korian, 1^{er} opérateur privé en Allemagne avec un réseau de 230 établissements, de se renforcer au Baden-Wurtemberg, région particulièrement dynamique et en pointe sur l'accompagnement du grand âge ;

- en Espagne, Le Groupe annonce l'acquisition de **Seniors**, société espagnole qui exploite un ensemble de sept établissements médicalisés haut de gamme autour de Malaga, en Andalousie, soit un portefeuille diversifié d'environ 1 300 lits, incluant des résidences services et des places d'accueil de jour. Seniors, qui a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 15 M€ en 2018, et qui est reconnu pour la qualité de ses services, dispose d'un potentiel de croissance embarquée, avec notamment trois établissements encore en phase de montée en charge. Cette acquisition permet à Korian de prendre pied sur le marché espagnol, qui est d'ores et déjà le quatrième marché européen dans son secteur d'activité et sur lequel il entend se développer activement, en s'appuyant notamment sur l'équipe de management expérimentée de Seniors.

NOTE 14 AUTRES INFORMATIONS**14.1 Transactions avec des parties liées**

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux de Korian se conforme au Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF dans sa version de novembre 2016 (le « Code AFEP-MEDEF »).

Conformément aux recommandations du dit Code AFEP-MEDEF, la rémunération attribuée aux dirigeants mandataires sociaux est fixée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations.

En euros	31 décembre 2018	31 décembre 2017
	Montants versés	Montants versés
Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunération fixe annuelle	450 000	450 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	427 500	483 000
Avantages en nature	12 516	6 229
TOTAL	890 016	939 229
Président du Conseil à partir du 26 janvier 2016		
Rémunération fixe annuelle	345 000	345 000
TOTAL	345 000	345 000

(1) Pour l'exercice clos, il s'agit de la rémunération variable annuelle versée au titre de l'exercice antérieur.

14.2 Distributions votées et proposées

	Par action (en euros)	Total (en milliers d'euros)
Distribution globale payée dans l'année 2018 (exercice 2017)	0,60	48 590
DIVIDENDES PROPOSÉS À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019 (EXERCICE 2018)	0,60	49 186

14.3 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 2018 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Mazars 2018	EY 2018	Mazars 2017	EY 2017
Commissariat aux comptes				
Émetteur	307	334	223	223
Filiales intégrées globalement	1 156	1 260	1 026	1 144
Sous-total	1 463	1 594	1 249	1 367
Autres services				
Sous-total	124	135	230	11
TOTAL	1 586	1 729	1 479	1 378

Les autres services sont principalement liés à des missions de « due diligence » liées aux acquisitions de la période.

14.4 Liste des entités consolidées du Groupe

Toutes les sociétés filiales allemandes listées ci-dessous et incluses dans le bilan consolidé sont dispensées, en vertu des articles §264 alinéa 3 et §264 b du Code de commerce allemand (HGB – *Handelsgesetzbuch*), de l'obligation de publication des comptes consolidés et sociaux, selon l'article §325 du même Code, pour l'exercice 2018.

La société mère du Groupe est la société Korian SA.

Les pourcentages indiqués ci-dessous sont les pourcentages d'intérêts.

IG : intégration globale

MEE : Mise en équivalence

FU : Fusionnée

TU : tuppée

14.4.1 France

Entité juridique

KORIAN SA		
MEDIDEP FONCIER	100	IG
SOCIÉTÉ IMMOBILIÈRE JANIN	100	IG
KORIAN SANTÉ	100	IG
ABILONE	100	IG
SCI KORIAN IMMOBILIER	100	IG
JONGKIND	100	IG
KORIAN DOMICILES	100	IG
SANTÉ-MARKETING ET STRATÉGIE	100	IG
LA MOULINIÈRE	100	IG
KORIAN PARTENAIRE	100	IG
SCI LA SOURCE	100	IG
PRIVATEL	100	IG
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100	IG
LE NORD COTENTIN	100	IG
CENTRE WILLIAM HARVEY	100	IG
HOLDING AUSTRUY BUREL	99	IG
PB EXPANSION	100	IG
REACTI MALT	100	IG
SOEMARE	100	IG
SCI KORIAN BEZONS IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN LA COTONNADE IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN LES CATALAUNES IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN LE GRAND PARC IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN LIVRY SULLY IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN LES RESTANQUES IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN MORNAY IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN ONCOPOLE TOULOUSE	100	IG
SCI KORIAN PARC DES DAMES IMMOBILIER	100	IG
SCI KORIAN VILLA AMARELLI IMMOBILIER	100	IG
SCI HOLDING IMMOBILIÈRE	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 1	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 2	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 3	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER FRANCE	100	IG
LA BASTIDE DE LA TOURNE	100	IG

Entité juridique

LE CHÂTEAU	58	IG
SARL RÉSIDENCE FRONTENAC	100	IG
KORIAN LE BASTION	100	IG
RÉSIDENCE PERIER	100	IG
PERIER RETRAITE	100	IG
VEPEZA	100	IG
LA REINE MATHILDE	100	IG
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MÉDICALE DE SAINT COME A JUVISY	100	IG
CLINIQUE DE SACLAS	100	IG
SOCIÉTÉ CLINIQUE DE SOINS DE SUITE DE NOISY LE SEC	100	IG
CLINIQUE DE LIVRY SULLY	100	IG
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE DU PERREUX	100	IG
NEWCO BEZONS	100	IG
CLINIQUE DE CONVALESCENCE DU CHÂTEAU DE CLAVETTE	100	IG
SERIENCE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION	100	IG
SARL DE BIOUX SANTÉ	100	IG
THALATTA	100	IG
RÉSIDENCE LES AINES DU LAURAGAIS	100	IG
GRAND'MAISON	100	IG
KORIAN PASTORIA	100	IG
SA MEDICA FRANCE	100	IG
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SOLISANA	100	IG
SAS CLINIQUE DU VAL DE SEINE	100	IG
SARL CLINIQUE LES ALPILLES	100	IG
SARL CLINIQUE DU MONT VENTOUX	100	IG
SARL CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DU GOLFE	100	IG
SAS CLINIQUE ALMA SANTÉ	100	IG
SAS CLINIQUE DU CHÂTEAU DE MORNAY	100	IG
SAS CLINIQUE SAINTE COLOMBE	100	IG
SARL CLINIQUE LA CONDAMINE	100	IG
SARL CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE VILLA BLEUE	100	IG
SARL CLINIQUE MAISON BLANCHE	100	IG
SAS CLINIQUE MONTJOY	100	IG
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE DE PIETAT	100	IG
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SAINT MAURICE	100	IG
SAS CLINIQUE LA PALOUMERE	100	IG
SAS CLINIQUE LA VARENNE	100	IG
SAS CLINIQUE LA ROSERAIE	100	IG
SARL CLINIQUE LE CLOS DE BEAUREGARD	100	IG
SAS CLINIQUE DU CHAMBON	100	IG
SAS CLINIQUE LES BRUYÈRES	100	IG
SAS LES JARDINS D'HESTIA	100	IG
SARL GMR	100	IG
SAS AUBERGERIE DE QUINCY	92	IG
SAS AUBERGERIE DU 3 ^E ÂGE	92	IG
SARL RÉSIDENCE DES PINS	100	IG

Entité juridique

SAS GASTON DE FOIX	100	IG
SARL RÉSIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	96	IG
SAS DLS GESTION	100	IG
SARL LA FONTAINE BAZEILLE	100	IG
SAS RÉSIDENCE LES SANSONNETS	100	IG
SAS LES TERRASSES DU XXEME	100	IG
SAS RÉSIDENCE LES MATHURINS	100	IG
RÉSIDENCE LES AJONCS	100	IG
KORIAN MAS DE LAUZE	100	IG
SCI BADERA	62	IG
VILLA BONTEMPS	100	IG
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION HOME SAINT GABRIEL	99	IG
LES ISSAMBRES	100	IG
ACCUEIL MEUNIÈRES	100	IG
CHAMTOU	100	IG
SOCIÉTÉ GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST – SGCO	100	IG
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	100	IG
KORIAN VILLA D'ALBON	100	IG
SCI LE TEILLEUL	60	IG
KORIAN LE DIAMANT	100	IG
COMPAGNIE FONCIÈRE VERMEILLE	59	IG
BELLECOMBE	100	IG
KORIAN LES ARCADES	100	IG
RÉSIDENCE MAGENTA	100	IG
VILLA SAINT DOMINIQUE	100	IG
LE CLOS CLÉMENT 77 – RÉSIDENCE DU BOIS CLÉMENT	100	IG
KORIAN BRUNE	100	IG
KORIAN LES LILAS	100	IG
SAINT CYR GESTION	100	IG
REANOTEL	100	IG
KORIAN FLORIAN CARNOT	100	IG
MEUDON-TYBILLES	100	IG
LES LIERRES GESTION	100	IG
L'AIR DU TEMPS RÉSIDENCES STRASBOURG ROBERTSAU	100	IG
LES HAUTS D'ANDILLY	100	IG
ATRIA	100	IG
LES BEGONIAS	100	IG
LA REINE BLANCHE	100	IG
LES BLES D'OR	100	IG
LES TEMPS BLEUS	100	IG
CARLOUP SANTÉ	100	IG
LE CASTELLI	100	IG
LES FONTAINES	100	IG
ISÈRE SANTÉ	100	IG
LAFFITTE SANTÉ	100	IG
S.C.I. LE MAIL IMMOBILIER	100	IG

Entité juridique

LE MAIL SANTÉ	100	IG
MASSENET SANTÉ	100	IG
MEDOTELS	100	IG
RÉSIDENCE FRÉDÉRIC MISTRAL	100	IG
KORIAN CLOS DES VIGNES	100	IG
SAS LE VAL D'ESSONNE	100	IG
SARL MAISON DE RETRAITE LES GARDIOLES	100	IG
SARL LA PAQUERIE	100	IG
SARL LA COLOMBE	100	IG
SARL LES TAMARIS	100	IG
SARL RESID'GEST	100	IG
SARL RA DE LAXOU	100	IG
SARL RA DES SABLES	100	IG
SARL RA DE LYON GERLAND	100	IG
SARL RA DU MANS	100	IG
SARL LE MOLE D'ANGOULINS	100	IG
SAS RA DE NEUVILLE ST RÉMY	100	IG
SARL MAISON DE RETRAITE SOULAINES	100	IG
SAS DOMAINE DES TROIS CHEMINS	100	IG
SAS LE MONT SOLEIL	100	IG
SARL RÉSIDENCE BELLEVUE	100	IG
SARL RÉSIDENCE AGAPANTHE	100	IG
SARL RÉSIDENCE LA GRANDE PRAIRIE	100	IG
SARL RÉSIDENCE PIN BALMA	100	IG
SARL LE HAMEAU DE PRAYSSAS	100	IG
SAS LE HAMEAU DE LA SOURCE	100	IG
SAS RÉSIDENCE CLAUDE DEBUSSY	100	IG
SARL LES OLIVIERS	100	IG
SAS MAISON DE RETRAITE LE CHALET	100	IG
SARL LA CAMPAGNARDE	100	IG
SARL DU CHÂTEAU	100	IG
SARL BUEIL	100	IG
SAS RÉSIDENCE DE L'ABBAYE	100	IG
SAS LA VALLÉE BLEUE	100	IG
SAS LES CIGALES	100	IG
SAS LES TOURELLES	100	IG
SAS LA DETENTE	100	IG
SAS SAINT FRANÇOIS DU LAS	100	IG
SARL MAISON DE RETRAITE LES ALYSSES	100	IG
SAS LA VILLA DU CHÊNE D'OR	100	IG
SAS LA VILLA DU PARC	100	IG
SARL LE DOMAINE DE COLLONGUES	100	IG
SAS LE CLOS VERMEIL	100	IG
SAS RELAIS TENDRESSE SAINTE MARGUERITE	100	IG
SARL MEDI-SAISONS	100	IG
SAS L'AMARYLLIS	100	IG

Entité juridique

SAS LA LOUISIANE	100	IG
SAS LES PALMIERS	100	IG
SARL LUBERON SANTÉ	100	IG
SARL INVAMURS	100	IG
KORIAN VILLA PAPYRI	100	IG
KORIAN VILLA D'AZON	100	IG
KORIAN LES CASSISSINES	100	IG
KORIAN VILLA SPINALE	100	IG
KORIAN L'ASTRÉE	100	IG
KORIAN LA FONTANIÈRE	100	IG
GEM VIE	100	IG
SOCIÉTÉ D'ÉTUDES ET DE RÉALISATIONS POUR LE NOUVEL ÂGE SERENA	100	IG
KORIAN AU FIL DU TEMPS	100	IG
KORIAN PLAISANCE	100	IG
KORIAN SAVERNE	100	IG
KORIAN VAL DES SOURCES	100	IG
KORIAN VILL'ALIZE	100	IG
KORIAN L'ESCONDA	100	IG
LE PETIT CASTEL	100	IG
PEROU	100	IG
LES PINS BLEUS	100	IG
RÉSIDENCE DE PONTLIEUE	100	IG
HOMÈRE HÔTELLERIE MÉDICALISÉE RETRAITE	100	IG
LA SAISON DORÉE	100	IG
SAINT FRANÇOIS DE SALES	100	IG
SARL VILLANDIERES NIMES	100	IG
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	100	IG
LA PINÈDE	100	IG
CHÂTEAU DE LA VERNEDE	100	IG
KORIAN LES OLIVIER	100	IG
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	100	IG
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	100	IG
CLINIQUE DE MÉDECINE PHYSIQUE ET DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE « LES GRANDS CHÊNES »	100	IG
LES FLOTS	100	IG
IMMO 2	100	IG
LE BELVÉDÈRE PLAGE	100	IG
LE BELVÉDÈRE	100	IG
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTTRIBAT	100	IG
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	100	IG
CLINIQUE NAPOLÉON	100	IG
SCI NAPOLÉON	100	IG
LE MONT BLANC	99	IG
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	100	IG
HAD YVELINES SUD	100	IG
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	100	IG
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	100	IG

Entité juridique

KORIAN LES TROIS TOURS	100	IG
OREGON	100	IG
SAS SOCEFI	100	IG
SAS FINANCIÈRE DE LETRETTE	100	IG
SARL PASTHIER PROMOTION	100	IG
SCI CHAMBERY JOURCIN	100	IG
SCI BRUAY SUR ESCAUT	100	IG
SCI SAINT GEORGES DE DIDONNE	100	IG
SCI DE LAXOU MAXEVILLE	51	IG
SCI DES SABLES	100	IG
SCI DE LYON-GERLAND	100	IG
SCI SAINT-MALO	100	IG
SCI DU MANS	100	IG
SCI PIERRE DEBOURNOU	100	IG
SCI DE LA RUE BICHAT	100	IG
SCI CENTRE DE CONVALESCENCE DE NEUVILLE	100	IG
SCI CENTRE MÉDICAL LES ALPILLES	100	IG
SCI VALMAS	100	IG
SCI ALMA SANTÉ	100	IG
SCI SAINT MAURICE	100	IG
SCI LA PALOUMERE	100	IG
SCI LA VARENNE	100	IG
SCI LA ROSERAIE	100	IG
SOCIÉTÉ CIVILE IMMOBILIÈRE DE MONTVERT	100	IG
SCCV BAZEILLE DÉVELOPPEMENT	100	IG
SCI LES TROIS CHEMINS	100	IG
SARL DU PRE DE LA GANNE	100	IG
SCI SYR IMMOBILIER	100	IG
SARL LE BOIS DU CHEVREUIL	100	IG
SAS ALEXMAR	100	IG
SNC IMMOBILIÈRE DE DINARD	100	IG
SAS MS FRANCE	60	IG
SCI FALCA	100	IG
SARL RÉSIDENCE VICTOR HUGO	100	IG
LE CLOS DE L'ORCHIDÉE	100	IG
SOCIÉTÉ DU CHÂTEAU DE LORMOY	100	IG
SCI KORIAN SAVERNE IMMOBILIER	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 4	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 5	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 6	100	IG
RÉSIDENCE FONTDIVINA	100	IG
SCI LA MÉRIDienne	100	IG
AGES & VIE GESTION	100	IG
AGES & VIE HABITAT	100	IG
AGES & VIE SERVICES	100	IG
CLINIDEV SAS	100	IG
CLINIDOM SAS	100	IG

14.4.2 Allemagne

Entité juridique

CASA REHA HOLDING GMBH	100	IG
CASA REHA BETRIEBS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
PROVITA HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
SENIORENHEIM LEHNDORFER HOF GMBH	100	IG
SENIOREN DSC GMBH DIENSTLEISTUNGS- UND SERVICE CENTER	100	IG
HAUS ALTKÖNIG HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
CASA REHA HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
SENIORENRESIDENZ AM ERLLENHOFSEE BETRIEBSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
SENIORENPFLEGEHEIM GMBH BAD NEUSTADT A.D. SAALE	100	IG
F & B SENIOREN-CENTER GMBH	100	IG
S & K TEXTIL SENIOREN DIENSTLEISTUNGS-CENTER GMBH	100	IG
NON-FOOD HANDELSGESELLSCHAFT KARLSRUHE FÜR SENIORENBEDARF MBH	100	IG
CASA REHA ALTENPFLEGEHEIM GMBH	100	IG
CASA REHA VIII IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH	100	IG
CASA REHA IX IMMOBILIEN BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH	100	IG
CASA REHA VIII IMMOBILIENGESSELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH & CO. KG	100	IG
XXIV. CASA REHA IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
XXVIII. CASA REHA IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
XX. CASA REHA VERWALTUNGS- UND IMMOBILIENERWERBS GMBH & CO. KG	100	IG
CASA REHA SENIORENPFLEGEHEIM GMBH	100	IG
SOZIALKONZEPT BETRIEBS- UND BETEILIGUNGS GMBH	100	IG
SOZIALKONZEPT BARBARAHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT CHARLOTTENHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100	IG
SOZIALKONZEPT CHRISTINENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT DOROTHEENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT HERMINENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT LORETTAHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT MARIETTENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT CÄCILIEHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100	IG
SOZIALKONZEPT FRIEDERIKENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT HELENENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT LUISENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT MAGDALENENHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100	IG
SOZIALKONZEPT MARIENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT IM ROSEN PARK GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT SCHULZE-KATHRINHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG
SOZIALKONZEPT SOPHIENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN	100	IG

