

DOCUMENT 2019 D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel et rapport intégré



KORIAN

Le soin à cœur

Sommaire

1. Korian, groupe européen intégré du soin et de l'accompagnement au service du Grand Âge et des fragilités	5	5. Activités et analyse de la performance	207
Qui sommes nous ?	6	5.1 Faits marquants de l'exercice 2019	208
Nos enjeux	17	5.2 Évolution de l'activité	209
Notre stratégie	27	5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2019	210
Notre responsabilité	33	5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution du dividende	217
Notre gouvernance	37	5.5 Procédures judiciaires et arbitrages	217
Notre modèle d'activité	39	5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	217
		5.7 Événements importants survenus depuis la clôture	218
		5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	222
2. Facteurs de risques	43	6. États financiers du 31 décembre 2019	223
2.1 Risques opérationnels	45	6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2019	224
2.2 Risques stratégiques	50	6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	277
2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires	51	6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2019	281
2.4 Risques économiques et financiers	53	6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	296
2.5 Contrôle interne et gestion des risques	56	6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées	300
3. Responsabilité sociale, sociétale et environnementale	63	7. Informations sur la Société, le capital et l'actionariat	301
3.1 Déployer une stratégie RSE au service de la mission sociale du Groupe	66	7.1 Informations sur la Société	302
3.2 Promouvoir une conception humaniste du soin des personnes fragiles	75	7.2 Informations sur le capital social	306
3.3 Prendre soin de ceux qui prennent soin	83	7.3 Actionariat	317
3.4 Apporter une contribution positive à la société de la longévité	105	7.4 Marché du titre Korian	320
3.5 Être un acteur local engagé des territoires, des bassins de vie et des communautés locales	114	7.5 Modalités de participation des actionnaires aux assemblées générales	322
3.6 Limiter l'empreinte carbone de nos activités	123	8. Informations complémentaires	323
3.7 Adopter des pratiques éthiques et responsables	132	8.1 Responsable du document d'enregistrement universel	324
3.8 Note méthodologique	137	8.2 Responsable du contrôle des comptes	325
3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	139	8.3 Glossaire	326
		8.4 Tables de concordance	329
4. Gouvernement d'entreprise	141		
4.1 Organes d'administration et de direction de la Société	144		
4.2 Rémunération	184		

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Rapport financier annuel et rapport intégré

2019



Le document d'enregistrement universel a été déposé le 7 mai 2020 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

Le document d'enregistrement universel peut être utilisé aux fins d'une offre au public de titres financiers ou de l'admission de titres financiers à la négociation sur un marché réglementé s'il est complété par une note d'opération et le cas échéant, un résumé et tous les amendements apportés au document d'enregistrement universel. L'ensemble alors formé est approuvé par l'AMF conformément au règlement (UE) 2017/1129.

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

Informations financières historiques

En application de l'article 19 du règlement CE n° 2017/1129, les informations suivantes sont incluses par référence dans le présent document d'enregistrement universel :

- les chiffres clés figurant en page 8 ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2018, les notes annexes, le rapport des Commissaires aux comptes présentés entre les pages 224 à 280 du document de référence 2018 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 25 avril 2019 sous le numéro D.19-0400 ;
- 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.





Une entreprise mobilisée et solidaire

A l'heure où paraît ce premier document d'enregistrement universel qui vise notamment à rendre compte de l'activité de Korian tout au long de l'année 2019, l'Europe a basculé depuis deux mois dans une crise pandémique majeure liée au Covid-19. Cette pandémie, qui menace particulièrement les personnes âgées ou souffrant de pathologies chroniques, représente un défi sans précédent pour l'ensemble des acteurs du monde sanitaire et médico-social qui soignent et accompagnent ces personnes au quotidien, et donc pour Korian et tout son écosystème.

Dans ce contexte particulier, je voudrais d'abord adresser mes pensées les plus chaleureuses aux personnes qui, dans nos établissements ou parmi les membres de notre personnel, ont été touchées par le virus et, en particulier, à celles qui ont perdu un parent ou un proche.

Je tiens aussi à rendre un hommage tout particulier à l'ensemble des équipes Korian à travers l'Europe qui mènent au quotidien avec courage et détermination le combat contre ce virus, qui se mobilisent jour après jour auprès des résidents, des patients et de leurs proches et s'attachent autant que faire se peut à maintenir les liens en cette période de confinement et de séparation forcée des familles.

Cette crise nous ramène aux fondamentaux de notre raison d'être et du projet qui nous mobilise, « Le Soins à Cœur ».

Elle nous rappelle à quel point la Responsabilité Sociale qui est la nôtre, en tant qu'entreprise de soins au service des plus âgés et des plus fragiles, nous engage à l'égard des parties prenantes et de la collectivité tout entière.

Elle nous engage vis-à-vis des résidents, des patients et de leurs proches, qui comptent sur nous pour maintenir ou rétablir leur autonomie, leur santé ou leur qualité de vie.

Elle nous engage vis-à-vis de nos collaborateurs, dont les conditions de travail, la formation et le développement participent de la qualité des soins et de la prise en charge au quotidien.

Elle nous engage vis-à-vis de la Société, pour aider à construire les réponses partagées et durables aux enjeux du Grand Âge et de la longévité et maintenir un lien social de qualité entre les générations.

Elle nous engage enfin vis-à-vis de nos financeurs, actionnaires et acteurs publics, dont le soutien est indispensable pour nous permettre de progresser, d'innover et de déployer des formes de prises en charge diversifiées et adaptées aux besoins et aux nouveaux enjeux démographiques et de santé publique.

C'est pour cela que, plus que jamais, nous faisons des 15 engagements RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), qui matérialisent le pacte qui nous lie à l'ensemble des parties prenantes, la composante essentielle de notre projet d'entreprise.

Enfin, l'épreuve que nous traversons avec la pandémie liée au Covid-19 a révélé le remarquable esprit de solidarité et d'entraide qui anime tout notre réseau en Europe. C'est un atout essentiel que nous allons nous attacher à cultiver pour construire la suite ; apprendre à vivre durablement avec le virus en assurant la sécurité et la qualité de vie de nos résidents, de nos patients et de nos collaborateurs, poursuivre avec persévérance la transformation engagée au service des plus âgés et des plus fragiles et faire vivre « Le Soins à Cœur ».

Au nom de la famille Korian, je vous remercie de votre soutien et de votre confiance.

Sophie Boissard

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



Korian, groupe européen intégré du soin et de l'accompagnement au service du Grand Âge et des fragilités

QUI SOMMES NOUS ?	6
NOS ENJEUX	17
NOTRE STRATÉGIE	27
NOTRE RESPONSABILITÉ	33
NOTRE GOUVERNANCE	37
NOTRE MODÈLE D'ACTIVITÉ	39



QUI SOMMES-NOUS ?



NOTRE ENGAGEMENT

Un projet d'entreprise intrinsèquement lié
à notre mission



Le soin à cœur

Notre mission est d'être, dans chacun des 600 bassins de vie dans lesquels nous sommes aujourd'hui présents, le partenaire des personnes en situation de fragilité et de leurs proches, et de contribuer à leur sérénité et à leur qualité de vie au quotidien, quel que soit leur état de santé.

En tant qu'entreprise de soin socialement engagée et au service des plus fragiles, Korian souhaite apporter, à son échelle et avec l'ensemble de ses parties prenantes, une contribution positive aux deux défis majeurs de notre temps que sont le vieillissement de la population et la préservation des écosystèmes dans la droite ligne des objectifs de développement durable définis par l'ONU.

D'ici 2030, en moins d'une génération, le rapport entre les personnes âgées de plus de 65 ans et les actifs en Europe va passer de 1 pour 3 à 1 pour 2. Ces personnes, parfois plus isolées sur le plan familial, auront besoin dans la durée de plus de présence et plus de soins que les générations qui les ont précédées. Le défi humain et sociétal est donc immense et nécessite dès lors toujours plus de mobilisation, de compétences, de lieux et de services nouveaux.