Entité juridique

SOZIALKONZEPT KATHARINENHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH	100	IG
GO DRACHENFELSSEE 506. V V GMBH	100	IG
GO DRACHENFELSSEE 510. V V GMBH	100	IG
ALTER EGO SIEBENUNDVIERZIGSTE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH	100	IG
SOTEC GMBH	100	IG
SOZIALKONZEPT BETEILIGUNGS GMBH	100	IG
SERVEX DIENSTLEISTUNGS GMBH	100	IG
SOZIAL SERVICE EINRICHTUNGS- UND GESCHÄFTSBESORGUNGS GMBH	100	IG
AFARIA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. OBJEKT LOLLAR KG WIESBADEN	100	IG
ASTELLA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. VERMIETUNGS KG WIESBADEN	100	IG
APARMA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. VERMIETUNGS KG WIESBADEN	100	IG
KORIAN MANAGEMENT AG	100	IG
KORIAN MANAGEMENT AG SALZBURG	100	IG
KORIAN MANAGEMENT GRUNDBESITZ GMBH	100	IG
CURANUM AG	100	IG
CURANUM VERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGS-	100	IG
CURANUM HOLDING GMBH	100	IG
CURANUM BETRIEBS GMBH WEST	100	IG
KORIAN AKADEMIE GMBH	100	IG
GAP MEDIA SERVICE GMBH	100	IG
SERVICE GESELLSCHAFT WEST GMBH	100	IG
CURANUM DIENSTLEISTUNG GMBH	100	IG
CURANUM BETRIEBS GMBH	100	IG
ALTENHEIM BETRIEBSGESELLSCHAFT WEST GMBH	100	IG
CURANUM FRANZISKUSHAUS GMBH	100	IG
CURANUM BETRIEBS GMBH MITTE	100	IG
DOC ORANGE GMBH	100	IG
BAD SCHWARTAUER AVG ALTENHEIM-VERMIETUNG	100	IG
RIAG SENIORENZENTRUM « ZWEITE »	100	IG
RIAG SENIORENZENTRUM « ERSTE »	100	IG
RIAG SENIORENZENTRUM	100	IG
CURANUM LIESBORN GMBH & CO. KG	100	IG
KORIAN MANAGEMENT VERWALTUNG GMBH	100	IG
PHÖNIX – HAUS SILBERDISTEL – ALTEN- U. PFLEGEHEIM GMBH	100	IG
PHÖNIX – HAUS ROGGENBERG – PFLEGEHEIM GMBH	100	IG
PHÖNIX – HAUS KARWENDEL – ALTEN- UND PFLEGEHEIM GMBH	100	IG
PHÖNIX-HAUS ROSMARIN SENIOREN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH	100	IG
SENIORENWOHNANLAGE OETTINGEN GMBH	100	IG
ALTEN-PFLEGEHEIM VEITSBRONN GMBH	100	IG
PHONIX SENIORENRESIDENZ ELSTERTALBLICK GMBH	100	IG
PHÖNIX SOZIALZENTRUM IM LERCHENFELD GMBH	100	IG
PHÖNIX SOZIALZENTRUM WINDSBACH GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM IM BRÜHL GMBH	100	IG

Entité juridique

PHÖNIX-SENIORENZENTRUM TAUNUSBLICK GMBH	100	IG
PHÖNIX-HAUS AM STEINSGRABEN SENIOREN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ULMENHOF GMBH	100	IG
PHÖNIX – HAUS SONNENGARTEN WOHN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH	100	IG
PHÖNIX – SENIORENZENTRUM GRAF TILLY GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM HERZOG ALBRECHT GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENRESIDENZ AM TEICHBERG GMBH	100	IG
SENIORENRESIDENZ DETTELBACH GMBH	100	IG
SENIOREN- UND FACHPFLEGEZENTRUM GMBH (GRETEL-EGNER-HAUS)	100	IG
SOLIDARIA SENIORENRESIDENZEN GGMBH	100	IG
PHÖNIX SENIORENZENTRUM SCHÖNBLICK GMBH	60	IG
PHÖNIX – SENIORENZENTRUM HESSENALLEE GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM FRONMÜLLERSTRASSE GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM GARTENSTADT GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM BODENSEERING GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ST. HEDWIG GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM NEUPERLACH GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AHORNHOF GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM MUPPBERG GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM MAINPARKSEE GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM SCHLOSSTEICH GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ZWEI LINDEN GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM WEIDENPESCH GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM EVERGREEN MAXHÜTTE GMBH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM EVERGREEN GMBH	100	IG
ZENTRALE PARSBERG (HOLDING WEIDLICH)	100	IG
SERVAS GMBH – SERVICELEISTUNGEN FÜR DEN ALTENHILFSEKTOR	100	IG
WBW GMBH	100	IG
LEOS GMBH	100	IG
GERICARE GMBH	100	IG
SOTERIA MANAGEMENTGESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG	100	IG
KLINIK AM STEIN PROJEKTENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. KG	100	IG
KLINIK AM STEIN VERWALTUNGS GMBH	100	IG
EVERGREEN HOLDING GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM BERGNEUSTADT GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM BUTZBACH GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM LANDSCHEID GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGEZENTRUM AM ALTEN POSTSTADION GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM RECKLINGHAUSEN GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM SAARBURG GMBH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM PADERBORN GMBH	100	IG
BLITZ 07-712 GMBH	100	IG
HELVITA SENIORENZENTREN GMBH	100	IG
ALPHEIDE-SENIORENZENTRUM GMBH	100	IG
SENIOREN-DOMIZIL FAMILIE WOHNSEDLER GMBH	100	IG
HAUS AMSELHOF SENIORENRESIDENZ GMBH	100	IG

Entité juridique

HELVITA WIRTSCHAFTSDIENSTE GMBH	100	IG
SENIORENPFLEGE HASSLOCH GMBH	100	IG
SENTIVO GMBH	100	IG
SENTIVO SOLINGEN GMBH	100	IG
SENTIVO MÖNCHENGLADBACH GMBH	100	IG
SENTIVO RHÖNDORF GMBH	100	IG
SENTIVO EITORF GMBH	100	IG
AMBULANTER DIENST KUTLU GMBH	100	IG
SENIORHEIM AN DER PAAR GMBH AICHACH	100	IG

14.4.3 Italie

Entité juridique		
SEGESTA SPA	100	IG
SEGESTA2000 SRL	100	IG
SEGESTA GESTION SRL	100	IG
MOSAICO HOME CARE SRL	100	IG
VILLA DELLE TERME SPA	100	IG
SEGESTA LATINA SPA	100	IG
CRCT IL GBBIANO SRL	100	IG
SEGESTA MEDITERRANEA SRL	100	IG
VILLA SAN CLEMENTE SRL	100	IG
ELIA DOMUS SRL	100	IG
AUREA SALUS SRL	100	IG
KINETIKA SARDEGNA SRL	100	IG
VITTORIA SRL	70	IG
DR.ALBERTO BOCCHI SPA	100	IG
PLATINUM SPA	100	IG
CARE SERVICE SPA	100	IG
IL CILIEGIO SRL	100	IG
RESIDENZA FORMIGINE SRL	100	IG
IL FAGGIO SRL	100	IG
CROCE DI MALTA SRL	100	IG
FRATESOLE SRL CLIN	100	IG
IL RONCO SRL	100	IG
IMMOBILIARE MACOTTE	100	IG
NATIVITAS	100	IG
RSA FRATESOLE SRL	100	IG
SOGEMI SRL	100	IG
ASSISI PROJECT SPA	100	IG
PREPPY REAL ESTATE SRL	100	IG
SMERALDA RSA DI PADRU SRL	95	IG

14.4.4 Belgique

Entité juridique

RUSTOORD DE VLAAMSE ARDENNEN	100	IG
PSYCHOGERIATRISCH CENTRUM	100	IG
RESIDENTIE MILSENHOF	100	IG
SENIORENRESIDENTIE AURORA	100	IG
BERCKENBOSCH NV	100	IG
RESIDENTIE SPORENPARK	100	IG
RESIDENTIE BONEPUT	100	IG
RÉSIDENCE LES CHEVEUX D'ARGENT	100	IG
CORDIA HOLDING	100	IG
PROCURAS	100	IG
RVT DELLEBRON	100	IG
HOME EKSTERVELD	100	IG
GOLDEN MORGEN	100	IG
SINT- LENAARTSHOF	100	IG
MAASMEANDER	100	IG
SENIORIE DE MARETAK	100	IG
RÉSIDENCE MELOPEE	100	IG
DE NOOTELAER	100	IG
TEN PRINS	100	IG
RÉSIDENCE L'AIR DU TEMPS	100	IG
RÉSIDENCE BETHANIE	100	IG
RESIDENTIE EDELWEIS	100	IG
RÉSIDENCE AUX DEUX PARCS	100	IG
MRS LE RICHEMONT	100	IG
RESIDENTIE KASTEELHOF	100	IG
RÉSIDENCE LE PROGRÈS	100	IG
ROOIERHEIDE NV	100	IG
RESIDENTIE PALOKE	100	IG
HOME RÉSIDENCE DU PLATEAU	100	IG
RESIDENTIE PRINSENPARK	100	IG
RÉSIDENCE LA PASSERINETTE	100	IG
RÉSIDENCE RY DU CHEVREUIL	100	IG
RÉSIDENCE SEIGNEURIE DU VAL	100	IG
RESIDENTIE VAERENHOF	100	IG
RÉSIDENCE AU BON VIEUX TEMPS	100	IG
SL FINANCE	100	IG
SENIOR LIVING GROUP NV	100	IG
SL INVEST	100	IG
SL IMMO	100	IG
WIELANT-FUTURO	100	IG
DAMIEN/HÉRIS SÉNISERVICES SA	100	IG
MAISON DU XX AOÛT SA	100	IG
ONAFHANKELIJKE THUISZORG VLAANDEREN	100	IG
PLAZA CATERING	100	IG

Entité juridique

LES RÉCOLLETS SA	100	IG
RESIDENTIE SENIORPLAZA	100	IG
SENIOR ASSIST HOME CARE	100	IG
SENIORPLAZA CONCEPT	100	IG
SENIORPLAZA INVEST	100	IG
ARCHE DE VIE SA	100	IG
LE DOMAINE DES AMARYLLIS SPRL	100	IG
RÉSIDENCE 3 SA	100	IG
RÉSIDENCE REINE ASTRID SA	100	IG
BELLEVUE SA	100	IG
CLAIRE DE VIE SPRL	100	IG
LES CHARMILLES SA	100	IG
LE COLVERT SPRL	100	IG
HUIS ELCKERLYC	100	IG
HUYSE ELCKERLYC	100	IG
KAREN SPRL	100	IG
DE LAEK SA	100	IG
WOON & ZORG VG LUMMEN BVBA IMMO	100	IG
WOON & ZORG EXPLOITATIE ICHTEGEM BVBA	100	IG
WOON & ZORG EXPLOITATIE LUMMEN BVBA	100	IG
NEW TRAMONTANE	100	IG
DU PARC SA	100	IG
NOUVELLE RÉSIDENCE LE SAULE SPRL	100	IG
SENIOR HOUSING	100	IG
LES SITELLES SA	100	IG
RESIDENCE SOIGNIES SA IMMO	100	IG
CHÂTEAU SOUS BOIS SPRL	100	IG
VII VOYES SPRL	100	IG

6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Korian,

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 Korian relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée cidessus 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 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 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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 ciavant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des *goodwills* et des autorisations d'exploiter

Risque identifié

Au 31 décembre 2018, la valeur nette des *goodwills* et des autorisations d'exploiter s'élève à 4 031 M€.

- Les *goodwills*, dont les modalités de calcul sont présentées dans la note 2 de l'annexe des comptes consolidés, sont comptabilisés à l'actif du bilan pour un total net de 2 312 M€.
- Les autorisations d'exploiter acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises sont des immobilisations incorporelles non amortissables comptabilisées pour une valeur nette comptable de 1 719 M€ qui correspondent à la valorisation des autorisations d'exploiter concédées par les autorités de tutelles 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 6.2 « Immobilisations incorporelles » de l'annexe des comptes consolidés.

La Direction s'assure lors de chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'indice de perte de valeur, que la valeur nette comptable des *goodwills* et des autorisations d'exploiter n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des autorisations est la valeur la plus élevée entre la juste valeur nette de coûts de sortie et la valeur d'utilité. Les tests de perte de valeur sont effectués au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT).

- Pour les autorisations d'exploiter, l'UGT correspond depuis 2018 au département en France, à la région en Italie et en Belgique, pour chaque typologie d'activité (maison de retraite ou clinique). En effet, les évolutions du marché, des métiers, de la réglementation, et du mode de pilotage des activités par le Groupe ont conduit ce dernier à considérer que les UGT correspondent désormais pour chaque activité à un regroupement territorial.
- Pour les *goodwills*, l'UGT correspond aux secteurs opérationnels (France, Allemagne, Belgique et Italie).

Les modalités et le détail des hypothèses retenues pour ces tests sont présentés dans la note 6.5 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 et repose sur des hypothèses et des estimations établies par la Direction, notamment la projection des flux de trésorerie, issues des

plans d'affaires à quatre ans qui correspondent au plan stratégique, le taux de croissance moyen retenu pour la projection de ces flux, et le taux d'actualisation qui leur est appliqué.

L'appréciation de la valeur recouvrable des *goodwills* et des autorisations d'exploiter constitue un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes du 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 examiné la conformité de la méthodologie appliquée 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 :

- comparé les bases comptables testées par la Direction aux éléments figurant dans les comptes consolidés, afin d'obtenir l'assurance que les tests réalisés portent sur l'exhaustivité des *goodwills* et des autorisations comptabilisés ;
- examiné les modalités de calcul de la valeur d'utilité appréciée par les flux de trésorerie futurs actualisés :
 - prise de connaissance du processus budgétaire et des contrôles-clés associés à ce processus,
 - examen des critères retenus par le Management pour la définition des nouvelles UGT correspondant pour chaque typologie d'activité à un regroupement territorial,
 - examen, par sondages, de la cohérence des prévisions des flux de trésorerie avec les budgets 2019 établis par la Direction ainsi qu'avec le plan stratégique approuvés par le Conseil d'administration,
 - comparaison, par sondages, des prévisions retenues lors de la période précédente au titre de l'exercice 2018 avec les réalisations correspondantes afin d'analyser l'atteinte des objectifs antérieurs ;
- examiné les taux de croissance à l'infini et les taux d'actualisation retenus par la Direction dans le cadre du calcul de la valeur d'utilité en les comparant à notre propre estimation de ces taux établie en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ;
- vérifié, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 6.5 de l'annexe aux comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

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 extrafinancière 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Korian SA dans les statuts initiaux de 2003 pour le cabinet MAZARS et par l'Assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet MAZARS était dans la seizième année de sa mission sans interruption (dont treize 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 huitième année.

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. 823-10-1 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. 822-10 à L. 822-14 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Manuela Baudoin-Revert

ERNST & YOUNG et Autres

May Kassis-Morin

6.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros (k€)).

BILAN

Actif

Actif	31.12.2018	31.12.2017
Immobilisations incorporelles	19 842	11 386
Immobilisations corporelles	11 270	10 310
Immobilisations financières	3 038 304	2 984 535
<i>Dont participations</i>	2 363 386	2 250 442
Total actif immobilisé	3 069 416	3 006 231
Avances et acomptes versés sur commandes	0	3
Créances clients	89 200	76 336
Autres créances	1 006 641	641 124
Disponibilités	294 002	90 784
Valeurs mobilières de placement	86 455	286 143
Charges constatées d'avance	1 328	2 532
Total actif circulant	1 477 626	1 096 922
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations	12 259	14 119
TOTAL ACTIF	4 559 301	4 117 272

Passif

Passif	31.12.2018	31.12.2017
Capital	409 882	404 912
Primes d'émission	982 765	961 039
Réserve légale	31 442	28 349
Report à nouveau	21 147	10 953
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	69 630	61 869
Provisions réglementées	2 424	2 420
Situation nette	1 645 806	1 598 058
Provisions pour risques et charges	2 333	1 614
Autres emprunts obligataires	1 573 492	1 331 647
Emprunts auprès des établissements de crédit	576 253	688 837
Emprunts et dettes divers	705 433	444 359
Fournisseurs	30 701	26 749
Dettes sociales et fiscales	19 598	19 940
Fournisseurs d'immobilisations	2 300	1 841
Autres dettes	3 230	3 616
Total dettes d'exploitation	2 913 340	2 518 603
Produits constatés d'avance	155	611
TOTAL PASSIF	4 559 301	4 117 272

COMPTE DE RÉSULTAT

	31.12.2018	31.12.2017
Chiffre d'affaires	83 774	76 745
Production immobilisée	6 000	1 635
Subvention d'exploitation	0	4
Reprises de provisions et transfert de charges	1 912	6 260
Autres produits	0	99
Total	91 686	84 743
Achats de marchandises	0	0
Autres achats et charges externes	68 466	58 428
Impôts et taxes	2 918	2 781
Salaires	33 548	30 243
Charges sociales	14 782	11 793
Dotations		
• amortissements immobilisations	11 433	10 223
• sur actif circulant	0	0
• provisions pour risques et charges	183	1 065
Autres charges	976	1 061
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	132 306	115 594
Résultat d'exploitation	-40 620	-30 851
Produits financiers	146 828	134 553
Charges financières	58 669	59 870
Résultat financier	88 159	74 683
Résultat courant	47 539	43 832
Produits exceptionnels	6 083	301
Charges exceptionnelles	9 874	597
Résultat exceptionnel	-3 791	-296
Impôts bénéfiques (produit)	-25 882	-18 333
Résultat net comptable	69 630	61 869

ANNEXE AUX COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2018

La société Korian SA, dont le siège social est situé au 21-25 rue Balzac 75008 Paris, établit des comptes consolidés en qualité de société tête de Groupe.

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.

Principales méthodes utilisées**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.

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 ans ;
- le mobilier et le matériel de bureau 10 ans ;
- le matériel informatique 3 ans.

Participations, autres titres immobilisés

Les titres de participation sont valorisés au coût d'acquisition incluant les frais accessoires, ces derniers étant amortis sur cinq ans en dérogatoire. Si cette valeur est supérieure à leur valeur d'utilité ou 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 du périmètre d'activité considéré (activités France Seniors et France Santé), selon les principes suivants :

- les flux de trésorerie avant impôt sont issus du budget révisé du Groupe, élaboré par le département du contrôle financier et approuvé par le Conseil d'administration ;
- le taux d'actualisation correspond au coût moyen pondéré du capital, déterminé par pays (6,5 % pour la France, 6,0 % pour l'Allemagne, 6,5 % pour la Belgique et 7,5 % pour l'Italie) ;
- les flux sont projetés sur la période 2019-2022 selon le plan stratégique du Groupe. À cela s'ajoute une année de flux normatif, projeté à l'infini à l'aide d'un taux de croissance perpétuel de 1,75 %. Ce taux de croissance est en accord avec le potentiel de développement des marchés sur lesquels le Groupe opère, ainsi qu'avec sa position concurrentielle sur ces marchés.

Au 31 décembre 2018, les travaux d'évaluation des titres de participation ont conduit à procéder à la comptabilisation d'une reprise nette de dotation de -1 758 K€.

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 auxquelles elles pourraient donner lieu.

Instruments financiers et comptabilité de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont énoncés par le PCG (article 628-6 à 628-17 nouveaux introduits par le Règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture). Ils sont applicables à toutes les couvertures quelle que soit leur nature.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées globalement au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché. Les actions auto-détenues sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition.

Trésorerie

La trésorerie correspond aux soldes bancaires.

Au dernier trimestre 2007, une convention de centralisation de trésorerie a été signée entre la Société et la plupart des sociétés françaises qui faisaient alors partie du Groupe. Les autres sociétés du Groupe se financent auprès de Korian par le biais de prêts ou de comptes courants.

Le 29 octobre 2018 a été signée une nouvelle convention de trésorerie avec un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2018. Le compte courant en résultant a été rémunéré en 2018 à 0,15 % lorsqu'il est créditeur chez Korian SA, et à 0,75 % lorsqu'il est débiteur chez Korian SA. Les intérêts seront capitalisés au 1^{er} janvier 2019.

Risque de change

L'ensemble des flux financiers est opéré dans la zone Euro.

Risque de taux

L'emprunt de la Société est essentiellement à taux variable et est couvert par des instruments dérivés.

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.

Principaux événements de l'exercice

Gouvernance statutaire

Évolution de la composition du Conseil

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale mixte le 14 juin 2018, ont décidé de renouveler les mandats d'administrateur de Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole, Malakoff Médéric Assurances et Mme Catherine Soubie, pour une durée de trois années, expirant à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020.

M. Alexandre Gagnon-Kugler a remplacé Mme Annick Lanthier en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration, par notification d'Investissements PSP en date du 29 août 2018. Mme Anne Ramon a remplacé M. Hugues du Jeu en qualité de représentant permanent au Conseil d'administration, par notification de Malakoff Médéric Assurances en date du 19 décembre 2018.

Gouvernance interne

Le 3 avril 2018, M. Philippe Garin a été nommé comme Directeur financier Groupe et membre du Comité de direction générale, en lieu et place de M. Laurent Lemaire.

Le 1^{er} mai 2018, M. Bart Bots a été nommé Directeur du développement international et membre du Comité de direction générale, afin de piloter l'expansion du Groupe en dehors des quatre pays où il est déjà présent pour structurer et accélérer la présence du Groupe sur d'autres marchés. M. Dominiek Beelen lui succède en tant que

Directeur général Belgique et membre du Comité de direction générale.

Principales activités de financement

Korian a annoncé le 18 septembre 2018 l'émission additionnelle d'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 pour un montant de 60 M€. Le règlement-livraison de ces obligations a eu lieu le 21 septembre 2018.

Avec le produit de cette émission le Groupe a remboursé par anticipation le 19 novembre 2018 le financement obligataire non coté hybride à durée indéterminée et ne donnant pas accès au capital qui avait été mis en place en 2017 pour un montant de 60 M€.

D'autre part, le Groupe a réalisé une émission de 450 M€ de contrats de droit allemand *Schuldchein* répartis en diverses tranches de maturités cinq à huit ans, à taux variables et à taux fixes. Le règlement-livraison est intervenu le 12 décembre 2018. Le produit de cette émission a été utilisé pour partie en refinancement de 171,5 M€ de tranches existantes de *Schuldchein* émises en 2014, et a également permis de rembourser 100 M€ sur la tranche à terme du crédit syndiqué mis en place en 2016.

Arrêté du capital et paiement du dividende en actions

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2018, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,60 € par action, avec une option pour un paiement en actions (sur la base d'un prix par action de 26,90 €).

Cette option s'est traduite par l'émission, le 12 juillet 2018, de 992 862 actions nouvelles, dont la livraison et l'admission aux négociations sur le marché d'Euronext Paris sont intervenues le 16 juillet 2018. Elles portent jouissance à compter rétroactivement du 1^{er} janvier 2018 et bénéficient des mêmes droits que les actions ordinaires en circulation.

Le montant du dividende versé en numéraire s'est élevé à la somme de 21,7 M€ et a été versé aux actionnaires le 16 juillet 2018.

Le capital social de la Société s'élève désormais à la somme de 409 882 125 € et est divisé en 81 976 425 actions.

Titres de participation

Korian SA a créé en 2017 des véhicules immobiliers dédiés pour y loger les nouveaux immeubles situés en France (OPPCI Korian Immobilier France) et en Allemagne (Korian Immobilier Allemagne). Au 31 décembre 2018, l'OPPCI Korian Immobilier comprend 11 immeubles dont 9 existant exploités et 2 en construction et le véhicule dédié pour les immeubles allemands en comprend 5 dont 4 existant exploités et 1 en construction.

Principaux postes de bilan et de compte de résultat

Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31.12.2017	Acquisitions	Cessions	31.12.2018
Concessions, brevets et droits similaires	37 050	10 416		47 466
Immobilisations en cours	2 038	1 930	-	3 968
Fonds commercial (mali technique de fusion)	0			0
Installations générales	3 824	302		4 126
Matériel de bureau et informatique	17 580	3 346		20 926
Participations et créances rattachées	2 255 123	118 594	-4 751	2 368 966
Autres immobilisations financières	734 093	41 337	-100 512	674 918
TOTAL	3 049 708	175 925	-105 263	3 120 370

Amortissements	31.12.2017	Dotations	Reprises	31.12.2018
Concessions, brevets et droits similaires	27 210	4 161		31 371
Installations générales	929	333		1 262
Matériel de bureau et informatique	10 657	2 084		12 741
TOTAL	38 796	6 578	0	45 374

Provisions	31.12.2017	Dotations	Reprises	31.12.2018
Sur titres de participation	4 681	1 480	-1 406	4 755
Sur mali technique	-			-
Sur prêts	-			-
TOTAL	4 681	1 480	-1 406	4 755

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 3 968 K€.

Titres de participation

Korian est la société consolidante du Groupe. Elle détient les titres des sociétés répertoriées dans le tableau ci-après (montants en euros).

Nom société détenue	Nb titres détenus	Nbre de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres
SLG	4 738	4 738	100,00 %	142 848 576
KORIAN DEUTCHLAND	121 478	121 478	100,00 %	237 404 144
KORIAN MANAGEMENT	70 100	70 100	100,00 %	800 275
SEGESTA	5 265 567	5 265 567	100,00 %	385 511 361
SCI PERREUX	N/A	N/A	22,00 %	60 980
MEDIDEP FONCIER	500	500	100,00 %	2 875 031
KORIAN SANTÉ	4 000	4 000	100,00 %	8 000 920
KORIAN IMMOBILIER	200	200	100,00 %	3 203
KORIAN Domiciles	1 000	1 000	100,00 %	100 000
LA MOULINIÈRE	100	100	100,00 %	1 996 919
KORIAN PARTENAIRE	500	500	100,00 %	5 000
PRIVATEL	23 400	23 400	100,00 %	7 419 922
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	2 520	2 520	100,00 %	1 551 438
LE NORD COTENTIN	15 000	15 000	100,00 %	10 637 761
CENTRE WILLIAM HARVEY	4 000	4 000	100,00 %	18 425 594
HOLDING AB	20 017	20 177	99,21 %	3 967 264
SCI HOLDING IMMOBILIÈRE	1	100	1,00 %	100
SAS KORIAN IMMOBILIER Allemagne	100	100	100,00 %	10 000
SAS KORIAN IMMOBILIER France	55 100	55 100	100,00 %	14 510 000
MEDICA France	3 353 685	3 353 685	100,00 %	1 005 896 274
LA BASTIDE DE LA TOURNE	2 500	2 500	100,00 %	12 707 293
LA NORMANDIE	N/A	N/A	100,00 %	584 388
GRAND'MAISON	2 500	2 500	100,00 %	7 138 788
FURTADO GESTION	2	10 420	0,02 %	248 200
LES ISSAMBRES	63 282	63 282	100,00 %	2 495 000
SOCIÉTÉ GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST – SGCO	129	2 500	5,16 %	34 139
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	1 310	3 899	33,60 %	2 736 389
SCI LE TEILLEUL	825 003	1 375 010	60,00 %	1 650 000
KORIAN LES ARCADES	504	504	100,00 %	14 953 525
RÉSIDENCE MAGENTA	500	500	100,00 %	18 272 718

Dépréciation des titres	Valeurs nettes des titres	Capital	Résultat de l'exercice	Situation nette hors Capital	Dividendes perçus par Korian SA	Prêts et avances consentis par Korian SA
0	142 848 576	25 595 679	13 485 410	57 139 555	0	0
0	237 404 144	121 478	-7 920 690	84 894 200	0	0
-384 859	415 416	120 000	-30 247	295 416	0	2 651 576
0	385 511 361	6 842 865	-4 715 245	256 230 964	0	0
0	60 980	N/A	0	0	0	0
0	2 875 031	7 500	1 698 411	2 700 377	1 673 700	0
0	8 000 920	60 980	4 248 553	5 240 637	0	34 857 666
0	3 203	3 049	538 593	-1 109 403	0	69 256 121
0	100 000	100 000	-12 062	-12 062	0	21 235 826
-1 573 282	423 637	76 225	-2 351	345 441	0	0
0	5 000	5 000	-5 675	-66 672	0	56 972
0	7 419 922	356 731	614 438	-145 644	0	15 778 015
0	1 551 438	40 320	1 106 555	1 591 747	0	894 018
0	10 637 761	915 000	833 620	925 122	1 198 566	0
0	18 425 594	308 000	1 021 887	1 917 967	782 166	690 498
0	3 967 264	403 540	941 714	4 636 008	1 845 346	0
0	100	4 610 000	-7 488	-8 635	0	0
0	10 000	10 000	-479 101	-486 945	0	0
0	14 510 000	14 510 000	-154 253	-494 209	0	0
0	1 005 896 274	50 976 012	-12 279 770	96 248 141	33 440 483	446 674 942
0	12 707 293	38 112	47 146	947 388	2 686 939	0
0	584 388	N/A	0	0	0	0
0	7 138 788	38 112	206 203	2 804 323	0	0
-248 200	0	N/A	0	0	0	0
0	2 495 000	964 728	537 577	4 007 364	0	0
0	34 139	38 112	525 227	1 359 992	23 697	0
0	2 736 389	58 485	-4 516	4 394	441 777	0
-115 581	1 534 419	2 750 000	-18 302	-192 626	0	0
0	14 953 525	40 320	836 652	1 868 658	4 345 434	0
0	18 272 718	40 000	840 414	2 023 493	6 772 769	0

Nom société détenue	Nb titres détenus	Nbre de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres
LE CLOS CLÉMENT 77 RÉSIDENCE DU BOIS CLÉMENT	2 500	2 500	100,00 %	4 609 661
KORIAN BRUNE	500	500	100,00 %	17 902 471
KORIAN LES LILAS	504	504	100,00 %	11 415 425
SAINT CYR GESTION	76 004	76 004	100,00 %	2 233 644
KORIAN FLORIAN CARNOT	8 500	8 500	100,00 %	12 798 013
LIERRES GESTION	40 000	40 000	100,00 %	5 114 002
KORIAN LES BEGONIAS	24 166	28 568	84,59 %	121 707 160
MEDOTELS	73 763	73 763	100,00 %	149 254 403
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	6 250	6 250	100,00 %	7 078 053
LA PINÈDE	250	250	100,00 %	2 855 691
KORIAN LES OLIVIERS	1 000	1 000	100,00 %	11 528 594
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	3 700	3 700	100,00 %	5 880 337
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	2 500	2 500	100,00 %	4 492 332
LES FLOTS	44	1 057	4,16 %	967 416
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTTRIBAT	2 505	2 505	100,00 %	9 439 235
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	70	6 000	1,17 %	537 749
LE MONT BLANC	30	60 000	0,05 %	1 906
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	3 700	3 700	100,00 %	987 532
HAD YVELINES SUD	3 700	3 700	100,00 %	7 162 403
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	382	382	100,00 %	18 415 745
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	3 700	3 700	100,00 %	11 319 598
LES TROIS TOURS	1 606	5 606	28,65 %	3 481 187
CLINIQUE DE SACLAS	1 000	1 000	100,00 %	14 811 685
SOCIÉTÉ CLINIQUE SOINS DE SUITE NOISY LE SEC	2 500	2 500	100,00 %	8 217 300
CLINIQUE DE LIVRY SULLY	3 500	3 500	100,00 %	10 488 743
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION CLINIQUE DU PERREUX	2 500	2 500	100,00 %	15 259 708
NEWCO BEZONS	6 966	6 966	100,00 %	8 160 371

Dépréciation des titres	Valeurs nettes des titres	Capital	Résultat de l'exercice	Situation nette hors Capital	Dividendes perçus par Korian SA	Prêts et avances consentis par Korian SA
0	4 609 661	38 112	277 043	2 662 991	0	0
0	17 902 471	38 500	986 965	2 232 945	6 872 733	359 794
0	11 415 425	40 320	604 279	2 000 219	4 000 000	0
0	2 233 644	2 147 040	471 577	1 234 425	0	0
0	12 798 013	136 000	897 481	1 763 733	4 600 000	0
0	5 114 002	448 000	541 549	1 908 267	0	0
0	121 707 160	1 062 825	-3 121 072	19 089 459	10 399 018	0
0	149 254 403	1 124 886	4 954 184	102 108 790	39 619 458	118 961 344
0	7 078 053	100 000	245 281	646 457	0	0
0	2 855 691	38 250	642 671	3 090 466	0	0
0	11 528 594	304 898	903 265	1 951 954	686 760	972 217
0	5 880 337	37 000	381 799	883 420	0	0
-1 815 594	2 676 738	37 500	-628 947	-987 950	0	1 096 179
-617 322	350 094	16 172	82 394	985 647	0	506 441
0	9 439 235	38 188	46 560	832 072	0	411 465
0	537 749	96 000	284 733	1 241 205	7 380	0
0	1 906	960 000	-1 209 282	-9 122 082	0	8 784 372
0	987 532	37 000	-13 779	-8 530 906	0	10 637 602
0	7 162 403	37 000	568 163	1 231 391	0	15 833 788
0	18 415 745	131 100	1 147 197	3 192 466	924 027	0
0	11 319 598	37 000	592 864	1 475 753	724 452	77 588
0	3 481 187	85 463	2 374 600	3 117 017	529 108	0
0	14 811 685	701 000	832 610	1 346 788	1 500 000	0
0	8 217 300	38 112	340 465	876 886	473 773	287 843
0	10 488 743	140 000	811 177	1 965 165	631 980	0
0	15 259 708	38 112	1 129 487	2 076 191	949 738	0
0	8 160 371	111 456	320 600	1 165 961	0	0

Échéance des créances

État des créances	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	674 703	1	674 702
Autres immobilisations financières	215	-	215
Autres créances clients	89 200	89 200	-
Personnel et comptes rattachés	139	139	-
Sécurité sociale et autres organismes sociaux	100	100	-
État et autres collectivités			
- Impôts sur les bénéfices	6 373	6 373	-
- Taxe sur la Valeur Ajoutée	2 284	2 284	-
- Divers	155	155	-
Groupe et associés	995 859	330 182	665 677
Débiteurs divers	1 728	1 728	-
Charges constatées d'avance	1 328	1 076	252
TOTAL	1 772 087	431 238	1 340 846

Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ont été évaluées pour leur valeur nominale.

Korian possède des actions propres qui sont valorisées selon la méthode du prix moyen pondéré et leur variation s'explique comme suit.

En euros	Nombre	Montant
Stock 31.12.2017	38 854	1 149 500
Achats 2018	1 179 154	34 929 154
Ventes 2018	1 171 622	34 623 424
P/MV nette 2018		-50 494
STOCK 31.12.2018	46 386	1 455 230

Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Charges constatées d'avance	2018	2017
Maintenance	423	480
Soultés des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	446	682
Autres	459	748
Loyer	0	622
TOTAL	1 328	2 532

Produits constatés d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Produits constatés d'avance	2018	2017
Commissions de gestion	155	611
Travaux et MO	-	-
TOTAL	155	611

Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	9 941	1 228
Intérêts courus sur emprunt obligataire	-	11 992
Intérêts courus sur <i>swaps</i>	-	750
Fournisseurs, factures non parvenues	-	13 584
Clients hors Groupe, factures à établir	7 247	-
Clients Groupe, factures à établir	89	-
Dettes sociales	136	8 677
Charges sociales sur dettes sociales	-	3 971
État charges à payer/produits à recevoir	2 245	3 150
Intérêts courus sur comptes courants	5 192	594
Banque intérêts courus	72	62
TOTAL	24 922	44 008

Variation des capitaux propres

Tableau de variation des capitaux propres

Variation des capitaux propres	(en milliers d'euros)
À l'ouverture	1 598 058
Augmentation de capital	4 970
Prime d'émission et de fusion	21 726
Réserve légale	3 094
Autres réserves	0
Report à nouveau	10 194
Résultat 2017	-61 869
Résultat exercice 2018	69 630
Provisions réglementées	3
À LA CLÔTURE	1 645 806

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit.

En milliers d'euros	31.12.2017	Dotations	Reprises		31.12.2018
			Utilisées	Non utilisées	
Provisions pour risques & charges					
Autres provisions pour risques et charges	476		-242		234
Provision pour litige salarial	1 138	2 022	-1 061		2 099
TOTAL	1 614	2 022	-1 303	0	2 333

La dotation aux provisions pour litige salarial correspond essentiellement à des coûts de réorganisation salariale et des litiges prudhommaux.

Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit	2018	2017
Découverts bancaires	62	13
Prime de remboursement	963	0
Total	1 025	13
Emprunts bancaires		
• À moins d'1 an	60 000	68 056
• À plus d'1 an	400 000	504 200
Intérêts courus	1 228	1 568
Total emprunts bancaires	461 228	573 824
Émission titres négociables à court terme	114 000	115 000
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	576 253	688 837

La dette brute bancaire de Korian se décompose donc comme suit au 31 décembre 2018 :

- des emprunts dans le cadre du crédit syndiqué à hauteur de 400 M€ ;
- des crédits moyen terme pour 60 M€ ;
- d'une prime de remboursement de 963 K€ ;
- des intérêts courus pour un montant total de 1,2 M€ ;
- des titres négociables à court terme (anciennement billets de trésorerie) d'un montant nominal de 114 M€.

Échéances des dettes

État des dettes	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	1 573 492	119 492	1 195 500	258 500
Emprunts, dettes	576 253	175 530	400 723	
Emprunts, dettes financières divers	666 489	750		665 739
Fournisseurs et comptes rattachés	30 701	30 701		
Personnel et comptes rattachés	8 680	8 680		
Sécurité sociale, autres organismes sociaux	6 062	6 062		
État : Impôt sur les bénéfices	0	0		
État : TVA	2 893	2 893		
État : autres impôts	1 963	1 963		
Fournisseurs d'immobilisations	2 300	2 300		
Groupe et associés	38 944	38 944		
Autres dettes	3 230	3 230		
Produits constatés d'avance	155	155		
TOTAL	2 911 162	390 700	1 596 223	924 239

Détails des postes du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées

Nature des postes	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lien de participation
Prêts	673 702	-
Titres de participation bruts	2 368 657	309
Comptes courants débiteurs	995 859	-
Comptes courants créditeurs	704 624	-
Charges financières	594	-
Produits financiers	140 961	46

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires s'analyse ainsi.

	2018	2017
Redevance filiales	57 486	52 884
Facturation filiales AMO	1 895	1 095
Refacturation de personnel	2 971	2 075
Refacturations diverses	1 248	2 310
Contrats de Prestations de Services	19 878	18 088
Refacturation locations immobilières	296	293
TOTAL	83 774	76 745

Korian a réalisé en 2018 un chiffre d'affaires de 79 980 K€ en France et de 3 794 K€ à l'étranger.

Transferts de charges d'exploitation

Le montant total s'élève 1 836 K€.

Il s'agit des produits :

- de remboursement de coûts de formation pour 155 K€ ;
- de remboursement d'indemnités maladie et d'avantages en nature pour un montant de 698 K€ ;

- de coûts de mise en place des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit pour 859 K€ ;
- liés à la neutralisation des charges sociales sur participation 2017 versée en 2018 : 124 K€.

Charges d'exploitation**Achats et charges externes**

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit.

Nature des charges	2018	2017
Achats à refacturer	1 090	2 331
Sous-traitance	5 363	4 146
Locations immobilières	2 453	2 435
Locations mobilières	1 401	842
Maintenance	4 120	2 680
Personnel extérieur	1 135	736
Prestations d'assistance technique	11 816	12 417
Honoraires	25 803	13 694
Frais de déplacements	3 304	3 303
Télécommunications	2 027	1 331
Services bancaires	4 698	8 616
Frais de recrutement	586	548
Autres charges	4 670	5 349
TOTAL	68 466	58 428

Le montant des honoraires versés par la société Korian SA à ses Commissaires aux comptes, Mazars et Ernst & Young, s'élève, au titre de l'exercice, à 543 K€ au titre du contrôle légal des comptes. À cela s'ajoutent les prestations d'audit et services autres que la certification

des comptes qui s'élèvent, pour 2018, à 200 K€ (rapport RSE, Due diligences financières et attestation CICE principalement).

L'augmentation du poste honoraire provient essentiellement des opérations de croissance externe du Groupe.

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2018	2017
Impôts et taxes sur rémunérations	1 599	1 498
CVAE/CFE	416	488
Taxe foncière	320	273
TVA non récupérable	344	273
Taxe sur les véhicules	74	76
Organic	97	97
Autres taxes	68	76
TOTAL	2 918	2 781

Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2018	2017
Salaires et traitements	33 548	30 243
Charges sociales	14 782	11 793
TOTAL	48 330	42 036

Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 446 personnes. Il se répartit de la façon suivante.