De par notre mission, nous sommes au cœur de ces enjeux de société. Cette vocation profondément sociale et sociétale, reflétée par nos valeurs, constitue le socle de notre projet d'entreprise « *Le Soins à Cœur* ».

Notre projet d'entreprise soutient notre transformation et vise à construire un pacte durable avec l'ensemble de nos parties prenantes, fondé sur une double exigence d'excellence et d'innovation, en pleine cohérence avec les valeurs de bienveillance, responsabilité, initiative et transparence.

Notre mission fonde notre modèle de croissance durable, qui fait de l'investissement dans les collaborateurs du Groupe, dans la qualité des soins et dans nos lieux d'accueil et de vie, notre première priorité.

Notre projet d'entreprise a été élaboré en 2019, les développements qui suivent n'intègrent donc pas les impacts et les enseignements de la crise pandémique du Covid-19.

NOS CHIFFRES CLÉS 2019

Nos principaux indicateurs économiques et financiers



6 PAYS
en Europe



893
ÉTABLISSEMENTS



82 675
LITS EN
ÉTABLISSEMENTS

CHIFFRE D'AFFAIRES

3,612 Mds€

+ 8,3%
croissance
publiée
contre 6,4 %
en 2018

+ 3,8%
croissance
organique ⁽¹⁾
contre 3,0 %
en 2018

MARGE EBITDA ⁽²⁾

14,8%
+ 50 pb vs 2018

RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

136 M€
+ 10,4 % vs 2018

CASH FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL ⁽³⁾

231 M€
+ 13 % vs 2018

LEVIER FINANCIER RETRAITÉ ⁽⁴⁾

3,1x
vs 3,0x en 2018

PORTEFEUILLE IMMOBILIER ⁽⁵⁾

2,0 Mds€
+ 23 % vs 2018

Chiffres au 31 décembre 2019, hors IFRS 16.

(1) Croissance organique : 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.

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

EBITDAR : il correspond au résultat opérationnel avant les charges locatives non éligibles à la norme IFRS 16 « contrats de locations », les dotations aux amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels, le résultat sur acquisition et cession des participations consolidées des secteurs opérationnels.

(3) Cash Flow Libre Opérationnel : il se calcule à partir de la génération de trésorerie provenant du résultat opérationnel auquel sont retranchés les investissements de maintenance, les impôts payés et les frais financiers décaissés. En 2018, il était retraité du remboursement de TVA reconnu en 2017.

(4) Ratio de levier retraité : (dette nette - dette immobilière) / (EBITDA ajusté - 6,5 % * dette immobilière).

- EBITDA ajusté : comprend 12 mois d'Ebitda des acquisitions réalisées sur l'année, auquel est retranché un montant théorique de loyer.

- Le taux de 6,5 % correspond au taux de capitalisation moyen tel que défini dans le crédit syndiqué.

(5) Valeur calculée par Cushman & Wakefield au 31 décembre 2019 (taux de capitalisation : 5,6 %).

Nos principaux indicateurs extra-financiers



470 000

RÉSIDENTS ET PATIENTS



56 000

COLLABORATEURS



82%

de femmes dont **46 %**
au Top Management

96%

de satisfaction
résidents et patients

75%

de taux
d'engagement
salariés

72%

Déploiement
Positive Care



ISO 9001

8 % du réseau
certifié avec
objectif de 100 %
d'ici 2023

11 000

RECRUTEMENTS
EN CDI

> 4%

de collaborateurs
engagés dans
une **formation
qualifiante**



8,7 Mwh/lit

Consommation d'énergie
(électricité, gaz, fuel)

+ 0,3 % vs 2016

56,9 m³

de consommation d'eau

- 5,83 % vs 2016



0,5%

du résultat net du
Groupe consacré au
financement d'**actions
philanthropiques**

1

Conseil des parties
prenantes en France

NOTRE HISTOIRE

Développement et transformation

2003

- Korian naît en France de la fusion de 4 sociétés (Finagest, SérIENCE, Réacti-malt et Medidep).
- Création du 1^{er} centre de formation chez Medica devenu aujourd'hui la *Korian Academy*.

2007

- Acquisitions de Phönix en Allemagne et de Segesta en Italie.



2011

- 1^{er} déploiement de la méthode Montessori et des **thérapies non médicamenteuses** (TNM) en France.



2006

- Le Groupe entre en Bourse avec l'ambition de se développer en Europe.

2010

- Création de la formation **BEST** (Bientraitance, Éthique et Soins pour Tous) en France autour de la bientraitance.

2013

- Création de l'Institut du Bien Vieillir Korian.
- Korian devient leader en Allemagne avec l'acquisition de Curanum.



1 RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises.
2 ESG : Environnement - Social - Gouvernance.

2014

- Les collaborateurs de Korian choisissent les valeurs du Groupe : Bienveillance, Responsabilité, Initiative et Transparence.

2014 - 2015

- La fusion entre Korian et Medica et l'acquisition de *Senior Living Group* en Belgique, donnent naissance au groupe Korian, leader européen du Bien Vieillir.



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**.
- Acquisition en Belgique de Senior Assist I.

2019

- Korian s'associe à Accor, AccorInvest, Sodexo et The Adecco Group pour lancer le **CFA des Chefs**.
- Acquisition de **Oméga en France** et **Schauinsland en Allemagne**.
- Korian fait son entrée en **Espagne** avec l'acquisition de **Seniors** et renforce sa présence avec l'acquisition de **l'activité maisons de retraite de Grupo 5**.
- Nouvelle implantation aux **Pays-Bas**, avec l'acquisition de **Stepping Stones**.
- Acquisition du Groupe de **cliniques spécialisées Sanem** en Italie.
- Korian lance Oriane, une offre digitale inédite pour repenser l'aide à domicile pour les seniors.
- Korian s'associe à **Omedys** pour développer le **premier réseau de téléconsultation** de proximité à l'échelle nationale.
- Lancement du **projet d'entreprise « Le Soin à Cœur »**.
- Affirmation de la stratégie RSE⁽¹⁾ à travers un **Manifeste** et **15 engagements** mesurables suivant les 5 dimensions ESG⁽²⁾ du Groupe.
- Création du **Conseil des Parties Prenantes**.



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).
- Renforcement de l'activité sanitaire en Italie.