Nature des effectifs	2018	2017
Cadres	334	294
Employés	111	112
TOTAL	445	407

Produits et charges financiers

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des postes	2018		2017	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	125 176	-	112 181	
Intérêts de comptes courants	5 192	594	8 399	3 729
Intérêts sur emprunts		48 464		46 706
Coûts des instruments financiers		7 082		8 294
Revenus de prêts	10 638	-	10 989	
Provisions	3 552	1 605	1 430	976
Divers	2 270	924	1 554	165
TOTAL	146 828	58 669	134 553	59 870

Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	Produits	Charges
Cession immobilisations corporelles	-	87
Amortissements dérogatoires	-	3
Régularisation taxes 2016	269	-
Opération sur titres	4 657	4 751
Produits exceptionnels divers	1 157	-
Charges exceptionnelles diverses	-	5 033
TOTAL	6 083	9 874

Engagements hors bilan**Cautions solidaires du paiement des loyers**

Depuis la création du Groupe, les baux contractés par les filiales de Korian avec les bailleurs institutionnels sont contre-garantis par une caution ou une garantie locative de Korian.

Par ailleurs, dans le cadre des opérations de crédit-bail immobilier effectuées depuis décembre 2009, Korian s'est porté caution pour le compte de ses filiales.

Engagements donnés

Afin que la filiale Curanum puisse bénéficier de l'exemption de publication de ses comptes sociaux en Allemagne, Korian rédige annuellement une lettre de soutien à sa filiale.

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.

La juste valeur de ces instruments se présente comme suit.

En millions d'euros	Valeur au 31.12.2018	Nominal
SWAP	-14,4	620,0
CAP	1,7	832,5

Garanties d'actif et de passif reçues

Conformément aux pratiques du Groupe, celui-ci dispose de garanties de passifs sur l'ensemble des acquisitions.

Garanties d'actif et de passif données

Dans le cadre des cessions de sociétés hors Groupe, Korian a accordé des garanties de passif en matière fiscale, parafiscale, douanière et sociale jusqu'à l'expiration de la prescription légale. Pour toutes les autres matières, les garanties pourront être mises en œuvre pendant une durée de 18 mois à compter de la date de transfert de propriété.

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 femme : TGF05 ;
- table de mortalité homme : TGH05 ;
- taux d'actualisation : 1,67 % ;
- convention collective : CCU ;
- âge conventionnel de départ : de 60 à 64 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 1 438 K€ au 31 décembre 2018 et n'est pas provisionné dans les comptes individuels.

Instruments financiers dérivés (juste valeur)

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *cap*) pour se prémunir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable.

Garanties bancaires données

Korian a procédé, le 21 juillet 2016, à la mise en place d'un nouveau contrat de crédit syndiqué. En vertu de la nouvelle convention de crédit, le respect du ratio financier, (dette nette – dette immobilière)/(EDITDA – 6,5 % de la dette immobilière), doit être testé au niveau du Groupe de façon semestrielle. La limite du levier financier ainsi calculé est fixée, au 30 juin, à 4,75x sur la durée du crédit et, au 31 décembre, à 4,5x sur la durée du crédit.

Garanties bancaires reçues

Korian bénéficie d'une garantie bancaire autonome à première demande pour un montant de 976 K€.

Engagements de rachat

Dans le cadre des prises de participation dans les filiales du groupe Seniors Santé, Korian a pris des engagements de rachat s'activant à l'initiative du vendeur :

- Bloc 3 : rachat de 20 % complémentaires dès l'obtention de la commission de sécurité.

Paievements en actions*Plan d'unités de performance 2016*

Le 14 septembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, la mise en place d'un mécanisme de rémunération variable long terme, visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique à cinq ans, au profit de certains membres de la Direction générale, dont la Directrice générale. Ce plan prend la forme d'une attribution d'unités de performance, étant précisé que, sous réserve de la réalisation des conditions décrites ci-après, une unité donnerait droit à une action Korian (ou à sa contre-valeur en numéraire) dans les conditions précisées ci-après :

- la période d'acquisition est fixée du 14 septembre 2016 au 30 juin 2019 (la « Date d'Acquisition Définitive ») ;
- le bénéfice et le paiement des unités acquises sont subordonnés à la qualité de salarié ou de mandataire social du bénéficiaire au sein d'une société du groupe Korian à la Date d'Acquisition Définitive (avec les dérogations usuelles en cas de décès, de mise à la retraite et d'invalidité) ;
- le nombre d'unités acquises est déterminé pour chaque bénéficiaire en fonction du taux d'atteinte de chacun des objectifs de performance basés sur le chiffre d'affaires 2018, l'Ebitda 2018 par rapport aux objectifs du plan stratégique à cinq ans, ainsi que le cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits ;
- le règlement des unités est effectué par l'employeur de chaque bénéficiaire selon les modalités suivantes :
 - 50 % de la valeur totale des unités acquises sera payé en actions existantes Korian, dont le nombre sera déterminé sur la base de la moyenne des cours de clôture de l'action Korian au cours des 20 jours de Bourse précédant la Date d'Acquisition Définitive, et
 - 50 % de la valeur totale des unités acquises sera payé en numéraire ;
- étant toutefois précisé que le Conseil d'administration se réserve le droit de modifier cette répartition s'agissant du règlement des unités de la Directrice générale (celle-ci pouvant faire de même s'agissant des unités des autres bénéficiaires membres de la Direction générale) ;

- à l'issue de cette période d'acquisition, les actions reçues en règlement des unités seront librement cessibles, sous réserve de l'engagement de conservation de 25 % des actions remises en paiement des unités de performance par les mandataires sociaux de la Société et des sociétés apparentées jusqu'à l'expiration de leurs fonctions ;
- la valeur totale des unités de performance acquises ne pourra pas excéder 100 % de la rémunération annuelle brute fixe et variable s'agissant des unités de performance le cas échéant acquises par la Directrice générale (150 % de la rémunération annuelle brute fixe s'agissant des unités de performance le cas échéant acquises par les autres bénéficiaires membres de la Direction générale) ;
- Korian conserve à tout moment la possibilité de procéder au règlement des unités acquises en tout ou partie en numéraire, sur la base d'une valorisation de chaque unité égale à la moyenne des cours de clôture de l'action Korian au cours des 20 jours de Bourse précédant la Date d'Acquisition Définitive.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élève à 108 990 actions (sous réserve d'une conversion intégrale en actions), suite au départ de certains bénéficiaires en 2018.

Le coût total IFRS du plan d'unités de performance 2016 s'établit à 1 762 K€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2018.

Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2017

Les 18 juillet et 13 septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 22 juin 2017, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains membres de la Direction générale, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au chiffre d'affaires 2019, à l'Ebitda 2019 par action et au cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits.

Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, la Directrice générale a constaté, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, que le nombre total d'actions attribuées s'élève à 340 615 actions de la Société.

L'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires le 4 août 2020 ou le 13 septembre 2020, selon la date de leur attribution, sous condition de présence. Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites restant attribuables dans le cadre de ce plan s'élève à 296 613 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2018.

Le coût total IFRS de ce plan s'établit à 3 518 K€ (charges sociales exclues) à cette même date.

Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place en 2018

Les 14 juin et 12 septembre 2018, le Conseil d'administration a approuvé, sur autorisation de l'Assemblée générale du 14 juin 2018, la mise en place d'un plan d'attribution gratuite d'actions au profit de certains salariés et mandataires sociaux du groupe Korian, sous réserve de l'atteinte de conditions de performance liées au chiffre d'affaires 2020, à l'Ebitda 2020 par action et au cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits.

Conformément à la délégation de compétence qui lui a été consentie par ledit Conseil, la Directrice générale a constaté, après avoir arrêté la liste des bénéficiaires, que le nombre total d'actions attribuées s'élève à 126 017 actions de la Société.

L'attribution gratuite des actions deviendra définitive et la propriété desdites actions sera transférée aux bénéficiaires les 30 juin, 12 septembre et 19 octobre 2021, sous condition de présence. Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites restant attribuables dans le cadre de ce plan s'élève à 121 837 actions, suite au départ de certains bénéficiaires en 2018.

Le coût total IFRS de ce plan s'établit à 1 214 K€ (charges sociales exclues) à cette même date.

Autres informations**Rémunérations versées aux organes de Direction**

Les rémunérations des organes de Direction pour 2018 ont été les suivantes :

• rémunération fixe 2018 :	4 485 K€ ;
• rémunération variable :	2 603 K€ ;
• avantage véhicule :	91 K€.

Rémunérations versées aux organes d'administration

Au titre de l'année 2018, il a été versé un montant brut de 400 000 € au titre des jetons de présence aux membres du Conseil d'administration et de rémunération du Censeur.

Les membres du Conseil ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés en vue d'assister aux réunions desdits Conseils et des Comités spécialisés. Les administrateurs, autres que le Président du Conseil, et le Censeur n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'année 2018 de la part de la Société.

L'article 1.9 du Règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit la répartition suivante des jetons de présence :

Sur l'enveloppe annuelle des jetons de présence d'un montant de 400 000 € :

- la somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils et Comités ;
- la somme de 50 000 € est utilisée pour (i) verser un jeton supplémentaire aux administrateurs indépendants non-résidents et (ii) une rémunération en contrepartie de services rendus pour le(s) censeur(s).

La somme de 350 000 € est répartie entre les administrateurs selon les règles suivantes :

- 45 % du montant susvisé des jetons de présence sont répartis uniformément entre les membres du Conseil à titre de part fixe, le Président touchant un double jeton et les administrateurs indépendants touchant un sextuple jeton ;
- 30 % du montant susvisé sont répartis entre les membres du Conseil à proportion du nombre de séances du Conseil auxquelles les membres assistent, le Président touchant un double jeton ;
- 25 % du montant susvisé sont répartis entre les membres des différents Comités à proportion du nombre de séances des Comités auxquelles les membres assistent, le Président de chaque Comité touchant un double jeton.

En cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil ou d'un Comité par voie de conférence téléphonique, seul un demi-jeton lui sera versé.

En cas de tenue exceptionnelle d'un Comité (i) pendant une interruption de séance d'un Conseil d'administration, (ii) ou immédiatement avant, (iii) ou immédiatement après, seule la réunion du Conseil d'administration donne lieu à rémunération.

En cas de tenue de plusieurs réunions du Conseil d'administration le même jour, notamment le jour de l'Assemblée générale annuelle, les participations à ces réunions d'un administrateur ne comptent que pour une participation.

Intégration fiscale

En l'absence de convention d'intégration fiscale, la charge d'impôt est supportée par les sociétés filles. Les économies d'impôt réalisées par le groupe fiscal intégré, grâce aux déficits et aux correctifs, avoirs fiscaux et crédits d'impôts, sont conservées chez la société mère Korian et sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice.

Sur l'exercice où les sociétés filles redeviendraient bénéficiaires, la société mère Korian supportera alors une charge d'impôt.

Le périmètre d'intégration fiscale dont Korian est la société mère en 2018 comprend 129 sociétés (Korian inclus).

Au titre de 2018, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 32 794 K€.

L'application du régime de l'intégration fiscale génère un profit d'impôt de 25 091 K€ constaté au niveau de la société mère.

Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2018 est bénéficiaire à hauteur de 22 522 K€.

Le Groupe a dégagé des crédits d'impôts compétitivité des entreprises au titre de l'exercice 2018 pour un montant total de 25 310 K€.

De plus, le Groupe bénéficie de crédits d'impôt mécénat et apprentissage pour un total de 582 K€.

Korian SA, seul, dégage un produit d'impôt de 25 882 K€, composé principalement du produit d'intégration fiscale pour 25 091 K€, de crédits d'impôts mécénat pour 315 K€.

Ventilation de l'impôt

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	47 539	0	47 539
Résultat exceptionnel	-3 791	0	-3 791
Impact intégration fiscale + CI		-25 882	-25 882
Résultat comptable	43 748	-25 882	69 630

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Accroissements

• Réallocation aux filiales de leurs déficits	67 005 298 €
• Soit une charge future d'impôts	23 069 924 €

Allègements

• Organic	96 619 €
• Soit un allègement futur d'impôts	32 206 €

6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Korian,

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 Korian SA relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2018 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 ou par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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

Risques identifiés

Au 31 décembre 2018, les titres de participation inscrits à l'actif pour une valeur nette comptable de 2 363 M€. Ils sont comptabilisés à leur coût d'acquisition incluant les frais accessoires, et sont dépréciés lorsque cette valeur est supérieure à leur valeur d'utilité ou à leur valeur vénale.

Comme indiqué dans la note « Principales méthodes utilisées » de l'annexe, la valeur d'utilité correspond à la valeur d'entreprise nette de dettes financières. La détermination de la valeur d'entreprise repose sur des hypothèses et estimations établies par la Direction du Groupe concernant l'activité considérée (activités France Seniors et France Santé) notamment la projection de flux de trésorerie futurs actualisés sur 4 années issus du budget 2019.

La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

Compte tenu du poids des titres de participation 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 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, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement, à :

- prendre connaissance du processus budgétaire et des contrôles clés associés à ce processus ;
- obtenir les modalités de 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, afin :
 - d'apprécier leur cohérence avec les budgets 2019 établis par la Direction et approuvés par le Conseil d'administration,
 - d'apprécier le caractère raisonnable des hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2020-2022,
 - de comparer les prévisions retenues lors des précédents tests de perte de valeur avec les réalisations correspondantes afin d'analyser la réalisation des objectifs antérieurs ;
- vérifier par sondage l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la Société.

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs vénale des titres de participation, nous avons examiné la pertinence des données de marché retenues par la Direction.

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. 441-4 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. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-5 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.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Korian SA dans les statuts initiaux de 2003 pour le cabinet Mazars et par l'Assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet Ernst and Young et Autres.

Au 31 décembre 2018, le cabinet Mazars était dans la seizième année de sa mission sans interruption (dont treize 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 huitième année.

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 du (des) Commissaire(s) 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. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la Direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la Direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou

événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;

- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit

Nous remettons au Comité d'audit un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit la déclaration prévue par l'article 6 du Règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 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.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Manuela Baudoin-Revert

ERNST & YOUNG et Autres

May Kassis-Morin

6.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale de la société Korian,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés depuis la clôture

Nous avons été avisés des conventions et engagements suivants, autorisés depuis la clôture de l'exercice écoulé, qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Avec Mme Sophie Boissard, directrice générale de votre société

Nature et objet

Votre Conseil d'administration, lors de sa séance du 14 mars 2019 a autorisé la modification des termes de l'engagement de non-concurrence pris en faveur de Mme Sophie Boissard par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 18 novembre 2015, en vue de prévoir l'échelonnement mensuel du paiement de l'indemnité de non-concurrence.

Modalités

L'échelonnement mensuel du paiement de cette indemnité de non-concurrence se fera sur la durée de l'engagement de non-concurrence de Mme Sophie Boissard, soit deux années.

Motifs justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la Société

Mme Sophie Boissard, en qualité de directrice générale, a des fonctions stratégiques au sein de votre société.

Conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale

En application de l'article R. 225-30 du Code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Avec Mme Sophie Boissard, directrice générale de votre société

Nature et objet

Votre Conseil d'administration, lors de sa séance du 18 novembre 2015 a autorisé l'attribution d'une indemnité de départ, l'attribution d'une indemnité de non-concurrence ainsi que le bénéfice de régimes de garanties collectives et d'une assurance chômage au bénéfice de Mme Sophie Boissard.

Modalités

Les principales modalités sont les suivantes :

- attribution d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non renouvellement du mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant égal à la rémunération annuelle de référence majorée de 25 % par année de présence sans pouvoir excéder plus de deux fois la rémunération annuelle de référence, après déduction de tout montant à recevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence si votre société n'y a pas renoncé ;
- attribution d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de la rémunération brute annuelle fixe perçue au titre des douze derniers mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ, cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence) ;
- attribution des régimes de garanties collectives « Frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en vigueur au sein de votre société ;
- assurance chômage couvrant le risque de révocation de type GSC, ainsi que de la prise en charge des coûts afférents à cette assurance.

Courbevoie et Paris-La Défense, le 27 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

MAZARS

Manuela Baudoin-Revert

ERNST & YOUNG et Autres

May Kassis-Morin

7



INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ, LE CAPITAL ET L'ACTIONNARIAT

7.1 / INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	246	7.3 / ACTIONNARIAT	261
7.1.1 Dénomination de la Société et siège social	246	7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années	261
7.1.2 Actes constitutifs et statuts	246	7.3.2 Actions propres de la Société	261
7.1.3 Organigrammes juridiques	253	7.3.3 Politique de distribution de dividendes	263
7.2 / INFORMATIONS SUR LE CAPITAL	255	7.3.4 Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice	263
7.2.1 Capital social de la Société	255	7.4 / MARCHÉ DU TITRE KORIAN	264
7.2.2 Historique des variations du capital au cours des trois dernières années	255	7.4.1 Place de cotation et indices	264
7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis)	256	7.4.2 Cours de Bourse de l'action Korian et volume des transactions	264
7.2.4 Capital potentiel	258	7.4.3 Politique d'information des actionnaires	265
7.2.5 Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	260	7.5 / MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	266
7.2.6 Prises de participation ou de contrôle significatifs	260		

7.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ

7.1.1 / DÉNOMINATION DE LA SOCIÉTÉ ET SIÈGE SOCIAL

Le siège social de la Société a été transféré dans le ressort du greffe du tribunal de commerce de Paris le 8 juin 2006.

La Société a été immatriculée le 25 mars 2003 au Registre de commerce et société de Besançon sous le numéro 447 800 475 pour une durée de 99 années à compter de ladite immatriculation, sous la forme d'une société anonyme à Conseil de surveillance et Directoire.

Le 21 mars 2012, la Société a été transformée en société anonyme à Conseil d'administration, dont le siège social est situé, depuis le 15 juin 2015, 21-25, rue Balzac – 75008 Paris (auparavant il était situé 32, rue Guersant – 75017 Paris).

Le numéro de téléphone de la Société est le +33(0)1 55 37 00 00.

7.1.2 / ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site www.korian.com, rubrique « Gouvernance ».

Les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la Société, qui n'a pas subi de modifications en 2018.

Les statuts de la Société sont à jour de la 27^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 relative à la mise en conformité de l'article 15.1 desdits statuts avec le décret n° 2014-1466 du 8 décembre 2014 (modification de la date d'établissement de la liste des personnes habilitées à participer aux assemblées d'actionnaires en qualité d'actionnaire de la Société), ainsi que des décisions de la Directrice générale des 31 mars 2018, 12 juillet 2018 et 29 mars 2019, constatant les augmentations de capital consécutives à l'acquisition (gratuite) d'actions par certains membres de la Direction générale, et à l'exercice, par certains actionnaires, de l'option pour le paiement du dividende en actions.

7.1.2.1 Objet social

L'article 3 des statuts précise que l'objet social de Korian 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 ».

7.1.2.2 Organes de direction et d'administration

Pour toute information détaillée concernant le fonctionnement des organes de direction et d'administration, ainsi que leur rémunération, il convient de se référer aux articles 11 à 13 des statuts, ainsi qu'au chapitre 4 du présent document de référence.

Article 11. Conseil d'administration

« La Société est administrée par un Conseil d'administration composé de trois (3) membres au moins et de dix-huit (18) membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion ».

11.1 Nomination – Révocation – Démission des membres du Conseil d'administration

11.1.1 Nomination

« Les membres du Conseil d'administration, personnes physiques ou personnes morales, sont élus par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires parmi ou en dehors de ses membres. En cas de fusion ou de scission, la nomination peut être faite par l'Assemblée générale extraordinaire.

L'accès aux fonctions de membre du Conseil d'administration est soumis aux conditions de cumul de mandats édictées par la loi. Aucune personne ne peut être nommée administrateur si elle tombe sous le coup des incompatibilités, déchéances ou interdictions prévues par les lois et règlements en vigueur. Tout administrateur qui se trouve en infraction avec les limitations ci-dessus doit, dans les trois (3) mois de sa nomination ayant entraîné le dépassement des limitations ci-dessus, se démettre de son ou de ses autres mandats. À défaut, à l'expiration dudit délai, il est réputé démissionnaire de son nouveau mandat.

Au moins deux tiers des membres du Conseil d'administration doivent être âgés de moins de soixante-dix (70) ans.

Pour le cas où cette fraction ne serait pas atteinte, la situation doit être régularisée au plus tard à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire. La régularisation intervient, soit par voie de démissions volontaires et, s'il y a lieu, de cooptation de nouveaux administrateurs, soit, à défaut, par démissions d'office prenant effet à l'issue de la plus prochaine Assemblée générale ordinaire, laquelle procède à la ou aux nouvelle(s) nominations nécessaires. La ou les démissions d'office s'appliquent à l'administrateur ou aux administrateurs le ou les plus âgés au jour où le dépassement intervient.

Lorsqu'une personne morale est portée aux fonctions de membre du Conseil d'administration, elle est tenue de désigner un représentant permanent qui est soumis aux mêmes conditions et obligations et qui encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était membre du Conseil d'administration en son nom propre sans préjudice de la responsabilité solidaire de la personne morale qu'il représente. Les représentants permanents sont soumis aux conditions d'âge des membres du Conseil d'administration personnes physiques.

Lorsque la personne morale révoque son représentant, elle est tenue de pourvoir en même temps à son remplacement. Le mandat de représentant permanent désigné par une personne morale nommée au Conseil d'administration lui est donné pour la durée du mandat de cette dernière. Si la personne morale révoque le mandat de son représentant permanent elle est tenue de notifier sans délai à la Société, par lettre recommandée, cette révocation ainsi que l'identité de son nouveau représentant permanent. Il en est de même en cas de décès ou de démission du représentant permanent.

La désignation du représentant permanent ainsi que la cessation de son mandat sont soumises aux mêmes formalités de publicité que s'il était membre du Conseil d'administration en son nom propre ».

11.1.2 Durée des fonctions – Renouvellement

« Les administrateurs sont nommés dans leurs fonctions par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires pour une durée de trois (3) ans et renouvelés par tiers. Par exception, afin de permettre le renouvellement échelonné des mandats d'administrateurs, l'Assemblée générale pourra désigner un ou plusieurs administrateurs pour une durée d'un (1) ou deux (2) ans.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

À l'expiration de leur mandat, les administrateurs sont rééligibles ».

11.1.3 Démission – Vacance

« Lorsqu'un membre du Conseil d'administration vient à démissionner ou à décéder en cours de fonctions, il peut être remplacé par cooptation dès lors que le nombre des membres du Conseil d'administration restant en exercice n'est pas inférieur au minimum légal.

Lorsque, en raison des mêmes événements, le nombre des administrateurs est devenu inférieur au nombre statutaire sans être réduit au-dessous du minimum légal, le Conseil d'administration a l'obligation de procéder aux nominations provisoires nécessaires pour compléter son effectif dans le délai de trois (3) mois à compter du jour où s'est produite la vacance.

Les nominations effectuées par le Conseil d'administration, en vertu de ces dispositions, sont soumises à la ratification de la prochaine Assemblée générale ordinaire. À défaut de ratification, les délibérations prises et les actes accomplis antérieurement par le Conseil d'administration n'en demeurent pas moins valables.

L'administrateur nommé en remplacement d'un autre ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir du mandat de son prédécesseur.

Lorsque le Conseil d'administration néglige de procéder aux nominations requises ou si l'Assemblée générale n'est pas convoquée, tout intéressé peut demander en justice la désignation d'un mandataire chargé de convoquer l'Assemblée générale à l'effet de procéder aux nominations ou de ratifier les nominations en cause. Le mandataire en question est désigné par le Président du Tribunal de Commerce statuant sur requête.

Lorsque le nombre des administrateurs devient inférieur au minimum légal, les administrateurs restants doivent convoquer immédiatement l'Assemblée générale ordinaire en vue de compléter l'effectif du Conseil d'administration ».

11.1.4 Révocation

« Les membres du Conseil d'administration sont révocables par l'Assemblée générale ordinaire à tout moment ».

11.1.5 Censeurs

« Le Conseil d'administration peut être assisté dans ses travaux par un (1) à trois (3) censeurs désignés par l'Assemblée générale ordinaire pour une durée de deux (2) ans.

Ces censeurs pourront être choisis parmi les actionnaires personnes physiques ou morales ou en dehors d'eux. Les censeurs assistent aux séances du Conseil d'administration sans voix délibérative et exercent une mission générale de conseil auprès des administrateurs, sans que ces derniers soient tenus par les avis ou recommandations émis. Les censeurs sont tenus aux mêmes obligations de confidentialité que les administrateurs et sont révocables à tout moment par l'Assemblée générale ordinaire.

En contrepartie des services rendus, le (ou les) censeur(s) peuvent recevoir une rémunération dont les modalités sont arrêtées par le Conseil d'administration, par prélèvement sur le montant des jetons de présence alloué par l'Assemblée générale à ses membres ».

11.2 Organisation et délibérations du Conseil d'administration

11.2.1 Présidence – Vice-Présidence

« Le Conseil d'administration élit un Président, personne physique, choisi parmi ses membres et âgé de moins de soixante-quinze (75) ans.

La durée des fonctions du Président est de trois (3) ans, mais elle ne pourra en tout état de cause pas excéder la durée de son mandat d'administrateur. Le Président est rééligible.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux de celui-ci dont il rend compte à l'Assemblée générale et exécute ses décisions. Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission.

Le Conseil d'administration détermine la rémunération du Président.

Informations sur la Société

Le Président peut, à toute époque, être révoqué par décision du Conseil d'administration. Le Président révoqué conserve son mandat d'administrateur.

Le Conseil d'administration élit également un Vice-Président, personne physique, choisi parmi ses membres et âgé de moins de soixante-quinze (75) ans. La durée des fonctions du Vice-Président est de trois (3) ans, mais elle ne pourra en tout état de cause pas excéder la durée de son mandat d'administrateur. Le Vice-Président est rééligible. Le Vice-Président peut, à toute époque, être révoqué par décision du Conseil d'administration. Le Vice-Président révoqué conserve son mandat d'administrateur.

Le Vice-Président a également pour mission de présider les séances du Conseil d'administration et d'organiser et diriger ses travaux en cas d'absence ou d'empêchement du Président ».

11.2.2 Secrétaire

« Le Conseil d'administration choisit parmi ses membres ou non un secrétaire qui a pour mission de tenir ou de faire tenir matériellement à jour les registres et documents du Conseil d'administration ».

11.2.3 Réunions du Conseil d'administration

« Le Président ou le Vice-Président peuvent réunir le Conseil d'administration aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins une fois par trimestre. L'ordre du jour est fixé par l'auteur de la convocation étant entendu que le Président ou le Vice-Président selon le cas, peut ajouter à l'ordre du jour tout point qu'il juge nécessaire.

Les réunions du Conseil d'administration se tiennent soit au siège social, soit en tout autre endroit précisé par le Président ou par le Vice-Président le cas échéant.

La convocation des membres du Conseil d'administration est faite par tous moyens et même par simple lettre, par télécopie ou par e-mail envoyée cinq (5) jours ouvrés à l'avance, ou moins en cas d'urgence. S'il s'agit de réunions périodiques à dates fixes, celles-ci sont fixées au début de chaque année par un calendrier établi par le Conseil d'administration et consigné dans le procès-verbal de la réunion qui les fixe. L'établissement de ce calendrier dispense de toute convocation dès lors que ni la date, ni le lieu, ni l'heure prévus pour une réunion ne sont modifiés.

Des administrateurs représentant au moins le tiers (1/3) des membres du Conseil d'administration peuvent demander au Président ou au Vice-Président la convocation d'un Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Le Directeur général peut également demander au Président ou au Vice-Président la convocation d'un Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent être organisées par des moyens de visioconférence dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les règlements et le Règlement intérieur du Conseil d'administration. Les réunions peuvent aussi être organisées par des moyens de télécommunication permettant l'identification des administrateurs et leur participation effective et, ce, dans les conditions et selon les modalités prévues par la loi, les règlements et le Règlement intérieur du Conseil d'administration ».

11.2.4 Quorum – Majorité

« Le Conseil d'administration ne délibère valablement que si la moitié au moins de ses membres sont présents. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, chaque administrateur disposant d'une voix. Le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix.

La participation des administrateurs au Conseil d'administration par voie de visioconférence ou de télécommunication est prise en compte pour le calcul du quorum et de la majorité, à l'exception de la participation relative aux décisions pour lesquelles le Code de commerce n'autorise pas ce procédé ».

11.2.5 Représentation – Présidence – Secrétariat de séance

« Tout membre du Conseil d'administration peut donner, par lettre ou télégramme, mandat, courriel ou tout autre document écrit à un autre membre du Conseil d'administration pouvoir de le représenter à une séance du Conseil d'administration.

Chaque membre du Conseil d'administration ne peut disposer, au cours d'une même séance, que d'une seule des procurations reçues par application de l'alinéa précédent. Ces dispositions sont applicables au représentant permanent d'une personne morale, membre du Conseil d'administration.

La séance est ouverte sous la Présidence du Président du Conseil d'administration, ou du Vice-Président, en cas d'absence ou d'empêchement du Président.

En cas d'absence ou d'empêchement du Président et du Vice-Président, le Conseil d'administration désigne à chaque séance celui de ses membres présents qui doit présider la séance. En cas d'absence de secrétaire permanent, le Conseil d'administration peut désigner, lors de chaque séance, une personne quelconque pour remplir cette fonction ».

11.2.6 Registre de présence – Procès-verbaux des délibérations

« Il est tenu un registre de présence qui est signé par les membres du Conseil d'administration participant à la séance du Conseil d'administration et qui mentionne le nom des administrateurs présents, représentés ou réputés présents (i.e. ayant participé aux délibérations par des moyens de visioconférence ou de télécommunication).

Les procès-verbaux sont conservés et tenus dans les conditions prévues par les dispositions réglementaires en vigueur. Les copies ou extraits de procès-verbal des délibérations sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration, le Directeur général, les Directeurs généraux délégués ou un fondé de pouvoir habilité à cet effet.

Au cours de la liquidation de la Société, ces copies ou extraits sont valablement certifiés par un seul liquidateur ».

11.3 Pouvoirs du Conseil d'administration

« Au titre de ses pouvoirs généraux, le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre. Dans les limites de l'objet social et sous réserve des pouvoirs expressément attribués par la loi aux assemblées d'actionnaires, le Conseil d'administration 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, outre les attributions définies par la loi, le Conseil d'administration se prononce notamment sur :

- (i) l'approbation du business plan stratégique de la Société et des avenants ultérieurs ;
- (ii) l'approbation du budget annuel ;
- (iii) la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à quinze (15) M€ ;
- (iv) la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à quinze (15) M€ ;
- (v) la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à cinquante (50) M€ ;
- (vi) l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à quinze (15) M€.

Le Conseil d'administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns.

Le déplacement du siège social sur l'ensemble du territoire français peut être décidé par le Conseil d'administration sous réserve de ratification de cette décision par la prochaine Assemblée générale ordinaire.

Le Conseil d'administration établira un Règlement intérieur qui réglera notamment, en complément des présents statuts, les questions concernant ses réunions et délibérations, ainsi que les éventuelles limitations de pouvoirs à titre interne du Directeur général et des Directeurs généraux délégués.

Chaque administrateur reçoit en temps opportun tous renseignements utiles sur les décisions à prendre. De plus, chacun des administrateurs a le droit de demander que soient mis à sa disposition tous les éléments nécessaires à sa pleine information sur la conduite des affaires sociales ».

11.4 Administrateurs salariés

« 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 :

- lorsqu'un seul administrateur est à désigner, il l'est 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 ;
- lorsque deux administrateurs sont à désigner, ils le sont par chacune des deux organisations syndicales 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.

La durée du mandat du(des) administrateur(s) représentant les salariés est de trois (3) ans. Au terme dudit mandat, le renouvellement de la désignation du(des) administrateur(s) représentant les salariés sera subordonné au maintien des conditions d'application fixées à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Dans les six (6) mois suivant la modification des statuts, ou à l'échéance du mandat du(des) administrateur(s) représentant les salariés, la (ou les) organisation(s) syndicale(s) ainsi concernée(s) seront invitée(s) par courrier remis en main propre contre décharge ou par lettre recommandée avec accusé de réception, à désigner un administrateur représentant les salariés remplissant les conditions légalement requises et notamment définies par le premier alinéa de l'article L. 225-28 ainsi que par l'article L. 225-30 du Code de commerce.

L'organisation syndicale fera parvenir dans un délai de quinze (15) jours au Président du Conseil d'administration le nom et la qualité de l'administrateur représentant les salariés ainsi désigné par lettre recommandée avec avis de réception.

Les fonctions de l'administrateur désigné en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

La rupture du contrat de travail met fin au mandat de l'administrateur désigné en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce.

Les administrateurs désignés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce peuvent être révoqués pour faute dans l'exercice de leur mandat dans les conditions de l'article L. 225-32 du Code de commerce.

En cas de vacance, par décès, démission, révocation, rupture du contrat de travail ou pour toute autre cause que ce soit, d'un siège d'administration représentant les salariés pourvu conformément au présent article, le siège vacant est pourvu dans les mêmes conditions. Le mandat de l'administrateur ainsi désigné prend fin à l'arrivée du terme normal du mandat des autres administrateurs désignés en application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce ».

Article 12. Direction générale

12.1 Choix du mode d'exercice de la Direction générale

« La Direction générale de la Société est assurée, sous sa responsabilité, soit par le Président du Conseil d'administration, soit par une autre personne physique, administrateur ou non, nommée par le Conseil d'administration, portant le titre de Directeur général.

Le choix des modalités d'exercice de la Direction générale est effectué par le Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration procédant à la nomination du Président. Cette décision est prise à la majorité des administrateurs présents, représentés ou réputés présents. Les actionnaires et les tiers en sont informés dans les conditions réglementaires.

Informations sur la Société

Lorsque la Direction générale de la Société est assumée par le Président du Conseil d'administration, les dispositions des présents statuts relatives au Directeur général lui sont applicables ».

12.2 Nomination – Révocation – Démission du Directeur général

« Nul ne peut être nommé Directeur général – ou le demeurer – s'il se trouve sous l'effet d'une condamnation définitive quelconque entraînant l'incapacité de diriger, de gérer ou de contrôler à un titre quelconque une entreprise commerciale ou industrielle ou une société commerciale.

Le Directeur général est nommé par le Conseil d'administration qui fixe sa rémunération, la durée de ses fonctions et, le cas échéant, les limitations de ses pouvoirs à titre interne autres que celles déjà prévues par les présents statuts. Il doit être âgé de soixante-cinq (65) ans révolus au plus. Le Directeur général est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil d'administration lorsqu'il atteint la limite d'âge. Le Directeur général est rééligible.

Le Directeur général peut être révoqué à tout moment par décision du Conseil d'administration. Si elle est décidée sans juste motif, sa révocation peut donner lieu au versement de dommages et intérêts sauf lorsque le Directeur général cumule ses fonctions avec celles de Président du Conseil d'administration ».

12.3 Pouvoirs du Directeur général

« Sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires, ainsi que des pouvoirs légaux et statutaires du Conseil d'administration sur les décisions relatives à la Société et aux sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, et dans la limite de l'objet social, le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société.

Le Directeur général assume sous sa responsabilité la Direction générale de la Société et sa représentation dans ses rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes du Directeur général 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.

Toute limitation des pouvoirs du Directeur général est inopposable aux tiers ».

12.4 Directeurs généraux délégués

« Nul ne peut être nommé Directeur général délégué – ou le demeurer – s'il se trouve sous l'effet d'une condamnation définitive quelconque entraînant l'interdiction de diriger, de gérer ou de contrôler à un titre quelconque une entreprise commerciale ou industrielle ou une société commerciale.

Sur proposition du Directeur général, le Conseil d'administration peut nommer une ou plusieurs personnes physiques chargées d'assister le Directeur général, avec le titre de Directeurs généraux délégués. Leur nombre ne peut excéder cinq (5).

Les Directeurs généraux délégués sont nommés par le Conseil d'administration qui fixe leur rémunération, la durée de leurs fonctions et, le cas échéant, les limitations de leurs pouvoirs à titre interne autres que celles déjà prévues par les présents statuts. La durée des fonctions d'un Directeur général délégué ne peut néanmoins excéder celle du mandat du Directeur général. Un Directeur général délégué est rééligible.

Un Directeur général délégué doit être âgé de soixante-cinq (65) ans révolus au plus. Un Directeur général délégué est réputé démissionnaire d'office à l'issue de la plus prochaine réunion du Conseil d'administration lorsqu'il atteint la limite d'âge.

En cas d'empêchement du Directeur général, le ou les Directeurs généraux délégués conservent, sauf décision contraire du Conseil d'administration, leurs fonctions et leurs attributions jusqu'à la nomination du nouveau Directeur général.

Un Directeur général délégué peut, sur proposition du Directeur général, être révoqué à tout moment par décision du Conseil d'administration. Si elle est décidée sans juste motif, sa révocation peut donner lieu au versement de dommages et intérêts.

Chaque Directeur général délégué est investi à l'égard des tiers des mêmes pouvoirs que le Directeur général et assume sous sa responsabilité la Direction générale de la Société et sa représentation dans ses rapports avec les tiers.

La Société est engagée même par les actes d'un Directeur général délégué 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.

Toute limitation des pouvoirs d'un Directeur général délégué est inopposable aux tiers ».

Article 13. Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction générale

« L'Assemblée générale ordinaire peut allouer aux administrateurs, en rémunération de leur activité, à titre de jetons de présence, une somme fixe annuelle que cette Assemblée générale détermine sans être liée par des décisions antérieures. Son montant est porté aux charges d'exploitation.

Le Conseil d'administration répartit librement entre ses membres les sommes globales allouées à ceux-ci sous forme de jetons de présence. Il peut notamment allouer aux membres du Conseil d'administration qui font partie de Comités une part supérieure à celle des autres. Le Conseil d'administration peut en outre allouer des rémunérations exceptionnelles pour les missions ou mandats spécifiques confiés à ses membres ; ces rémunérations, également portées aux charges d'exploitation, sont alors soumises à la procédure spéciale visant les conventions réglementées.

Le nombre des membres du Conseil d'administration liés à la Société par un contrat de travail ne peut dépasser le tiers des membres en fonction. Toutefois, les administrateurs élus par les salariés ne sont pas comptés pour la détermination de ce nombre.

La rémunération du Président du Conseil d'administration, celle du Directeur général et celle du ou des Directeurs généraux délégués sont fixées par le Conseil d'administration dans les conditions visées aux présents statuts ; elle peut être fixe ou variable selon des modalités arrêtées par le Conseil d'administration ou, à la fois fixe et variable.

Des engagements peuvent être pris au bénéfice du Président, du Directeur général ou Directeurs généraux délégués correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions ou postérieurement à celles-ci. Dans ce cas, ces engagements sont soumis à la procédure d'approbation des conventions réglementées ».

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 de détenteurs de 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 détenteurs. L'inobservation par les détenteurs de titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements susvisés peut dans les conditions prévues par la loi et les règlements, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions ».

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. 225-123 dernier alinéa 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 Convocation et conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et Assemblées générales extraordinaires des actionnaires

L'article 15.1 des statuts de la Société précise les modalités de convocation et les conditions d'admission aux Assemblées générales annuelles et Assemblées générales extraordinaires des actionnaires.