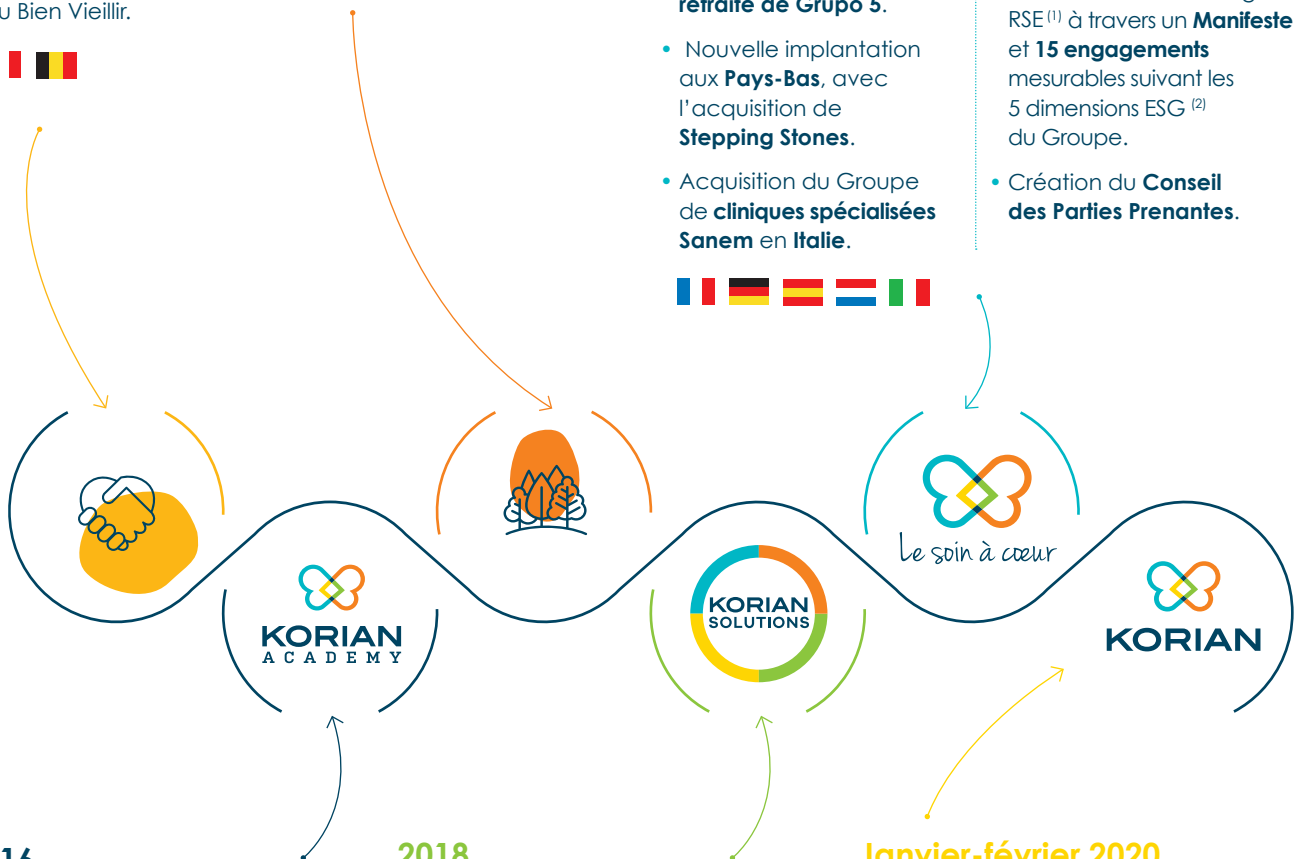
2018

- 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 (Fontdivina), et en Belgique (Senior Assist).



Janvier-février 2020

- Création d'une **Fondation en Allemagne**.
- Accélération du **développement et de la diversification de la plateforme aux Pays-Bas** avec l'acquisition de deux réseaux de résidences, colocations pour les seniors et cliniques spécialisées.
- Acquisition du **Groupe 5 Santé**, acteur de référence du traitement des maladies chroniques.
- Prise de participation dans la start-up **Move in Med** pour développer les parcours de soins coordonnés.



NOS ACTIVITÉS

Une large palette de solutions



Activités « dans les murs » : nos maisons de retraite médicalisées se modernisent, se spécialisent et se diversifient pour mieux accompagner les situations de grande fragilité. Korian exploite aussi un large réseau de **cliniques spécialisées** en soins de suite et de réadaptation en France et renforce son offre médicale en France et en Italie, avec une attention particulière au suivi des maladies chroniques.

Les services d'hébergement alternatifs et inclusifs ont été considérablement renforcés et permettent d'offrir des réponses à des personnes cherchant des solutions intermédiaires entre leur domicile et la maison de retraite médicalisée. Nos activités recouvrent des **résidences services**, adossées ou non à une résidence médicalisée, et des offres de **colocation entre seniors** avec des services d'assistance à domicile.





Nos activités « hors les murs » de services de soins et d'accompagnement à domicile se sont étoffées en 2019 avec le développement des modèles franchisés comme le réseau Petit-fils en France mais également via des solutions digitales et innovantes, comme la plateforme ORIANE en France ou la solution de télémédecine OMEDYS.

Nous poursuivons activement la diversification de nos services en Europe pour être en mesure d'accompagner un nombre croissant de personnes avec la solution qui correspond le mieux à leur situation, à domicile, en ambulatoire ou dans l'un de nos lieux de vie et de soins.

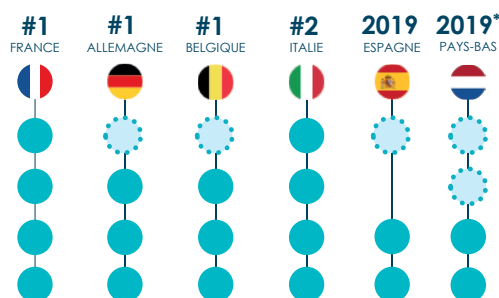
NOS SERVICES

Une présence sur toute la filière de soins et d'accompagnement des fragilités en Europe

2019

-  Cliniques spécialisées
-  Soins et services à domicile
-  Résidences services et colocation seniors
-  Maisons de retraite médicalisées

* Intégrant les acquisitions réalisées sur le T1 2020



 En cours de développement



CLINIQUES SPÉCIALISÉES

Nos 98 cliniques médicalisées réparties en France et en Italie sont présentes dans trois domaines : Soins de Suite et réadaptation (SSR), Soins Psychiatriques et Médecine, Chirurgie, Obstétrique (en Italie seulement pour les MCO). Elles s'intègrent dans le parcours de soins et l'offre territoriale en partenariat avec les acteurs de santé locaux (médecins traitants, professionnels paramédicaux de villes, hôpitaux, cliniques...). Deux formes d'hospitalisation peuvent être proposées selon la situation des patients : l'hospitalisation complète ou l'hospitalisation de jour (ambulatoire). Cette dernière permet aux patients de bénéficier d'un suivi médical et d'une rééducation complète tout en restant chez eux.



RÉSIDENCES SERVICES ET COLOCATION

Nos 72 résidences services accueillent des seniors autonomes, désireux de vivre dans un environnement sécurisé et de bénéficier de services de proximité et de programmes d'activités. Depuis 2017, Ages & Vie a développé une offre de colocation pour seniors à travers 58 petites unités résidentielles, non médicalisées. Ces domiciles partagés peuvent accueillir 8 personnes âgées, suffisamment autonomes ou en perte d'autonomie, qui ne souhaitent plus vivre seules à domicile, et sont aidées et accompagnées par trois auxiliaires de vie, présentes de jour comme de nuit, certaines vivant sur place avec leur famille.



SOINS ET SERVICES À DOMICILE

Ces services s'adressent à des personnes qui souhaitent et qui peuvent vivre à leur domicile. Ils peuvent être utiles à l'issue d'une prise en charge en soins de suite et de réadaptation en clinique, ou encore après un séjour de répit en maisons de retraite médicalisées.

En France, le réseau Petits-fils, est présent sur le territoire avec plus d'une centaine d'agences et propose les services d'auxiliaires de vie diplômées. En septembre 2019, nous avons lancé Oriane, une offre digitale qui propose, une palette de services d'aide à domicile pour simplifier la vie des personnes aidées et de leurs familles.

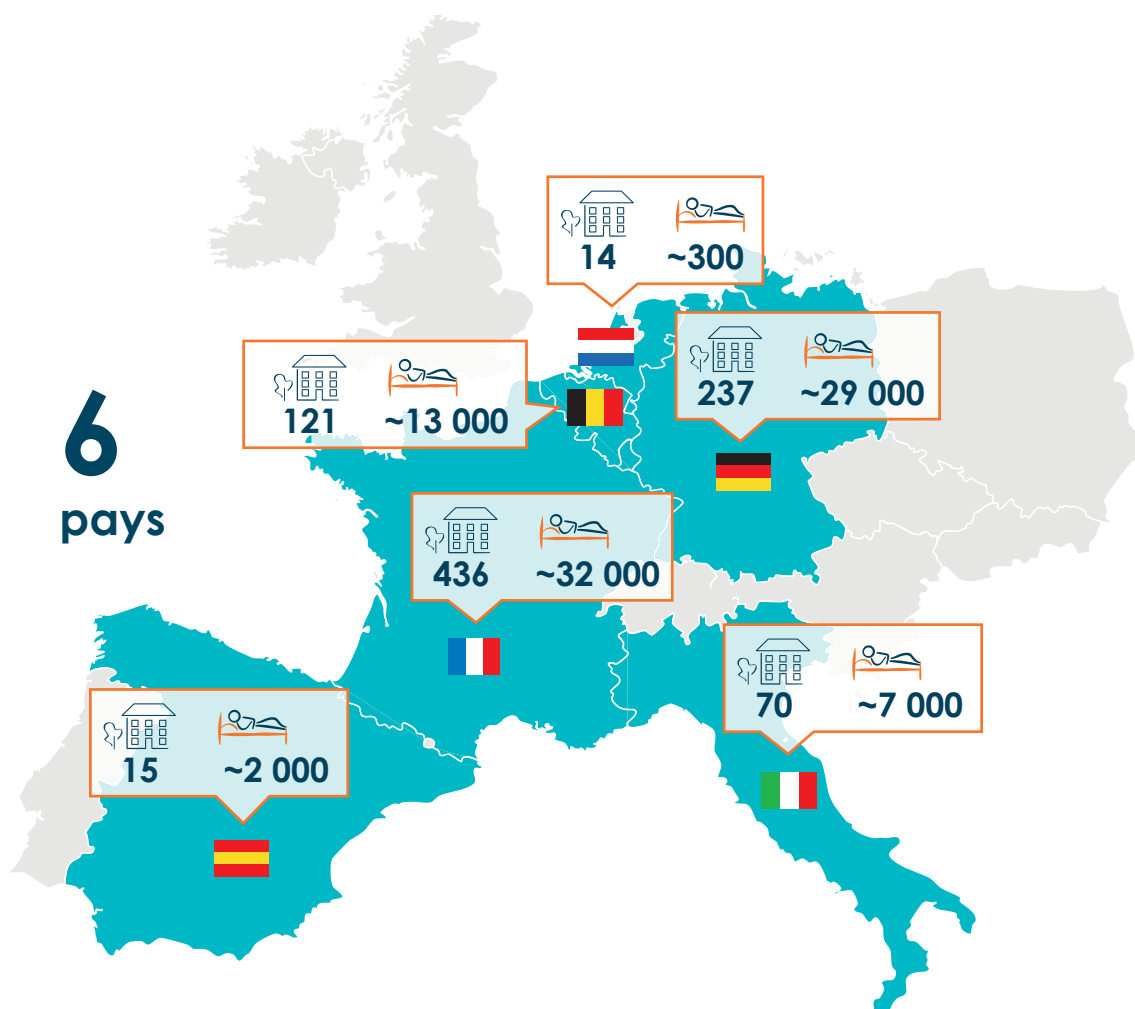


MAISONS DE RETRAITE MÉDICALISÉES

Nos 665 maisons de retraite ont pour vocation d'accueillir, de manière permanente ou lors de courts séjours planifiés, des personnes âgées en perte d'autonomie ou qui ne souhaitent plus rester à leur domicile. Conçues comme des lieux de vie, et insérées au sein du réseau sanitaire et social local, elles assurent la prise en charge des résidents en fonction de leurs besoins et de leurs capacités. Avec leur équipe de soin propre, elles se spécialisent de plus en plus dans l'accompagnement de la grande dépendance et la prise en charge de personnes atteintes de maladies neurodégénératives, notamment la maladie d'Alzheimer et des troubles apparentés.

NOS IMPLANTATIONS

Un réseau de 600 bassins de vie à travers l'Europe



6 pays qui représentent près de 55 % de la population européenne de plus de 75 ans

 Nombre d'établissements

 Nombre de lits

Korian est un groupe résolument européen, présent dans 6 pays à travers environ 900 établissements au cœur de 600 bassins de vie ⁽¹⁾, à proximité de 70 % de la population âgée de plus de 70 ans.

La transformation du Groupe au cours des 4 dernières années, visant à faire de Korian un groupe européen intégré du soin et de l'accompagnement au service du Grand Âge et des fragilités, s'opère à l'échelle de chacun des 4 pays historiques.

(1) Un bassin de vie constitue le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants.

FRANCE

En France, la dynamique de transformation des activités du pôle Santé (spécialisation, accueil de jour...), la contribution des nouvelles activités (soins et services à domicile, colocations Seniors) et la modernisation des maisons de retraite médicalisées grâce à un vaste programme de rénovation, visent à pouvoir proposer des solutions diversifiées aux familles et aux personnes âgées, sachant que 60 % des plus de 75 ans ont une implantation Korian à moins de 10 km de chez eux.

ALLEMAGNE

L'Allemagne, est le deuxième pays du Groupe, avec un large réseau de maisons de retraite et de résidences services. Le Groupe se développe également dans l'ambulatoire, le domicile et les services médicaux de proximité, pour renforcer les plateformes locales.

BELGIQUE

La Belgique a très tôt développé des établissements combinant soins et résidences services. Ce développement s'est accéléré en 2016 et 2017, avec l'acquisition de Senior Assist. À ce jour, les résidences services représentent un quart des établissements du Groupe et la trajectoire de croissance se poursuit avec le développement de plateformes de soins mixtes intégrées au cœur des centres-villes, sur le modèle de Senior Plaza, qui regroupe dans un même ensemble, une maison de retraite médicalisée, une résidence services, des prestataires de santé, un accueil de jour, autour de commerces de proximité et de restaurants.

ITALIE

L'Italie, où la réglementation est opérée au niveau de chaque région et où le nombre de lits en maison de retraite est le moins élevé d'Europe, a dû très tôt s'adapter aux contraintes du marché ainsi qu'à la pression démographique d'une population très âgée et en état de grande fragilité. Le Groupe s'est développé sur le segment des cliniques spécialisées et des services de soins ambulatoires afin de créer des clusters régionaux reconnus par les patients et par les institutions locales, et constituer des filières de services sanitaires, des soins primaires aux cliniques spécialisées et soins de suite et réadaptation. Ceci a permis au Groupe de devenir la référence des plus de 65 ans dans les régions où Korian est implanté.

NOUVELLES IMPLANTATIONS

Parallèlement, le Groupe est entré dans deux nouveaux pays :

- en **Espagne**, 4^{ème} pays en termes démographiques caractérisé par des capacités d'accueil très fragmentées, avec plus de 15 établissements (maisons de retraites et centres de réhabilitation), représentant une capacité totale de 2 000 lits,
- aux **Pays-Bas**, pays très dynamique et dont les besoins d'équipements sont importants, avec une plateforme diversifiée proposant des services de soins personnalisés et quatre typologies d'offres de concepts de petites tailles innovants (des communautés de soins pour les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer, des maisons médicalisées proposant notamment un accompagnement de fin de vie, des résidences services et des cliniques de réadaptation gériatrique). Le regroupement de la Belgique et des Pays-Bas au sein d'une zone Benelux permettra de continuer de croître par capillarité et d'irriguer les offres en Europe.