« Les Assemblées générales sont convoquées et délibèrent dans les conditions fixées par la loi.

Les réunions ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé dans l'avis de convocation.

Tout actionnaire a le droit d'assister aux Assemblées générales et de participer aux délibérations, personnellement ou par mandataire dans les conditions légales et réglementaires, sur simple justification, dans les conditions légales et réglementaires applicables, de son identité et de l'enregistrement comptable des titres au nom de l'actionnaire ou d'un intermédiaire inscrit pour son compte.

Tout actionnaire peut également, si le Conseil d'administration le permet au moment de la convocation d'une Assemblée générale, participer à cette Assemblée par voie de 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.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires. Tout actionnaire pourra transmettre, soit sous forme de papier soit, sur décision du Conseil d'administration, par voie électronique, des formulaires de procuration et de vote par correspondance avant toute Assemblée générale. Ceux des actionnaires qui utilisent à cette fin dans les délais exigés, le formulaire électronique de vote proposé sur le site internet mis en place par le centralisateur de l'Assemblée sont assimilés aux actionnaires présents ou représentés. La saisie et la signature du formulaire électronique peuvent être directement effectuées sur ce site par tout procédé arrêté par le Conseil d'administration et répondant aux conditions de la première phrase du deuxième alinéa de l'article 1316-4 du Code civil et aux articles R. 225-77 et R. 225-79 du Code de commerce et plus généralement, par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur pouvant notamment consister en un code identifiant et un mot de passe. La procuration ou le vote ainsi exprimés avant l'Assemblée par ce moyen électronique ainsi que l'accusé de réception qui en est donné seront considérés comme des écrits non révocables et opposables à tous étant précisé qu'en cas de cession de titres intervenant avant le deuxième (2^e) jour ouvré précédant l'Assemblée à zéro heure, heure de Paris, la Société invalidera ou modifiera en conséquence selon le cas, la procuration ou le vote exprimé avant cette date et cette heure.

Les Assemblées sont présidées par le Président du Conseil d'administration ou, en son absence, par le Vice-Président et, à défaut, par un membre du Conseil d'administration spécialement délégué à cet effet par le Conseil d'administration. À défaut, l'Assemblée élit elle-même son Président.

Les fonctions de Scrutateurs sont remplies par les deux membres de l'Assemblée présents qui disposent du plus grand nombre de voix et qui acceptent ces fonctions.

Le bureau désigne le Secrétaire, lequel peut être choisi en dehors des actionnaires.

Il est tenu une feuille de présence dans les conditions prévues par la loi et les règlements. Les copies ou extraits des procès-verbaux de l'Assemblée sont valablement certifiés par le Président du Conseil d'administration ou par le Secrétaire de l'Assemblée ».

7.1.2.5 Déclarations des franchissements de seuil

L'article 8 des statuts de la Société porte sur les déclarations de franchissement 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.

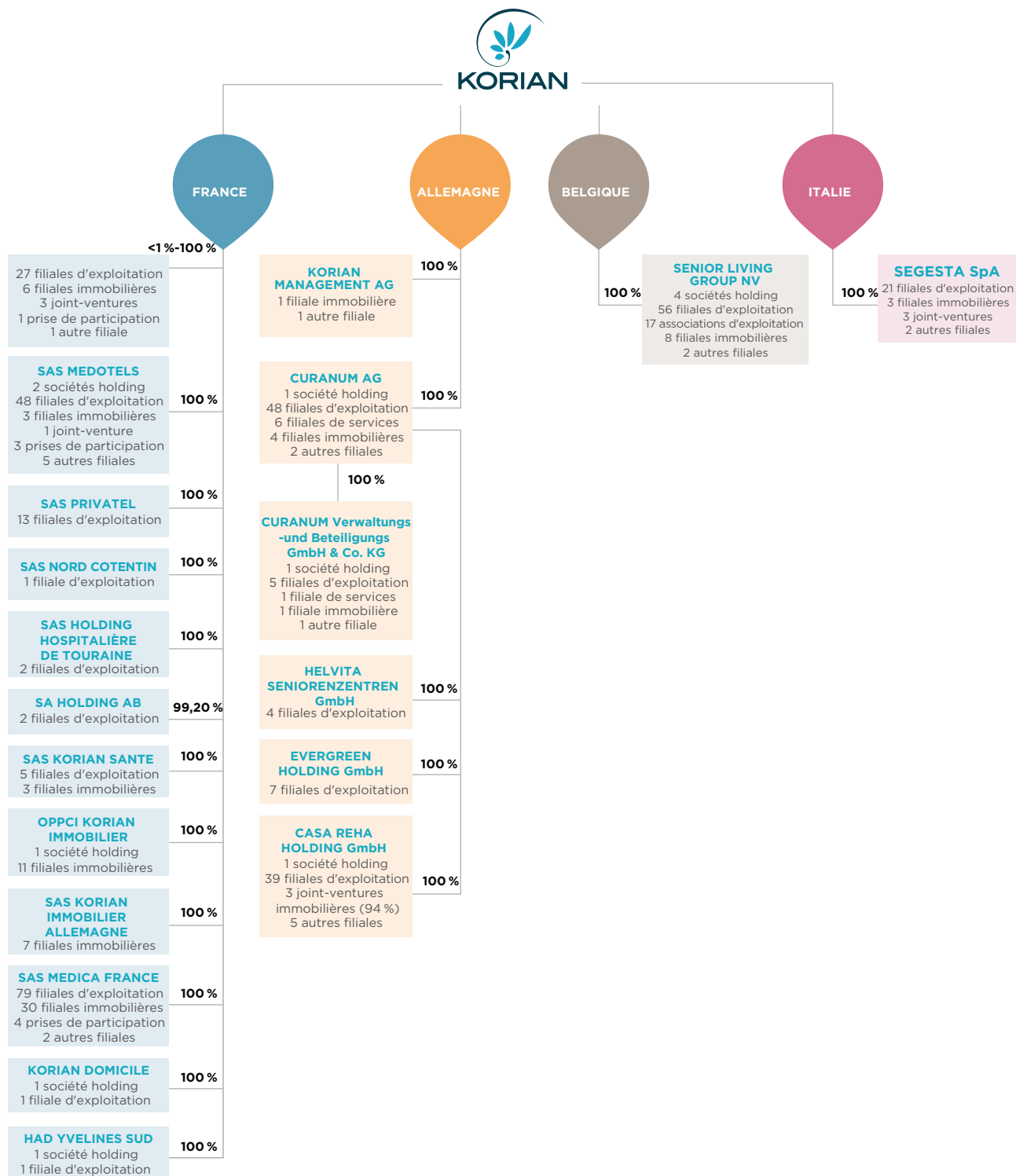
À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont, dans les conditions et limites prévues par la loi, privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration 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

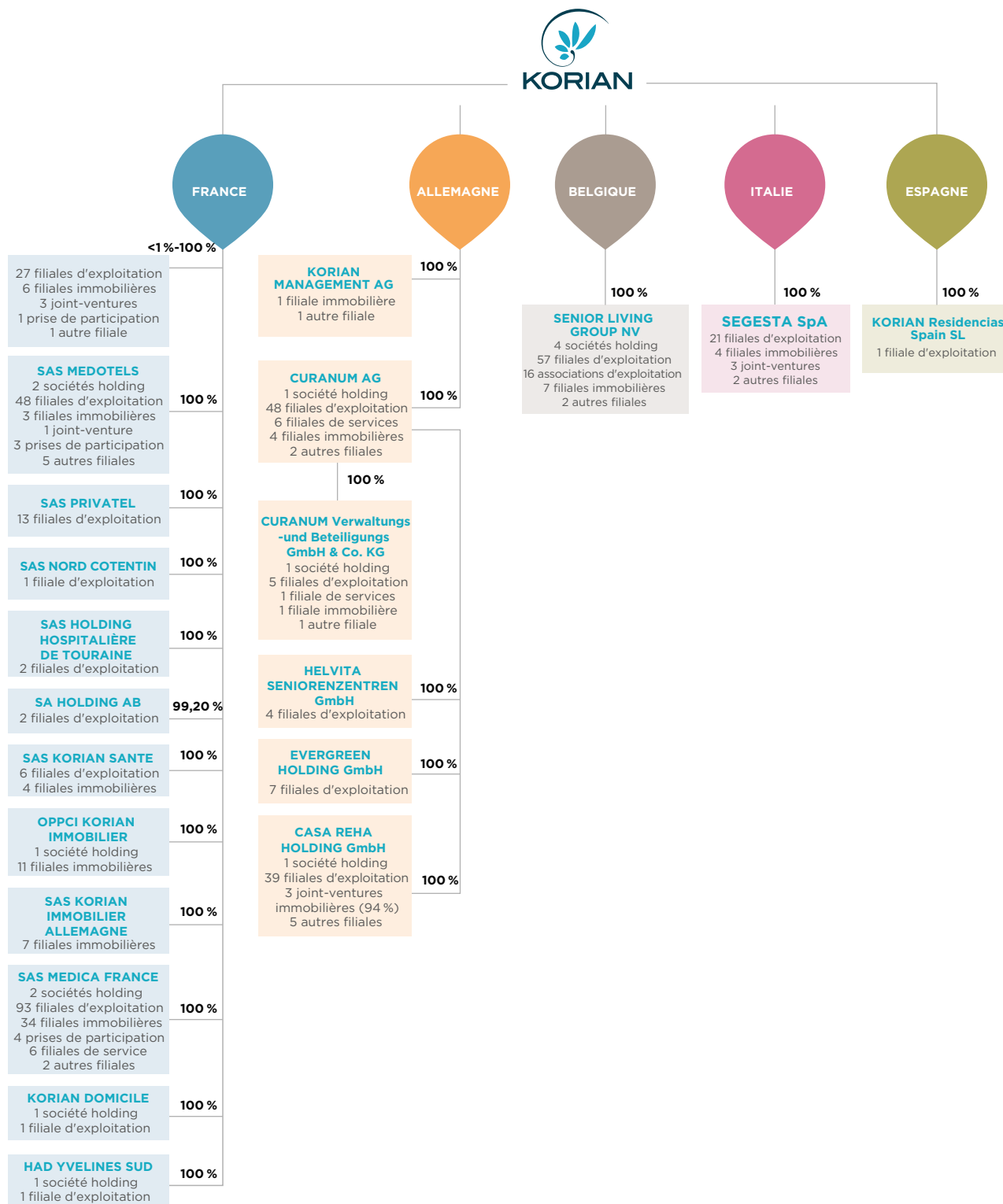
7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2018

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2018 est présenté ci-après :



7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 14 mars 2019

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 14 mars 2019 est présenté ci-après :



7.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL

7.2.1 / CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2018, le capital social de Korian est divisé en 81 976 425 actions de 5 € de valeur nominale, soit 409 882 125 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.

Suite à l'attribution définitive d'actions à certains salariés exerçant des fonctions clés, la Société a procédé à une augmentation du capital social en date du 31 mars 2019 d'un montant de 45 690 €, par l'émission de 9 138 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi à 409 927 815 €, divisé en 81 985 563 actions (cf. paragraphe 7.2.4.2 du présent document de référence).

7.2.2 / HISTORIQUE DES VARIATIONS DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital
21 janvier 2016	Arrêté du capital par le Conseil d'administration suite à l'exercice de 3 000 options de souscriptions d'actions	3 000	15 000 €	35 490 €	5 €	79 468 673	397 343 365 €
20 juillet 2016	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	709 369	3 546 845 €		5 €	80 178 042	400 890 210 €
31 mars 2017	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre du plan d'actions de performance 2014	26 361	131 805 €		5 €	80 204 403	401 022 015 €
19 juillet 2017	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	777 940	3 889 700 €		5 €	80 982 343	404 911 715 €
31 mars 2018	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2015	1 220	6 100 €		5 €	80 983 563	404 917 815 €
12 juillet 2018	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	992 862	4 964 310 €		5 €	81 976 425	409 882 125 €

7.2.3 / CAPITAL AUTORISÉ (ÉMIS ET NON ÉMIS)

7.2.3.1 Délégations et autorisations financières en cours de validité

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 de capital, ainsi que des utilisations qui en ont été faites au cours de l'exercice 2018 figure ci-après.

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2018
14 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de décider une réduction du capital social de la Société par annulation d'actions auto-détenues (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions). Réduction limitée à 10 % du capital social de la Société par période de 24 mois.	10 % du capital social	26 mois	néant
15 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires, dans la limite d'un montant nominal total maximal de 200 M€ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	200 000 000 €	26 mois	néant
16 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par voie d'offre au public (offertes sur le marché réglementé), dans la limite d'un montant nominal total maximal de 40 491 700 € pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	40 491 700 € pour les titres de capital 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital	26 mois	néant
17 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le capital social de la Société par émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, réalisée par placement privé (investisseurs qualifiés ou cercle d'investisseurs), dans la limite d'un montant nominal total maximal de 10 % du capital social de la Société et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	10 % du capital social 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital	26 mois	Utilisation pour l'émission additionnelle d'ODIRNANE pour un montant nominal d'environ 60 millions d'euros le 17 septembre 2018, assimilables aux ODIRNANE émises en juillet 2017.
18 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet d'augmenter le nombre de titres offerts dans le cadre des augmentations de capital visées dans les 15 ^e , 16 ^e et 17 ^e résolutions, dans la limite de 15 % de l'émission initiale.	15 % de l'émission initiale	26 mois	néant

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2018
19 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix des émissions réalisées sur exercice des 16 et 17^e résolutions : (i) pour les actions ordinaires, prix d'émission $\geq$ à la moyenne pondérée du cours de l'action sur le marché réglementé d'Euronext Paris au cours des trois séances de Bourse précédant la décision de fixation du prix éventuellement diminuée d'une décote maximale de 5 % ; (ii) pour les valeurs mobilières donnant accès au capital autres que des actions ordinaires, prix d'émission tel que la somme perçue immédiatement par la Société, majorée le cas échéant de celle susceptible d'être perçue ultérieurement par la Société soit, pour chaque action ordinaire émise en conséquence de l'émission de ces valeurs mobilières, au moins égal au montant visé au (i) ci-dessus, après correction, s'il y a lieu, de ce montant pour tenir compte de la différence de date de jouissance. Montant nominal maximum d'augmentation de capital limité à 10 % du capital social par an.	10 % du capital social	26 mois	
20 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Rémunération <i>via</i> émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite de 10 % du capital social, hors le cas d'une offre publique initiée par la Société.	10 % du capital social	26 mois	néant
21 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Délégation au Conseil d'administration pour décider l'émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès, par tous moyens, immédiatement et/ou à terme, à des actions ordinaires de la Société, en rémunération de titres apportés à une offre publique comportant une composante d'échange initiée par la Société en France ou à une opération ayant le même effet à l'étranger, sur des titres de la Société ou d'une autre société admis aux négociations sur l'un des marchés réglementés visés à l'article L. 225-148 du Code de commerce dans la limite d'un montant nominal total maximal de 40 491 700 € pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	40 491 700 € pour les titres de capital 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital	26 mois	néant
22 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfices, primes ou autres sommes dont la capitalisation serait admise, par l'émission et l'attribution gratuite d'actions ou par l'élévation du nominal des actions ordinaires existantes, ou de la combinaison de ces deux modalités. Montant nominal des augmentations de capital y afférentes : 20 M€.	20 000 000 €	26 mois	néant

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2018
23 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'attribuer des actions gratuites assorties de conditions de performance, existantes ou à émettre, dans la limite de 1 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration (0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux). Attribution définitive des actions à leurs bénéficiaires au terme d'une période d'acquisition minimale de trois ans, la durée de l'obligation de conservation des actions par les bénéficiaires sera, le cas échéant, fixée par le Conseil d'administration.	1 % du capital social	38 mois	Utilisation pour le Plan d'attribution d'actions de performance 2018 (126 017 actions attribuées)
24 ^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, d'un montant nominal maximal de 4 M€, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne entreprise.	4 000 000 €	26 mois	néant

7.2.3.2 Titres non représentatifs du capital

Il n'existe pas de titres non représentatifs du capital.

7.2.4 / CAPITAL POTENTIEL

7.2.4.1 Émission d'ODIRNANE

En date du 18 septembre 2018, Korian a annoncé le succès du placement de l'émission assimilable d'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 (les « **Nouvelles Obligations** »), sans droit préférentiel de souscription, pour un montant nominal d'environ 60 M€.

L'émission des Nouvelles Obligations avait pour objet de refinancer les obligations hybrides non cotées émises en juin 2017 pour un montant de 60 M€. Les Nouvelles Obligations présentent les mêmes modalités (à l'exception du prix d'émission) que les 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 d'un montant d'environ 240 M€ émises par Korian le 3 juillet 2017 (les « **Obligations Existantes** ») et seront intégralement assimilables aux Obligations Existantes et négociées sur une même ligne de cotation suite au règlement-livraison des Nouvelles Obligations (ensemble, les « **Obligations** »). Les Nouvelles Obligations ont été émises à un prix de 40,90 €, ce prix comprenant les intérêts courus pour la période du 1^{er} juillet 2018 au 21 septembre 2018 d'un montant de 0,22 euro par Obligation. Le règlement-livraison des Nouvelles Obligations s'est effectué le 21 septembre 2018.

Les Nouvelles Obligations ont été offertes dans le cadre d'un processus accéléré de construction d'un livre d'ordres par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels 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 II du Code monétaire et financier, sur la base de la 17^e résolution approuvée lors de l'Assemblée générale extraordinaire de la Société du 14 juin 2018. Les Nouvelles Obligations ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext à Paris à compter de la date de règlement-livraison.

La dilution potentielle maximale de l'ensemble des Obligations représente 9,29 % du capital au 31 décembre 2018, correspondant à une parité de 1,021 action Korian pour 1 ODIRNANE.

7.2.4.2 Plans de rémunération long terme

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2018, aucun plan de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au sein de la Société.

Plans d'unités et d'actions de performance

L'Assemblée générale mixte du 14 juin 2018 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration à procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes et/ou à émettre, au profit des membres du personnel salarié et des mandataires sociaux, ou certaines catégories d'entre eux, de la Société et des sociétés et groupements qui lui sont liés, dans les conditions prévues par les articles L. 225-197-2 et L. 225-197-1 II du Code de commerce.

Le détail des plans attribués et des actions en circulation figure dans le tableau ci-dessous.

Historique des attributions d'unités de performance/d'Actions de Performance

(Tableau 9 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Informations sur les unités de performances/Actions de Performance attribuées	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016	Plan 2017	Plan 2018
Date d'Assemblée	26 juin 2014	26 juin 2014	25 juin 2015	22 juin 2017	14 juin 2018
Date du Conseil d'administration	10 septembre 2014	16 septembre 2015	14 septembre 2016	18 juillet 2017 13 septembre 2017	14 juin 2018 12 septembre 2018
Nombre total d'unités de performance/Actions de Performance attribuées	153 030	90 649	146 358	340 615	126 017
dont le nombre attribué à Mme Sophie Boissard, Directrice générale ⁽¹⁾	0	0	18 684	62 459	0
Date d'acquisition des unités de performance/Actions de Performance	31 mars 2017 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2019 (pour les résidents fiscaux étrangers)	31 mars 2018 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2020 (pour les résidents fiscaux étrangers)	30 juin 2019	4 août 2020	30 juin 2021 12 septembre 2021 19 octobre 2021
Date de règlement	31 mars 2017 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2019 (pour les résidents fiscaux étrangers)	31 mars 2018 (pour les résidents fiscaux français) 31 mars 2020 (pour les résidents fiscaux étrangers)	Entre le 1 ^{er} et le 30 juillet 2019	4 août 2020	30 juin 2021 12 septembre 2021 19 octobre 2021
Conditions de performance	Cours de Bourse, Ebitda, chiffre d'affaires	Cours de Bourse, Ebitda, chiffre d'affaires	Ebitda, chiffre d'affaires et performance du cours de Bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120	Ebitda par action, chiffre d'affaires et performance du cours de Bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120	Ebitda par action, chiffre d'affaires et performance du cours de Bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120
Nombre cumulé d'unités de performance/d'Actions de Performance acquises	26 361 (résidents français)	1 220 (résidents français)	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'unités de performance/d'Actions de Performance en cours d'acquisition	8 832 (résidents étrangers)	2 542 (résidents étrangers)	108 990 (résidents français et étrangers)	296 613 (résidents français et étrangers)	121 837 (résidents français et étrangers)
Nombre cumulé d'unités de performance/d'Actions de Performance annulées ou caduques ⁽²⁾	117 837	86 887	37 368	44 002	4 180

(1) L'ancien Directeur général, Monsieur Yann Coléou, avait été bénéficiaire d'attributions au titre des Plans 2014 et 2015. Il ne recevra pas les actions afférentes à ces plans du fait de son départ de la Société.