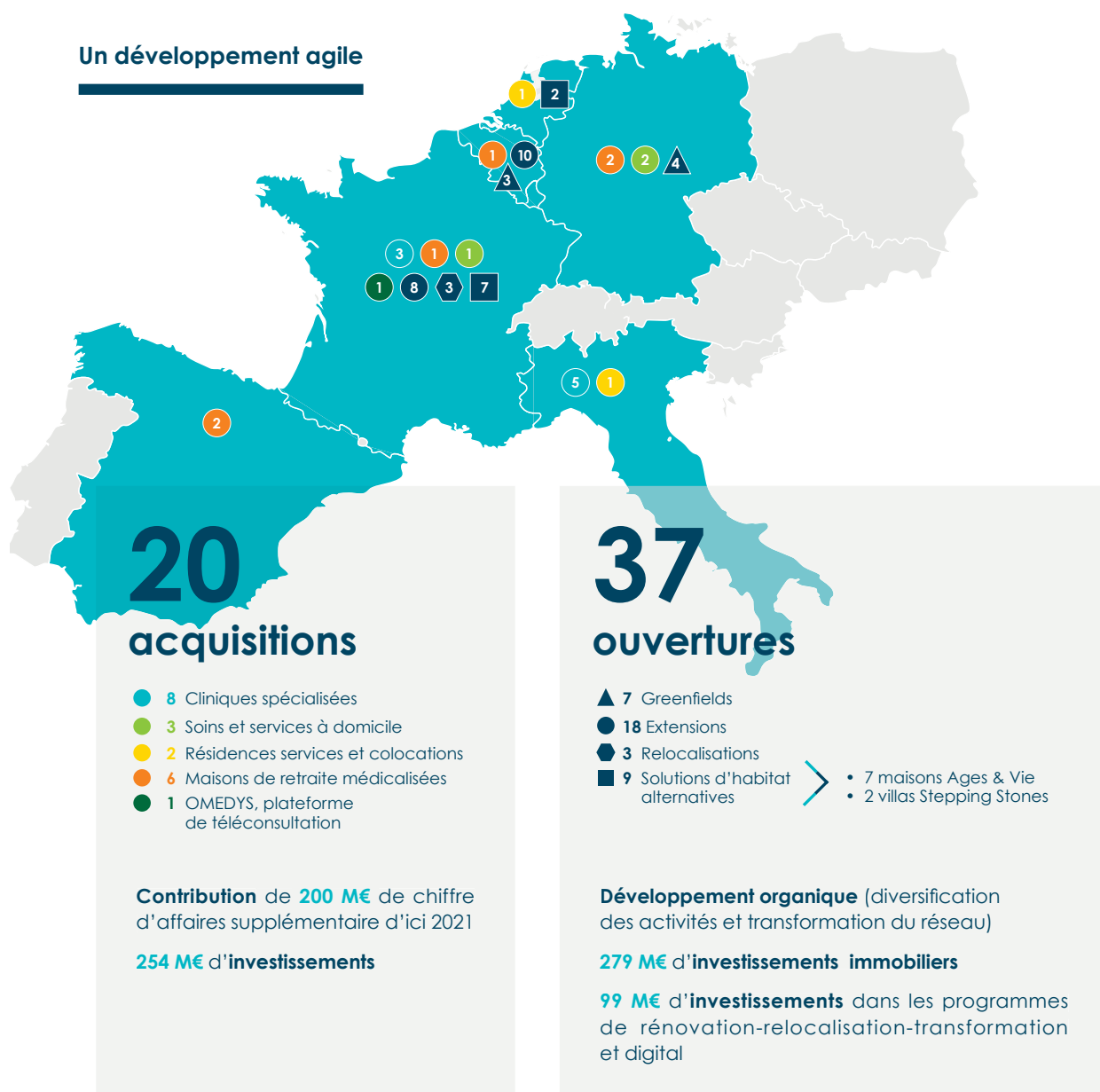
NOS DÉVELOPPEMENTS

Une stratégie multi-focale

En 2019, nous avons poursuivi et accéléré le déploiement de notre stratégie de développement agile, l'extension de notre empreinte géographique et la diversification de nos activités :

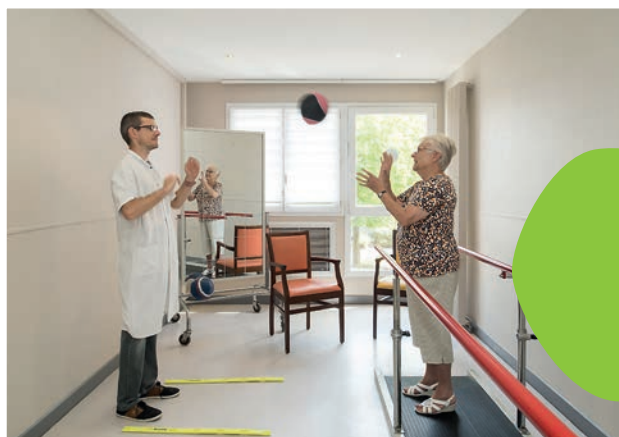
- Deux nouvelles implantations géographiques en Espagne et aux Pays-Bas
- Des capacités médicales renforcées par la transformation et la diversification du réseau, notamment dans l'ambulatorio (capacités multipliées par deux par rapport à 2016)
- Des investissements soutenus dans les soins résidentiels et les logements alternatifs et inclusifs (Ages & Vie en France et Stepping Stones aux Pays-Bas)
- Le développement de services de soins « hors les murs » et de solutions numériques

Un développement agile





NOS ENJEUX



NOS GRANDS ENJEUX D'ACTIVITÉ

5 tendances de fond pour l'accompagnement
du Grand Âge et des fragilités



LA DÉMOGRAPHIE



LES MALADIES
CHRONIQUES



LES BESOINS
DES SENIORS



LE DIGITAL



UN NIVEAU ÉLEVÉ
DE SOLIDARITÉ

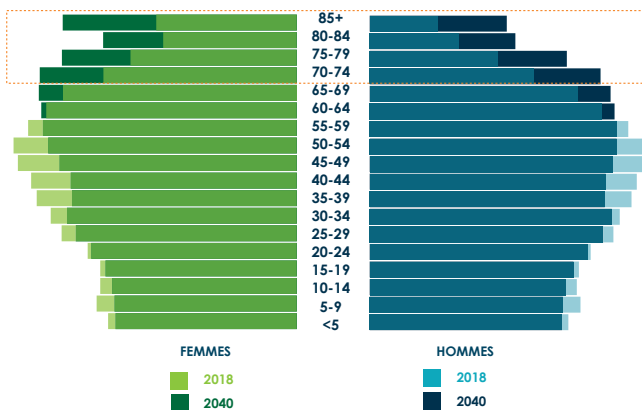
TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES

Transition démographique

L'espérance de vie continue d'augmenter. En 2016, une femme vit en moyenne 85,4 ans et un homme 79,5 ans. En 20 ans, l'espérance de vie a progressé de 5 ans pour les hommes et de 3 ans pour les femmes. Toutefois, l'espérance de vie en bonne santé n'est que de 64,1 ans pour les femmes et de 62,6 pour les hommes (source : Eurostat).

Entre 2015 et 2030, la population âgée de plus de 80 ans va croître de 40 % en Europe, passant de 26,7 millions de personnes en 2015 à plus de 37,6 millions d'ici 2030. En 2080, le nombre de personnes âgées de plus de 80 ans aura été multiplié par 2,5 en Europe.

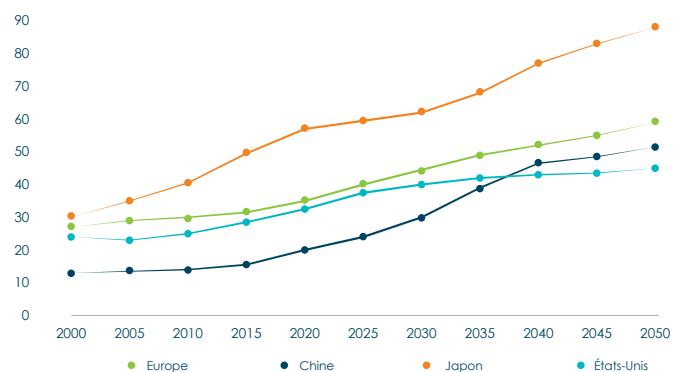
Augmentation significative des + 65 ans en Europe dans les 20 prochaines années



Sources : Nations Unies et Eurostat.

La mission de Korian est de fournir assistance et services en priorité à cette catégorie de la population dont les besoins sont croissants du fait de la démographie et des évolutions sociologiques. L'Europe est, après le Japon, aux avant-postes de cette transition démographique.

Sur la population des plus de 85 ans, entre 2015 et 2035, le nombre de personnes concernées va progresser en France de 80 %, de 70 % en Allemagne et en Belgique ou de 60 % en Italie dans un contexte où les aidants familiaux seront structurellement moins nombreux pour faire face à l'accompagnement de proximité de leurs aînés.



Sources : Nations Unies.

AUGMENTATION DES MALADIES CHRONIQUES

Des soins personnalisés de proximité

Le défi de la longévité n'est pas uniquement démographique, il est surtout épidémiologique avec une prévalence croissante des maladies chroniques qui tient à la fois aux progrès de la médecine et aux évolutions des modes de vie.

En Europe, 80 % des personnes de plus de 65 ans ont au moins une maladie chronique et 50 %, au moins deux.

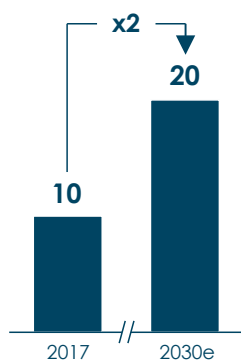
La progression du nombre de patients atteints d'une maladie chronique est très forte, en particulier ceux atteints par des pathologies neurodégénératives.

Ces patients ont besoin dans la durée d'une prise en charge médicale spécialisée et d'un environnement de vie adapté.

La prise en charge des personnes atteintes de ces maladies est au cœur de la mission de Korian à travers ses cliniques et ses réseaux à domicile de soins spécialisés, tout comme les solutions résidentielles. Le Groupe est spécialisé dans le soin au long cours que nécessitent ces maladies. Grâce à leur offre de soins spécialisés, les établissements du Groupe intègrent le besoin d'un accompagnement au plus près des besoins et des bassins de vie, avec des équipes pluridisciplinaires et proches des structures de santé locales.

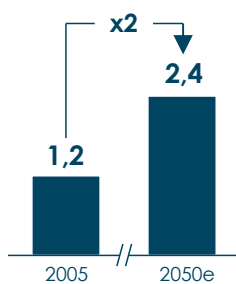
Prévalence de la démence

[nb de personnes atteintes, en millions]



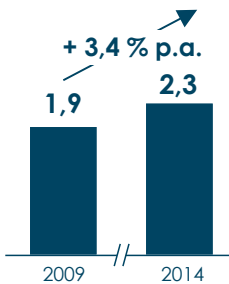
Prévalence de la maladie de Parkinson

[nb de personnes atteintes, en millions]



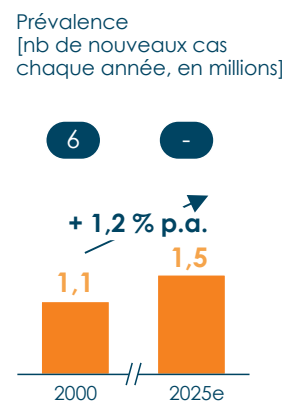
Prévalence de la polyarthrite rhumatoïde

[nb de personnes atteintes, en millions]



Incidence des AVC

[nb de nouveaux cas chaque année, en millions]



■ Prévalence ■ Nombre de cas

Source : OMS, Conseil européen du cerveau (CEC), association européenne contre la maladie de Parkinson (EPDA), National Rheumatoid Arthritis Society, EFPIA, European Journal of Neurology, Roland Berger, BMI, Eurostat.

ÉVOLUTION DES BESOINS DE LA POPULATION

De nouvelles attentes pour des modes de vie différents

Les nouvelles générations de seniors n'ont pas les mêmes attentes que leurs aînés. La génération du « baby-boom » privilégie sa vie sociale, son autonomie et son indépendance avant tout. Elle est en attente de solutions personnalisées à domicile plutôt qu'une prise en charge en institution.

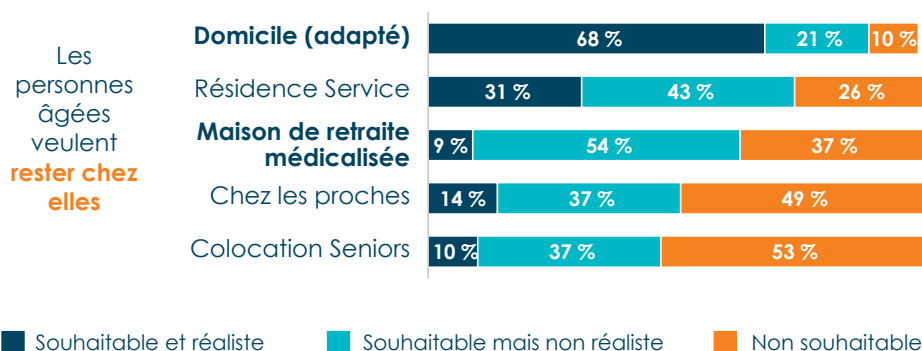
C'est la raison pour laquelle le Groupe diversifie ses services afin de proposer des solutions adaptées aux attentes de chacun et en phase avec ses envies, son mode de vie et son niveau d'autonomie.

Les maisons de retraite médicalisées restent la meilleure solution pour les situations de dépendance élevée avec un âge moyen élevé des résidents (supérieur à 87 ans) et une permanence de soin 24 heures sur 24.

Des aspirations différentes selon le degré d'autonomie

80 % des personnes qui rejoignent une maison de retraite médicalisée pensent **perdre leur liberté de choix**

« Que pensez-vous de ces solutions si vous deviez devenir médicalement dépendant ? » [65+]



Sources : « Concertation Grand Âge et autonomie », Dominique Libault (mars 2019), IFOP, Credoc, Rapport Libault, Étude Cercle Vulnérabilités & Société, Roland Berger.

DIGITAL ET SANTÉ

Des services et solutions augmentés



La digitalisation fait partie intégrante de la transformation de Korian. Elle permet d'abord d'augmenter le confort de travail de nos professionnels et de dégager plus de temps auprès de nos résidents et nos patients. Elle démultiplie aussi les capacités de soutien à distance, comme le montre l'arrivée en 2020 de la télémédecine dans nos maisons de retraite, qui permet de soutenir les équipes de soins locales.

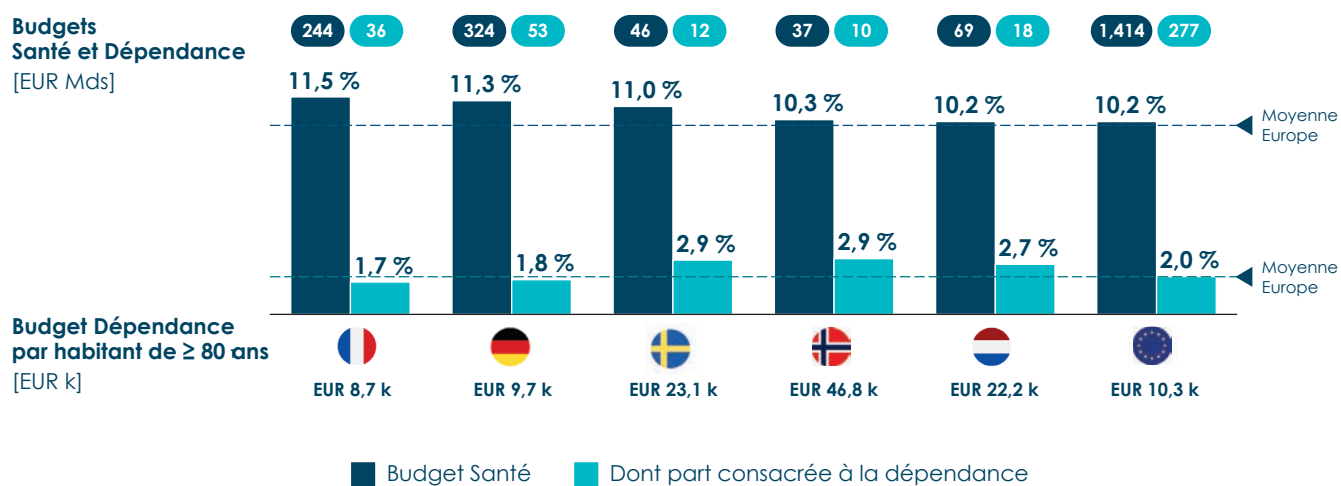
La digitalisation ouvre aussi des possibilités nouvelles de prise en charge à domicile ou en ambulatoire : surveillance à distance, échange avec les proches, coordination des professionnels, solutions domotiques intelligentes développées par l'agence digitale interne Korian Solutions. Le confort et la proximité avec les familles s'en trouvent améliorés avec des temps d'échange de qualité.

DYNAMIQUE DE MARCHÉ

Un niveau élevé de solidarité

Korian est présent dans les pays de l'Europe de l'Ouest dans lesquels la culture sanitaire et médico-sociale est fortement développée avec une forte présence de la puissance publique et un niveau élevé de solidarité. Il s'inscrit dans une collaboration étroite avec les acteurs publics locaux.