(2) En raison de départ de bénéficiaires.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce, suite à l'attribution définitive de 9 138 actions à certains salariés cadres étrangers exerçant des fonctions clés au sein du Groupe le 31 mars 2019 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du

10 septembre 2014), la Directrice générale a constaté, le 31 mars 2019, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 45 690 €, par l'émission de 9 138 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 409 882 125 € à 409 927 815 € (divisé en 81 985 563 actions).

Informations relatives aux 10 salariés non-mandataires sociaux

- 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 attribués et exercés par

les 10 salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'options.

- Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous récapitule les actions consenties aux premiers 10 salariés non-mandataires sociaux attributaires et les actions définitivement acquises par ces derniers.

Actions consenties aux premiers 10 salariés non-mandataires sociaux attributaires et les actions définitivement acquises par ces derniers

	Plan AGA 2016	Plan AGA 2017	Plan AGA 2018
Actions attribuées	66 951	102 881	46 607
Actions acquises	N/A	N/A	N/A

7.2.5 / ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INFLUENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 225-37-5 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique :

- la structure du capital et les participations directes ou indirectes dans le 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 de référence ;
- 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 au paragraphe 7.1 du présent document de référence ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées au paragraphe 7.1.2.2 du présent document de référence. 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 4.2.2.3 « Le rôle et les missions du Conseil d'administration » du présent document de

référence, ainsi qu'au paragraphe 7.3.2.3 du présent document de référence 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 4.3.1.2 au titre « Indemnité de départ » du présent document de référence ;
- 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 9 du paragraphe 6.1 du présent document de référence.

7.2.6 / PRISES DE PARTICIPATION OU DE CONTRÔLE SIGNIFICATIFS

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participations significatives et de contrôle dans d'autres sociétés ayant leur siège social en France intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018 sont présentées aux notes 2 et 14.4 du paragraphe 6.1 du présent document de référence.

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 2016 et le 31 décembre 2018 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31 décembre 2018			31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	Nombres d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽³⁾	Nombres d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Predica	19 001 453	23,18 %	23,18 %	18 586 876	22,95 %	22,95 %	19 007 812	23,71 %	23,71 %
Investissements PSP	11 100 000	13,54 %	13,54 %	11 100 000	13,71 %	13,71 %	11 100 000	13,84 %	13,84 %
Groupe Malakoff Médéric	5 203 892	6,35 %	6,35 %	5 203 892	6,43 %	6,43 %	5 203 892	6,49 %	6,49 %
Korian S.A ⁽²⁾	46 386	0,05 %	0,05 %	38 854	0,05 %	0,05 %	33 872	0,04 %	0,04 %
Flottant	46 624 694	56,88 %	56,88 %	46 052 721	56,86 %	56,86 %	44 832 466	55,91 %	55,91 %
TOTAL	81 976 425 ⁽¹⁾	100,00 %	100,00 %	80 982 343	100,00 %	100,00 %	80 178 042	100,00 %	100,00 %

(1) Aux termes des décisions de la Directrice générale en date des 31 mars 2018 et 12 juillet 2018, respectivement (i) suite à l'attribution définitive de 1 220 actions à certains membres de la Direction générale (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 16 septembre 2015), conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce et, (ii) suite à l'émission, le 12 juillet 2018, de 992 862 actions nouvelles dans le cadre du paiement du dividende en actions, le capital social a été augmenté d'un montant de 4 970 410 €, par l'émission de 994 082 actions d'une valeur nominale de 5 € chacune, et est ainsi passé de 404 911 715 € à 409 882 125 €, divisé en 81 976 425 actions d'une valeur nominale de 5 € chacune.

(2) Actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

(3) % 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 2018 : 81 930 039.

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 2016 au 31 décembre 2018.

Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 97 733 actions Korian au 31 décembre 2018.

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 2018, la Société détenait 46 386 actions en auto-détention dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF, représentant 0,05 % du capital social. Ces actions sont privées de droits de vote et ne donnent pas droit aux distributions de dividende, ni remboursement de prime d'émission.

Bilan du contrat de liquidité

Le mandat d'exécution du programme de rachat d'actions a été confié à la société ODDO BHF 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 6 du Règlement 2273/2003 de la Commission européenne du 22 décembre 2003, et conformément à la charte de déontologie de l'AFEI reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers.

La Société effectue auprès de l'AMF, les déclarations mensuelles relatives aux achats et ventes de titres dans le cadre du contrat de liquidité, procède à la diffusion des bilans semestriels du contrat de liquidité et les publie sur son site internet.

Au titre du contrat de liquidité confié à ODDO BHF portant sur les actions de la société Korian, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité en date de négociation du 31 décembre 2018 :

- 46 386 actions Korian ;
- 3 168 774,73 €.

7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

En application de la 13^e résolution adoptée par l'Assemblée générale mixte du 14 juin 2018, la Société a renouvelé l'autorisation donnée au Conseil d'administration, pour une durée de 18 mois, d'acheter ou de faire acheter des actions de la Société (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité).

Actionnariat

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.

Titres concernés	Actions ordinaires
Part maximale du capital dont l'achat a été autorisé par l'Assemblée générale	Le nombre des actions rachetées dans le cadre de cette délégation serait encadré dans une double limite de sorte que : a) le nombre d'actions que la Société achète pendant la durée du programme de rachat n'excède pas 10 % des actions composant le capital de la Société, à quelque moment que ce soit, ce pourcentage s'appliquant à un capital ajusté en fonction des opérations l'affectant postérieurement à l'Assemblée 2018, 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 des 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 dans le cadre d'une opération de croissance externe n'excède pas 5 % de son capital social ; b) le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse en aucun cas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.
Prix maximum de rachat	50 € (hors frais) (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	404 917 800 € (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies). • 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 du Groupe ; et/ou • la remise d'actions dans le cadre de la couverture de plans de stock-options ou d'attribution gratuite d'actions (ou plans assimilés) et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou 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 de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et/ou • l'achat de toute action à la suite du 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 dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie reconnue par l'AMF ; 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. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par voie de communiqué.
Modalités de rachat	Les acquisitions, cessions ou transferts des actions pourront être effectués à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique sur le capital de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous les marchés, y compris sur les marchés réglementés, un système multilatéral de négociation 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 d'achat, de vente ou d'échange, ou par utilisation d'options ou instruments dérivés ou autres instruments financiers à terme négociés sur un marché réglementé, un système multilatéral de négociation ou de gré à gré ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société par conversion, échange, remboursement, exercice d'un bon ou de toute autre manière, soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de service d'investissement.
Durée du programme	18 mois à compter de l'Assemblée générale mixte.

En application de l'article L. 225-211 du Code de commerce, la Société confirme qu'elle n'a procédé à aucun rachat d'actions au cours de l'exercice 2018.

Il est en outre précisé que la Société n'a utilisé aucun produit dérivé dans le cadre de ce programme de rachat d'actions et n'a pas de positions ouvertes à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2018.

La Société présentera à l'Assemblée générale du 6 juin 2019 le renouvellement de la 13^e résolution de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 autorisant le rachat d'actions.

7.3.3 / POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

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.

Pour l'exercice 2018, conformément aux engagements du plan stratégique à cinq ans, le versement d'un dividende de 0,60 euro par action sera soumis au vote de l'Assemblée Générale.

Le tableau récapitulant la distribution de dividendes sur les trois derniers exercices se trouve au chapitre 5.5 du présent document de référence.

7.3.4 / 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.

Au cours de l'exercice 2018, aucun actionnaire n'a effectué de déclaration de franchissement de seuil légal auprès de l'AMF.

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).

7.4 MARCHÉ DU TITRE KORIAN

7.4.1 / PLACE DE COTATION ET INDICES

L'action Korian SA 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 Korian SA

	Code valeur ISIN	FR0010386334
	Places de cotation	Négociation en continu sur l'Euronext-compartiment A de la Bourse Euronext Paris
		Ticker KORI (Euronext), KORI.PA (Reuters), KORI.FP (Bloomberg)
	Présence dans les principaux indices	SBF 120, CAC Health Care, CAC Mid 60, 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	5 €
	Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2018	81 976 425
	Cours au 31 décembre 2018	31,08 €
	Capitalisation boursière au 31 décembre 2018	2 547 827 289 €

7.4.2 / COURS DE BOURSE DE L'ACTION KORIAN ET VOLUME DES TRANSACTIONS

Évolution de la valeur

Mois	Cours (en euros)			Nombre de titres échangés	Capitaux (en millions d'euros)
	Moyen (clôture)	Le + haut	Le + bas	Volumes mensuels	Total mensuel
Janvier 2018	28,226	30,380	25,660	3 359 399	92,85
Février 2018	25,075	27,760	22,840	6 514 974	161,30
Mars 2018	27,554	29,260	26,020	5 863 183	161,85
Avril 2018	27,582	29,400	26,540	2 083 225	57,80
Mai 2018	29,154	29,840	28,220	2 057 944	59,94
Juin 2018	28,807	29,400	28,120	2 310 058	66,63
Juillet 2018	29,673	30,580	28,400	2 312 492	68,59
Août 2018	28,644	30,000	27,300	1 555 892	44,78
Septembre 2018	31,029	34,000	28,700	2 941 226	92,82
Octobre 2018	33,025	35,280	31,000	4 437 104	147,12
Novembre 2018	32,545	35,100	30,240	2 897 416	94,59
Décembre 2018	31,876	35,300	29,500	2 661 354	85,89
Extrêmes et moyennes de la période	29,461	35,300	22,840	3 249 522	94,51
TOTAL				38 994 267	1 134,15

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 :

CACEIS INVESTOR SERVICES

14, rue Rouget de Lisle – 92130 Issy-les-Moulineaux

Gestion du contrat de liquidité

La gestion du contrat de liquidité est assurée par ODDO BHF.

Suivi analystes

Alpha Value
Bryan Garnier
CM-CIC
Crédit Suisse
Exane-BNP Paribas
Gilbert Dupont
HSBC
Kepler Cheuvreux
Mainfirst Bank
Oddo BHF
Portzamparc
Société Générale
Berenberg

7.4.3 / POLITIQUE D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES**7.4.3.1 Calendrier de communication financière 2019**

14 mars 2019 : Résultats annuels 2018.

18 avril 2019 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2019.

6 juin 2019 : Assemblée générale 2019.

31 juillet 2019 : Résultats du 1^{er} semestre 2019.

20 septembre 2019 : Capital Market Day.

22 octobre 2019 : Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2019.

Ce calendrier est donné à titre indicatif, il est susceptible d'être modifié si nécessaire.

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, Korian entretient avec ses actionnaires, tant individuels qu'institutionnels, une relation de confiance fondée sur le dialogue et la transparence.

Korian 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, Korian met à la disposition du public l'ensemble des informations financières publiées (communiqués de presse, document de référence, présentations financières...) par le biais de son site internet www.korian.com, accessible en version française et anglaise :

Le document de référence, rapport financier annuel et rapport intégré

Ces documents sont téléchargeables depuis le site internet de Korian et disponibles en version imprimée, sans frais sur simple demande auprès de la Société.

Les rencontres avec les actionnaires

Soucieux de nouer un dialogue permanent avec ses actionnaires individuels et institutionnels, Korian participe tout au long de l'année à de nombreuses manifestations ou rencontres :

Assemblée générale annuelle

Moment d'écoute et de dialogue avec le Conseil d'administration, l'Assemblée générale de Korian est un événement fort et récurrent dans la relation entre la Société et ses actionnaires. Elle est notamment l'occasion de revenir sur les faits marquants et la stratégie mise en œuvre au cours de l'exercice écoulé. Elle donne l'opportunité à tout actionnaire de prendre part aux décisions importantes concernant le Groupe en s'exprimant au travers des résolutions soumises au vote.

Rencontres investisseurs

Korian participe à de nombreuses rencontres investisseurs sous forme de *one to one*, conférences sectorielles ou *road-shows*, en France et à l'étranger (Londres, Francfort, Bruxelles, Genève, États-Unis).

Réunions d'information et visites de sites

Deux réunions SFAF sont organisées chaque année à l'occasion de la présentation des résultats annuels et semestriels à la communauté financière (investisseurs, analystes, presse financière).

Korian organise également des visites d'établissements en France en petit comité d'investisseurs.

7.5 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

L'article 15 des statuts de la Société décrit les modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales.

La participation des actionnaires aux Assemblées générales est également régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur applicables aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé.

À l'issue de chaque Assemblée générale, la Société publie sur son site internet un compte-rendu de celle-ci comprenant notamment les résultats du vote pour chacune des résolutions présentées aux actionnaires ainsi que les réponses aux questions écrites des actionnaires.

8



INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 / RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE	268	8.4 / TABLES DE CONCORDANCE	273
8.1.1 Responsable du document de référence	268	Table de concordance avec les rubriques de l'annexe 1 du Règlement européen 809/2004	273
8.1.2 Attestation du responsable	268	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion	276
8.2 / RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES	269	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel	278
8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires	269	Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	279
8.2.2 Commissaire aux comptes suppléant	269	Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	280
8.3 / GLOSSAIRE	270		

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

8.1.1 / RESPONSABLE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Personne responsable du document de référence : Mme Sophie Boissard, Directrice générale.

8.1.2 / ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes 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 de référence 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.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent document de référence ainsi qu'à la lecture d'ensemble dudit document.

Fait à Paris, le 25 avril 2019

Mme Sophie Boissard
Directrice générale

8.2 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES

Les Commissaires aux comptes sont sélectionnés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit, chargé d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales et réglementaires.

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	25 juin 2015	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020
Ernst & Young et Autres Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris La Défense	22 juin 2017	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

8.2.2 / COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT ⁽¹⁾

Noms	Date de renouvellement	Date de fin de mandat
Suppléant de Mazars M. Cyrille Brouard Tour Exaltis 61, rue Henri-Regnault 92400 Courbevoie	25 juin 2015	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020

(1) L'article L. 823-1 alinéa 2 du Code de commerce, issu de la loi Sapin 2, ayant supprimé l'obligation de désigner un Commissaire aux comptes suppléant lorsque le titulaire n'est pas une personne physique ou une société unipersonnelle, le Conseil d'administration du 15 mars 2017 a décidé de ne pas renouveler le mandat de Commissaire aux comptes suppléant du Cabinet Auditex arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016, soit le 22 juin 2017.

Les cabinets Mazars et Ernst & Young et Autres respectent la réglementation relative à la rotation des associés signataires (articles L. 822-14 du Code de commerce et 17 du Règlement UE n° 537/2014) puisque :

- l'associée signataire de Mazars, Mme Manuela Baudoin-Revert, a certifié les comptes de la Société pour la première fois à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2013 ;
- l'associée signataire d'Ernst & Young et Autres, Mme May Kassis-Morin, a certifié les comptes de la Société à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2017, à l'issue d'une période de trois ans pendant laquelle les comptes ont été certifiés par Mme Sophie Duval.

8.3 GLOSSAIRE

Le tableau ci-après contient une définition des termes et acronymes spécifiques aux secteurs médico-social et sanitaire utilisés dans le présent document de référence.

Terme ou acronyme	Définition
Agence fédérale pour la sécurité de la chaîne alimentaire (AFSCA)	Organisme belge qui a pour mission principale de veiller à la sécurité de la chaîne alimentaire et à la qualité des aliments afin de protéger la santé des hommes, des animaux et des plantes. Dans ce cadre, l'AFSCA investit beaucoup dans la prévention et la gestion de crises et cherche à répondre de façon appropriée et efficace aux événements qui menacent la chaîne alimentaire.
Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM)	Organisme français qui a pour mission de développer une culture de la bientraitance au sein des établissements et services qui accueillent des personnes vulnérables (notamment des personnes âgées). Dans ce cadre, l'ANESM leur fournit des directives d'activité et de qualité des prestations, évalue leur mise en œuvre et envoie les résultats de cette évaluation aux autorités de tutelle.
Agence régionale de santé (ARS)	Établissement public administratif de l'État français chargé de la mise en œuvre de la politique de santé dans une région.
Allocation personnalisée d'autonomie (APA)	En France, allocation attribuée aux personnes âgées d'au moins 60 ans en situation de perte d'autonomie et nécessitant une aide pour l'accomplissement des actes de la vie courante.
Autorité de santé régionale - Azienda Sanitaria Locale (ASL)	Dans le système de soins italien, tutelle régionale qui gère dans un même budget tous les acteurs de la santé, de l'hôpital aux soins à domicile.
Bien-traitance, Éthique et Soins pour Tous (BEST)	Méthode de soins alliant gestes et paroles apaisantes pour améliorer les soins et la qualité de vie quotidienne des personnes touchées par la maladie, qui est enseignée au personnel Korian en France dans le cadre d'une formation spécifique, élaborée et lancée depuis le mois de janvier 2011.
Centre de soins de jour (CSJ)	Terme désignant, en Belgique, les centres situés au sein des MR ou MRS ou en liaison avec elles, où sont accueillies, pendant la journée, des personnes âgées de plus de 60 ans en perte d'autonomie, qui y bénéficient de soins et, si besoin, une prise en charge thérapeutique et sociale.
Cliniques de soins de suite et réadaptation (SSR)	Cliniques dans laquelle l'hospitalisation du patient se fait sur moyen ou long terme et dont la finalité est la rééducation, la réadaptation et la réinsertion du patient, suite à un épisode aigu d'une maladie chronique, un accident de la vie ou à un traumatisme postopératoire.
Comité des vigilances et des risques sanitaires (Coviris)	En France, comité qui coordonne l'ensemble des dispositifs de gestion des risques existants, identifie les risques a priori et a posteriori, les analyse, définit les priorités d'actions et suit leur mise en œuvre, évalue leur efficacité et sensibilise les professionnels de l'établissement.
Commission des usagers (CDU)	Anciennement dénommée Commission des relations avec les usagers et de la qualité de la prise en charge (CRUQPC), instance, en France, qui a pour principales missions de veiller au respect des droits des usagers et de faciliter leurs démarches afin qu'ils puissent exprimer leurs difficultés.
Conseil de vie sociale (CVS)	Cadre dans lequel les résidents et les familles sont invités à participer à la vie de l'établissement.
Croissance organique	La croissance organique du Groupe se détermine de la manière suivante : • variation de chiffre d'affaires entre l'année N et l'année N-1 des établissements déjà en activité ; • chiffre d'affaires généré en année N par les établissements ouverts en année N ou N-1 ; • variation de chiffre d'affaires entre l'année N et l'année N-1 des établissements rénovés ou ceux dont la capacité a augmenté durant l'année N ou N-1 ; • variation de chiffre d'affaires des établissements acquis, entre l'année N et la période équivalente en année N-1.
Déchet des activités de soins à risques infectieux (DASRI)	Désigne les déchets des activités de soins qui peuvent présenter des risques infectieux, chimiques, toxiques, radioactifs, et qu'il faut nécessairement maîtriser pour protéger les patients hospitalisés, le personnel de santé, les agents chargés l'élimination des déchets et l'environnement.

Terme ou acronyme	Définition
Direction départementale de la protection des populations (DDPP)	Organisme français qui regroupe les services vétérinaires et les services de contrôle de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes. Sa mission principale est la mise en place des politiques publiques de protection des populations.
Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP)	En France, document obligatoire dans toutes les entreprises, quels que soient leur effectif et le secteur d'activité, établi par l'employeur. Il fait l'inventaire des risques présents dans l'entreprise et doit être mis à jour chaque année et à chaque modification des conditions de travail. Il est tenu à la disposition du CHSCT, des délégués du personnel, des travailleurs de l'entreprise et de l'inspection du travail.
EBITDA	Correspond à l'EBITDAR, après déduction des charges locatives.
EBITDAR	Indicateur de performance du Groupe, lui permettant de suivre la performance opérationnelle de ses entités. Il se détermine à partir de l'excédent brut d'exploitation (EBE) des secteurs opérationnels, avant charges de crédit-bail.
Équivalent temps plein (ETP)	Unité permettant d'effectuer une mesure comparable de l'emploi (activité professionnelle ou études), malgré les disparités en termes de nombre d'heures de travail ou d'étude par semaine. L'ETP est obtenu en comparant le nombre d'heures consacrées à l'exercice d'une activité professionnelle ou à l'étude par un individu au nombre moyen d'heures effectuées par un travailleur ou un étudiant à temps plein.
Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD)	Établissement médicalisé, habilité par l'État français à recevoir des personnes âgées en perte d'autonomie, qui dispose d'une équipe soignante chargée d'assurer les soins nécessaires à chaque résident en fonction de sa situation personnelle.
Événements indésirables graves (EIG)	Événements susceptibles de provoquer des dysfonctionnements ou d'aller à l'encontre du principe de bienveillance. Ils sont qualifiés de « graves » à partir du moment où ils sont cause d'hospitalisation ou lorsqu'ils entraînent une prolongation de l'hospitalisation, une incapacité à la sortie de l'unité ou un risque vital.
Fédération de l'hospitalisation privée (FHP)	Organisme français qui regroupe près de 1 250 établissements de santé privés en France, organisé en syndicats régionaux et syndicats de spécialités. Il est un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics sur les grands thèmes qui engagent l'avenir du système de santé.
Fédération des établissements hospitaliers et d'assistance privée à but non lucratif (FEHAP)	Fédération française référente en matières sanitaire, sociale et médico-sociale du secteur privé à but non lucratif, qui regroupe plus de 3 200 établissements et services de santé et d'accueil.
Groupes iso-ressources (GIR)	En France, indicateur national élaboré pour évaluer la dépendance d'une personne. Il permet de classer les individus en six groupes en fonction de leur niveau de dépendance.
Haute Autorité de santé (HAS)	Organisme public, scientifique et indépendant, chargé de développer la qualité médicale en France.
Hospitalisation à domicile (HAD)	Hospitalisation à temps complet au cours de laquelle les soins sont effectués au domicile du patient.
Inami	En Belgique, l'Institut national d'Assurance Maladie-invalidité est une institution publique de sécurité sociale qui organise, gère et contrôle l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités.
Infirmiers diplômés d'État coordonnateurs (IDEC)	En France, infirmiers diplômés d'État assurant des fonctions de managers de proximité.
Maison de repos pour personnes âgées (MRPA)	Terme désignant, en Belgique, les lits (de repos) intégrés dans les MR et réservés aux personnes âgées.
Maison de repos et soins (MRS)	Terme désignant, en Belgique, les lits (de soins) intégrés dans les MR. Ces lits sont réservés à des personnes fortement dépendantes ne nécessitant pas des soins aigus mais à l'égard desquelles une garantie d'encadrement supérieure est assurée.
Médecine-chirurgie-obstétrique (MCO)	Cet acronyme est utilisé pour définir les établissements réalisant des soins aigus.
Pflegeheime	Terme désignant, en Allemagne, les maisons de retraite médicalisées.
Residenze sanitarie per anziani (RSA)	Terme désignant, en Italie, les maisons de retraite médicalisées.

Terme ou acronyme	Définition
Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	Intégration des préoccupations sociales, environnementales, sociétales et de gouvernance dans les politiques et activités de l'entreprise et dans ses interactions avec l'ensemble de ses parties prenantes.
Responsables maintenance et sécurité (RMS)	En France, responsables, répartis par région sur toute la France, essentiellement chargés de la mise en place et du suivi des normes de sécurité ainsi que du suivi de la maintenance. En coordination avec les responsables techniques de chaque établissement, ils s'assurent de la mise en place des bonnes pratiques et de leur suivi.
Service de soins infirmiers à domicile (SSIAD)	Services sociaux ou médico-sociaux qui assurent des prestations de soins infirmiers sur le lieu de vie du patient (domicile, maison de retraite médicalisée ou foyer logement) en vue d'écourter voire d'éviter les séjours hospitaliers.
Système de gestion de la qualité (SGQ)	Terme désignant, en Italie, le système de <i>reporting</i> mis en place par les établissements bénéficiant de la certification ISO 9001-2008 reposant sur un manuel de qualité, des procédures adaptées pour chaque type d'établissements et d'une plateforme intranet de <i>reporting</i> uniquement accessible par le département qualité du Groupe en Italie.
Troubles musculo-squelettiques (TMS)	Affections touchant les structures situées à la périphérie des articulations (muscles, tendons, nerfs, ligaments, bourses séreuses, capsules articulaires, vaisseaux, etc.).
Validation des acquis de l'expérience (VAE)	Dispositif français permettant l'obtention de tout ou partie d'une certification (diplôme, titre à finalité professionnelle ou certificat de qualification professionnelle) sur la base d'une expérience professionnelle salariée, non salariée (commerçant, collaborateur de commerçant, profession libérale, agriculteur ou artisan, etc.), bénévole (syndicale, associative) et/ou volontaire. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury.

8.4 TABLES DE CONCORDANCE

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES RUBRIQUES DE L'ANNEXE 1 DU RÈGLEMENT EUROPÉEN 809/2004

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document de référence les informations mentionnées par les différentes rubriques de l'annexe 1 du Règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission européenne du 29 avril 2004.

Informations	Chapitres	Pages
1 Personnes responsables		
1.1 Personnes responsables de l'information	8.1.1	268
1.2 Attestation du responsable	8.1.2	268
2 Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2.1 / 8.2.2	269
2.2 Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	N/A	
3 Informations financières sélectionnées		
3.1 Présentation des informations financières historiques	1 / 5	7 / 150 / 157
3.2 Présentation des informations financières intermédiaires	N/A	
4 Facteurs de risques	2	45
5 Informations concernant l'émetteur		
5.1 Histoire et évolution de la Société		
5.1.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1	246
5.1.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1	246
5.1.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1	246
5.1.4 Siège social, forme juridique et réglementation s'appliquant à la Société	7.1.1	246
5.1.5 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1	8-9
5.2 Investissements		
5.2.1 Description des principaux investissements ayant été réalisés par la Société	1 / 5.1 / 5.6 / 6.1 (note 2)	8 / 150 / 153-159 / 171
5.2.2 Description des investissements de la Société en cours de réalisation et leur localisation géographique	6.1 (note 2)	169
5.2.3 Informations relatives aux investissements que la Société projette de réaliser	N/A	
6 Aperçu des activités		
6.1 Principales activités	1	11
6.2 Principaux marchés	1	10
6.3 Événements exceptionnels	N/A	
6.4 Degré de dépendance de l'émetteur à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	6.2	184
6.5 Éléments fondant la déclaration de l'émetteur s'agissant de sa position concurrentielle	1	16
7 Organigramme		
7.1 Description du Groupe	7.1.3	253
7.2 Liste des filiales importantes	6.1	204
8 Propriétés immobilières, usines et équipements		
8.1 Immobilisations corporelles importantes	6.1 (note 6.3)	185
8.2 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par l'émetteur, de ses immobilisations corporelles	2.1.1.8	53

Tables de concordance

Informations	Chapitres	Pages
9 Examen de la situation financière et du résultat		
9.1 Situation financière	5.3.1	152
9.2 Résultat d'exploitation		
9.2.1 Événements ayant impactés le revenu d'exploitation de l'émetteur	5.3.3.2	155
9.2.2 Explications justifiant le changement important du chiffre d'affaires net et/ou des produits nets	N/A	
9.2.3 Présentation des facteurs et stratégie économique, gouvernementale, budgétaire, monétaire ou politique ayant eu un impact ou pouvant avoir un impact sur les opérations de l'émetteur	2.1.2	55
10 Trésorerie et capitaux		
10.1 Informations portant sur les capitaux de la Société	5.3.1.2 / 6.1 / 6.3	153 / 165 / 231
10.2 Source et montant des flux de trésorerie de l'émetteur et description des flux de trésorerie	5.3.2 / 6.1	153 / 164
10.3 Informations portant sur les conditions d'emprunt et la structure financière de l'émetteur	6.1 (note 9.3)	193
10.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur l'émetteur	N/A	
10.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	N/A	
11 Recherche et développement, brevets et licences	5.4	158
12 Informations sur les tendances		
12.1 Principales tendances ayant affecté la production, les ventes et les stocks, les coûts et les prix de vente depuis la fin du dernier exercice	5.6	159
12.2 Tendances connues, incertitudes ou demandes ou engagements ou événements raisonnablement susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de l'émetteur, au moins pour l'exercice en cours	5.7	160
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A	
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
14.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4.2.1.3 / 4.2.2.2	103 / 108
14.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	4.2.3	134
15 Rémunération et avantages		
15.1 Montant de la rémunération versée et avantages en nature	4.3	135
15.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par l'émetteur ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1 (note 4.2)	178
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
16.1 Date d'expiration des mandats actuels	4.2.1.3 / 4.2.2.2	103 / 108
16.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.2	103-128
16.3 Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	4.2.2.5	128
16.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1	102
17 Salariés		
17.1 Nombre de salariés	3.2.1.1	66
17.2 Participations et stock-options	6.3 (note 4)	176
17.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	7.2.4.2	258
18 Principaux actionnaires		
18.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1	261
18.2 Existence de droits de vote différents	N/A	
18.3 Détention ou contrôle de l'émetteur	7.3.2	261
18.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	N/A	

Informations	Chapitres	Pages
19 Opérations avec des apparentés	6.1 (note 14.1) / 6.3	203 / 233
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur		
20.1 Informations financières historiques	1 / 5 / 6	7 / 149 / 161
20.2 Informations financières pro forma	N/A	
20.3 États financiers	6	161
20.4 Vérification des informations financières historiques annuelles	6.4	240
20.5 Date de clôture du dernier exercice comptable	6	166
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
20.7 Politique de distribution des dividendes	7.3.2	261
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1 (note 12)	202
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A	
21 Informations complémentaires		
21.1 Capital social		
21.1.1 Montant du capital souscrit et informations relatives à chaque catégorie d'actions	7.2	256-260
21.1.2 Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.2	258
21.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom ou par ses filiales	7.3.4.2	262
21.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	6.1 (note 7)	188
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital souscrit mais non libéré ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2.3	256
21.1.6 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	
21.1.7 Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.2	255
21.2 Actes constitutifs et statuts		
21.2.1 Objet social	7.1.2.1	246
21.2.2 Dispositions relatives aux organes d'administration, de direction et de surveillance	7.1.2.2	246
21.2.3 Description des droits, privilèges et restrictions attachées à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3	251
21.2.4 Description des actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires		
21.2.5 Conditions régissant la convocation des Assemblées générales ordinaires et extraordinaires	7.1.2.4	251
21.2.6 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement du contrôle de l'émetteur	N/A	
21.2.7 Dispositions fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	7.1.2.5	252
21.2.8 Conditions régissant les modifications du capital si les conditions sont plus strictes que la loi	N/A	
22 Contrats importants	N/A	
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A	
24 Documents accessibles au public		1
25 Informations sur les participations	6.1 (notes 2 et 14.4) / 6.3	169 et 204 / 220

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 de référence 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	150
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	151
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.7	159
1.4 Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1 / 3 / 5	7 / 66 / 150
1.5 Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.6	159
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 9.2)	190
1.7 Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1	46
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	2.1.8	53
1.9 Informations sur la R&D de la Société et du Groupe	5.4	158
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	2.2	58
1.11 Mention des succursales existantes	5.3.3.6	157
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	150
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
2.1 Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	7.3.1 / 7.2.2	255 / 261
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	261
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6	260
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	261
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	261
2.7 État de la participation des salariés au capital social	7.3.1	261
2.8 Avis du Comité d'entreprise sur les modifications de l'organisation économique ou juridique	N/A	
2.9 Tableau des résultats des cinq derniers exercices	5.3.3.7	157
2.10 Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.5.2	158
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	258
2.12 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.5.1	158
2.13 Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.5	157
2.14 Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.3.3.6	157
2.15 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	

Thèmes	Chapitres	Pages
2.16 Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	6.5	243
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)	7.2.4.2	258
3.2 État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.2.3.1	134
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)	7.2.4.2	258
4 Informations RSE de la Société		
4.1 Déclaration de performance extra-financière	3	63
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	5.4	158
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	3.7.2 2.1.1.12 2.1 3.7.2.3 3.7.2.3	94 55 46 96 96

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 de référence 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	268
2 Rapport de gestion	Cf. table de concordance du rapport de gestion	
3 États financiers et rapports		
3.1 Comptes sociaux	6.3	220
3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4	240
3.3 Comptes consolidés	6.1	162
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	217

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 de référence 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 Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.2.1.3 / 4.2.2.2	103 / 108
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	4.2.3.3	135
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	256
4 Choix relatif à la modalité d'exercice de la direction	4.2.1	103
5 Politique de rémunération des dirigeants (<i>Say on Pay</i>) • Vote <i>ex ante</i> : projets de résolution établis par le Conseil d'administration relatifs au vote préalable obligatoire des actionnaires sur la rémunération des dirigeants et éléments de rémunérations concernées • Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature attribuables aux dirigeants • Éléments de rémunérations variables ou exceptionnels attribués au cours de l'exercice écoulé	4.3.1.2	142
6 Informations relatives aux rémunérations des mandataires sociaux • Rémunération totale et avantages de toute nature que chacun des mandataires sociaux détenant au moins un mandat dans une société dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé a reçu durant l'exercice de la part de la Société, les sociétés qu'elle contrôle et la Société qui la contrôle • Engagements de toutes natures et leurs modalités, pris par cette seule société au bénéfice de ses mandataires sociaux (uniquement ceux qui ont également un mandat dans une société cotée du même groupe), correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers	4.3.1.1 4.3.1.2	135 142
7 Informations à donner concernant les engagements de retraite	4.3.1.1	135
8 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil	4.2.2	106
9 Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général	N/A	
10 Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4.1	102
11 Modalités particulières de la participations aux assemblées générales	7.5	266
12 Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5	260
13 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.2.2.2	120

TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

Déclaration de performance extra-financière

Thèmes	Chapitres	Pages
1 Présentation du modèle d'affaires de la Société ou du Groupe	1	23
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	2.1 / 3.1	46 / 64
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	2.1 / 3.1	46 / 64
4 Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	2.1 / 3.1	46 / 64
5 La déclaration doit couvrir les sujets suivants : • 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 : – 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	63
6 Mention du référentiel et indication des préconisations dudit référentiel	3.8	97

Liste des informations sociales, environnementales et sociétales prévues par l'article R. 225-105 II du Code du commerce

Thèmes	Chapitres	Pages
1 INFORMATIONS SOCIALES		
1.1 Emploi		
1.1.1 Effectif total et répartition de l'effectif par sexe, âge et zone géographique	3.2.1.1	66
1.1.2 Embauches	3.2.1.1	66
1.1.3 Licenciements	N/A	
1.1.4 Les rémunérations et leur évolution	3.2.1.1	66
1.2 Organisation du travail		
1.2.1 Organisation du temps de travail	3.2.1	66
1.2.2 Absentéisme	3.2.1.2	68
1.3 Relations sociales		
1.3.1 Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	3.2.1.3	69
1.4 Santé et sécurité		
1.4.1 Conditions de santé et de sécurité au travail	3.2.1.2.2	68
1.4.2 Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales et les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail	3.2.1.3	69
1.4.3 Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et les maladies professionnelles	3.2.1.2	68
1.5 Formation		
1.5.1 Les politiques mises en œuvre en matière de formation	3.2.2.1/3.2.2.2	71
1.5.2 Le nombre total d'heures de formation	3.2.2.1	71
1.6 Égalité de traitement		
1.6.1 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'égalité entre les femmes et les hommes	3.2.3	73
1.6.2 Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.2.3	73
1.6.3 La politique de lutte contre les discriminations	3.2.3	73
2 INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
2.1 Politique générale en matière environnementale		
2.1.1 Organisation de la Société et démarches d'évaluation ou de certification	3.3	75
2.1.2 Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.3	75
2.1.3 Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	N/A	
2.2 Pollution et gestion des déchets		
2.2.1 Prévention, réduction ou réparation des rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	3.3.2	77
2.2.2 Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	3.3.2	77
2.2.3 Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	N/A	
2.2.4 Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	3.3.2	77
2.3 Utilisation durable des ressources		
2.3.1 Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	3.3.1	75
2.3.2 Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	3.3.1	75
2.3.3 Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	3.3.1	75
2.3.4 Utilisation des sols	N/A	
2.4 Changement climatique		
2.4.1 Rejets de gaz à effet de serre : Postes significatifs et objectifs de réduction fixés	3.3.1	75
2.4.2 Adaptation aux conséquences du changement climatique	3.3	75
2.5 Protection de la biodiversité	N/A	

Thèmes	Chapitres	Pages
3	INFORMATIONS SOCIÉTALES	
3.1	Engagements sociétaux en faveur du développement durable	
3.1.1	<i>Impact des activités en matière d'emploi et de développement local</i>	3.6.1.1 92
3.1.2	<i>Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales</i>	3.6 92
3.2	Relations avec les parties prenantes et modalités de dialogue	
3.2.1	<i>Actions de partenariat ou de mécénat</i>	3.2.2 / 3.2.3 / 3.5.1 / 3.5.2 / 3.6 71 / 73 / 88 / 90 / 92
3.3	Sous-traitance et fournisseurs	
3.3.1	<i>Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux</i>	3.6.1.1 92
3.3.2	<i>Importance de la sous-traitance et prise en compte de la responsabilité sociétale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants</i>	3.6.1.1 / 3.7.2.2 92 / 95
3.4	Loyauté des pratiques	
3.4.1	<i>Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs</i>	3.7.2.2 95
3.5	Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	3.7.1.2 94
3.6	Actions engagées en faveur des droits de l'homme : promotion et respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives :	3.7 94
	• au respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective ; • à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession ; • à l'élimination du travail forcé ou obligatoire ; • à l'abolition effective du travail des enfants.	

En couverture :



À l'occasion du 15^e anniversaire du groupe Korian, Sophie Boissard, Directrice Générale du leader européen des services de soins et d'accompagnement aux seniors, a proposé à l'artiste plasticienne Veronique Le Mouél de s'immerger dans les établissements du Groupe auprès de résidents et de patients.

À partir de cette expérience, l'artiste a créé quatre installations joyeuses et colorées qui reflètent l'approche du Positive Care portée par la communauté de soignants Korian: apaiser, mettre en mouvement, partager les petits et grands moments de la vie de la Maison.

Crédit photos : Manuelle Toussaint.



KORIAN

Société anonyme au capital de 409 927 815 euros
21-25 rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475