Budgets santé et dépendance en Europe [Mds EUR et % pib - 2016]



Source : calculé sur la base du PIB 2016, dépenses courantes de santé selon les règles internationales (DCSi) estimées par l'OCDE. Dépenses liées aux soins de longue durée dispensés aux patients souffrant de maladies chroniques et nécessitant un soutien continu. Ces dépenses ne comprennent pas les dépenses liées aux services sociaux, dont les définitions et les périmètres locaux rendent la comparaison entre pays difficile.

NOS RISQUES ET OPPORTUNITÉS

Les besoins sous-jacents créent une demande de services nouveaux



TENDANCES DÉMOGRAPHIQUES

NOUVEAUX BESOINS

- Population des plus de 85 ans (âge moyen d'entrée en maison de retraite médicalisée) en croissance
- Augmentation d'une nouvelle demande des personnes de plus de 65 ans avec l'arrivée des *baby boomers*

POINTS D'ATTENTION

- Soins et prise en charge : assurer un soin de grande qualité en ligne avec les politiques Korian pour le plus grand nombre
- Gestion des ressources humaines : recruter et fidéliser des équipes pour répondre à la demande

AUGMENTATION DES MALADIES CHRONIQUES

NOUVEAUX BESOINS

- Augmentation des besoins en soins spécialisés
- Expertise requise dans le traitement des maladies chroniques ou dans la prise en soin des personnes fragiles
- Une offre de parcours de soins coordonnés avec plusieurs spécialités médicales telles que proposées par Korian sera de plus en plus pertinente pour le suivi et le traitement des maladies chroniques
- Accroissement des besoins en soins ambulatoires

POINTS D'ATTENTION

- Soins et prise en charge : développer des spécialisations en réponse à la diversité des pathologies
- Gestion des ressources humaines : recrutement et fidélisation d'équipes spécialisées
- Développement immobilier et construction afin d'adapter nos établissements pour offrir des infrastructures adaptées
- Environnement juridique nécessitant une formation continue de nos personnels





ÉVOLUTION SOCIOLOGIQUE

NOUVEAUX BESOINS

- Services diversifiés, pour une population plus jeune
- Possibilité d'offrir des services personnalisés

POINTS D'ATTENTION

- S'assurer de la pertinence des services proposés avec les attentes de la génération *Baby Boomers*

TRANSFORMATION DIGITALE

NOUVEAUX BESOINS

- Développement d'outils pour le confort et la sécurité des utilisateurs (outils de communication, domotique, détecteurs de chute, etc.)
- Amélioration de l'environnement de travail du personnel soignant et de la qualité de service
- Création de passerelles digitales de la prise en charge thérapeutique (télémédecine, parcours de soins...)

POINTS D'ATTENTION

- Système d'information, cybersécurité et protection des données : développer les nouveaux services en toute sécurité et conforme à la législation de chaque pays
- Transformation digitale : s'assurer de toujours conserver un temps d'avance avec des choix pertinents de systèmes en ligne avec les évolutions futures



DES SOURCES DE FINANCEMENT DIVERSIFIÉES

ÉVOLUTIONS EN COURS

- Prise en compte par les pouvoirs publics de la montée de la dépendance
- Possibilité de renforcer les capacités d'accueil

POINTS D'ATTENTION

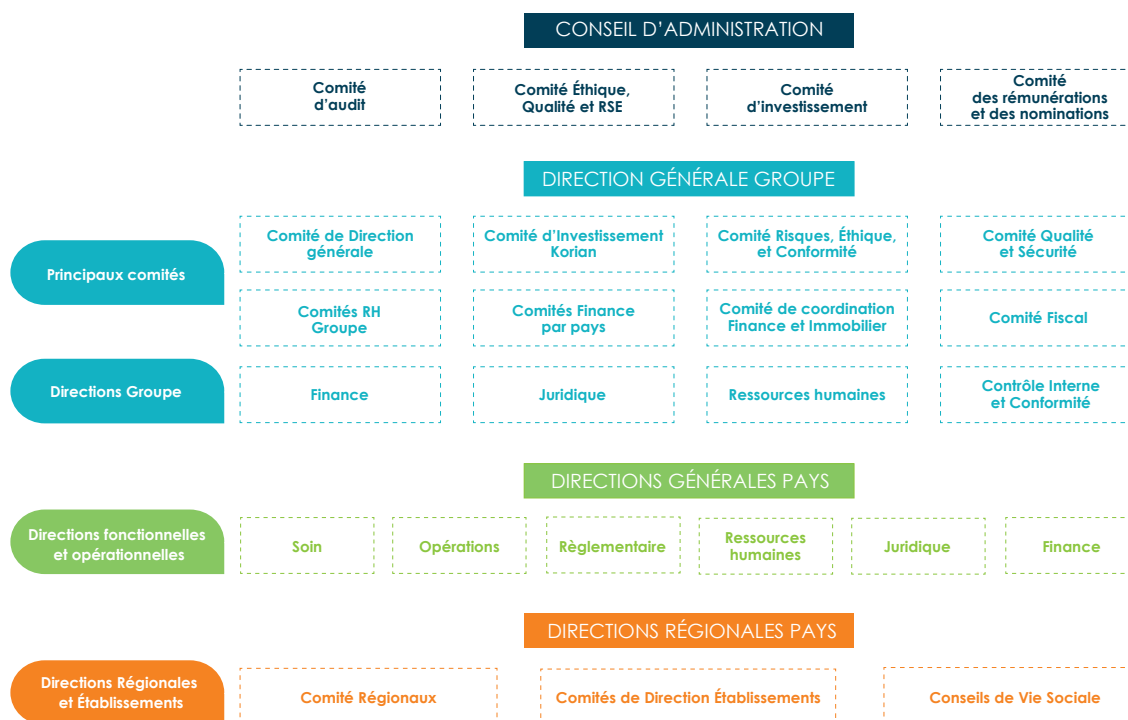
- Réglementation et tarifs : les revenus du Groupe peuvent être affectés par tout changement de tarifs appliqué à nos activités par les autorités dans nos différents pays
- Environnement concurrentiel (public, privé, associatif) et diversité de l'offre (maisons de retraites médicalisées, résidences services, domicile...)

NOTRE GESTION DES RISQUES

Une dimension essentielle de l'activité du Groupe

La prévention et la gestion des risques sont au cœur du fonctionnement de chaque établissement. Cette politique locale s'inscrit dans une politique de qualité à l'échelle des pays et du Groupe qui vise à identifier, quantifier et circonscrire les risques dans les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise.

La cartographie des risques, élaborée au niveau du Groupe et mise à jour chaque année, est déclinée au niveau de chaque ligne d'activité et des plans d'actions spécifiques visant à améliorer la maîtrise des risques sont identifiés et font l'objet d'un suivi.



La gestion des risques opérationnels au sein de chaque région dans chaque pays s'appuie sur les équipes dans le cadre d'un management décentralisé. Le Groupe a défini des standards de qualité et est doté de processus d'analyse et d'évaluation des risques. Il dispose également de processus de remontée et de suivi de tous les incidents et des risques très larges qui permettent de traiter tout incident au niveau approprié et de mettre en place les mesures nécessaires.

L'élaboration de la cartographie des risques et le suivi sont réalisés par la fonction audit et contrôle interne. Le Groupe dispose également d'une Direction de la sûreté et de la gestion de crise rattachée à la Direction médicale et qualité.

L'identification, la maîtrise et la gouvernance des risques du Groupe sont présentées dans le chapitre 2 du présent Document d'enregistrement universel. Des informations détaillées relatives à l'environnement réglementaire figurent au paragraphe 3.5.1.2 du présent Document d'enregistrement universel.



NOTRE STRATÉGIE :

**Développer une offre diversifiée à l'échelle
des bassins de vie pour accompagner
les situations de fragilité**



PROPOSER UN PARCOURS DE SOIN DIVERSIFIÉ ET DE PROXIMITÉ

Des solutions adaptées et évolutives

L'ambition de Korian est de proposer un parcours complet d'accompagnement des fragilités et des besoins du Grand Âge à travers des solutions adaptées à chacun, en fonction de sa situation, ses capacités, ses besoins, ses envies et celles de ses proches.



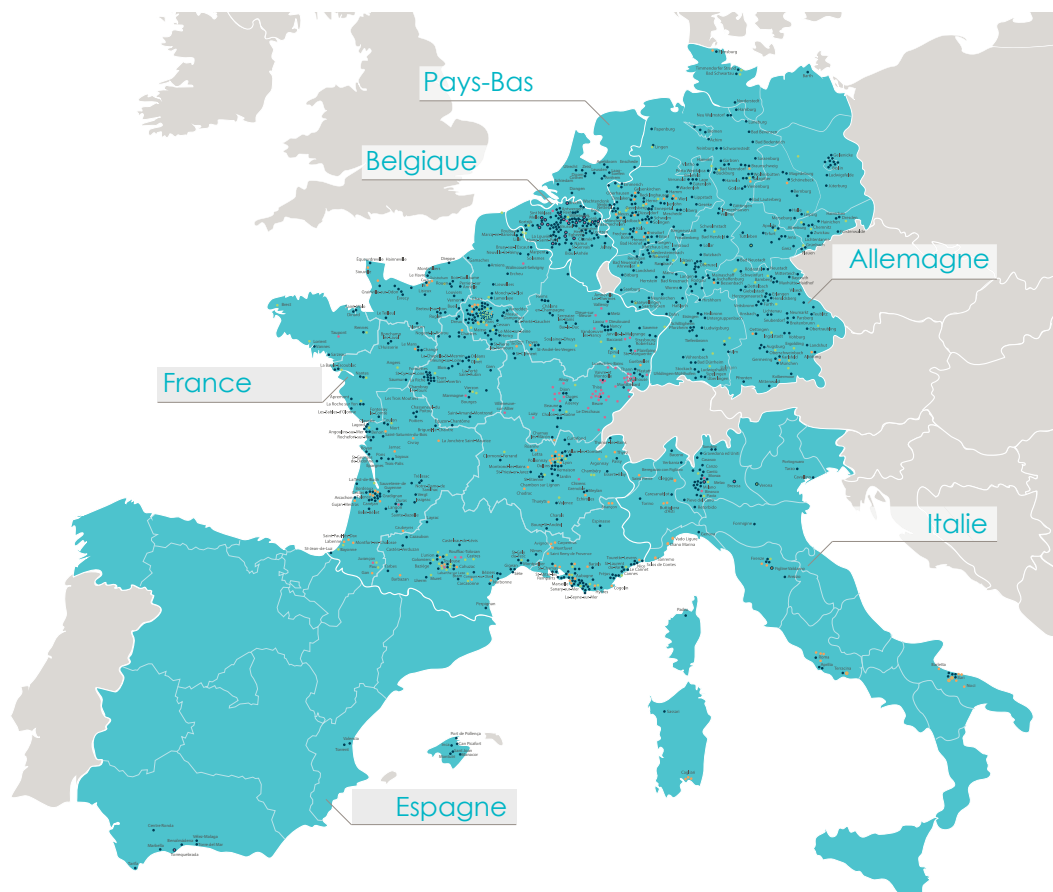
Les services de Korian doivent pouvoir répondre à des situations très différentes en termes de besoins médicaux, d'isolement, ou tout simplement d'accompagnement et de lien social.

Le Groupe promeut en conséquence une approche fondée sur le parcours de soin :



UNE APPROCHE RÉSOLUMENT EUROPÉENNE

Multi-focale à travers l'Europe



Korian est un groupe européen présent dans six pays qui comptent aujourd'hui 15 millions de personnes de plus de 75 ans et 20 millions de personnes de plus de 60 ans. Le Groupe entend répondre à la diversité de situations individuelles et collectives liées à la société de la longévité qui s'installe dans tous les pays d'Europe, en apportant des solutions concrètes d'accompagnement dans la durée.

Le réseau Korian est fortement ancré dans les territoires et très dense pour pouvoir accompagner et soigner ces personnes : à titre d'exemple en France près de 60 % de la

population de plus de 75 ans habite à moins de 10 km d'une implantation Korian (cliniques, agences Petits-fils, maisons de retraite médicalisées).

Le Groupe s'appuie sur ses expertises, ses méthodes innovantes et surtout sur la qualité de ses équipes, et des relations entretenues localement.

Korian est ancré dans chacun des territoires où il est présent au plus près des besoins des populations locales et en appui de la filière santé.

LE SOIN À CŒUR : NOTRE NOUVEAU PROJET D'ENTREPRISE

Une transformation globale pour une confiance à long terme

Le nouveau projet « Le Soins à Cœur » se décline autour de deux axes principaux : d'une part, viser l'excellence opérationnelle dans tous les domaines ; et, d'autre part, promouvoir l'esprit d'innovation.





ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

Korian fait de sa politique employeur un élément essentiel de sa stratégie. Nous souhaitons proposer à nos salariés des parcours de carrière motivants, enrichissants et un environnement de vie au travail de qualité, propice à la qualité des soins. Nous sommes particulièrement investis dans la formation qualifiante de nos employés, avec plus de 4 % de l'effectif engagé dans un parcours qualifiant en 2019 et une ambition de porter ce chiffre à 5,5 % en 2020 et 8 % en 2023.

Notre Groupe emploie 82 % de femmes, et est très engagé dans la promotion et les parcours féminins. Notre objectif 2023 est que les femmes représentent 50 % de notre Top Management.



STANDARDS QUALITÉ 360°

Nos résidents et patients sont au cœur de nos attentions et nous souhaitons leur apporter un service de qualité partout où nous sommes implantés. Notre ambition est d'être le premier groupe européen de soins 100 % certifié ISO 9001 d'ici 2023. Cette initiative a été lancée en 2019 avec un travail préparatoire sur les grands référentiels de l'entreprise visant une standardisation des pratiques.

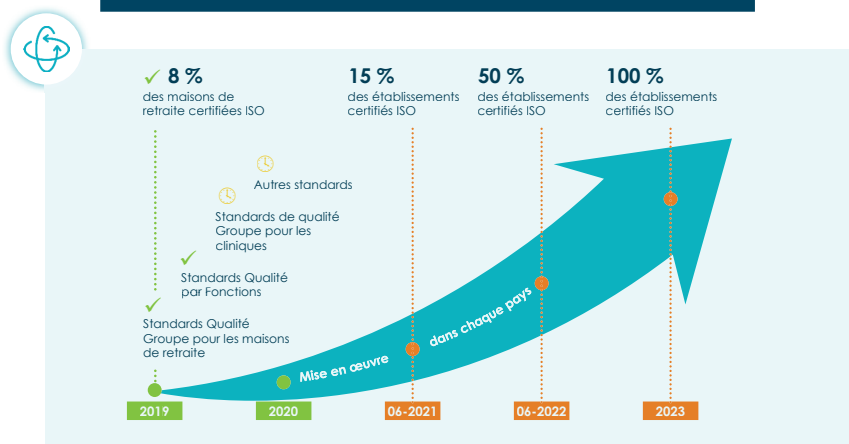


EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

Nous travaillons sans cesse sur les fondamentaux du service et des soins, et en particulier sur les systèmes d'information pour avoir les meilleurs standards dans chacune de nos implantations. L'année 2019 a été marquée par de nouveaux systèmes d'information RH harmonisés en Allemagne et en France, un nouveau système de suivi de nos résidents et patients en Allemagne, le

déploiement complet d'un système d'information intégré « Equipe » en Italie qui permet pour tout séjour en clinique, à domicile, ou une entrée en maison de retraite, de suivre les actes individualisés de soin, de service et de restauration dans un seul et même environnement logiciel auquel les employés accèdent via des tablettes déployées dans l'intégralité des établissements. En France, des systèmes similaires ont été mis en place : « Net'Soins », dans toutes les maisons de retraite médicalisées et « Hôpital manager », dans les cliniques SSR.

Déploiement de la certification ISO 9001 en Europe





DÉVELOPPEMENT AGILE

L'esprit pionnier se traduit par une culture d'agilité, chacune de nos implantations étant incitée à enrichir localement ses services et ses offres. Notre modèle décentralisé, dans lequel chaque ligne d'activité est responsable de son développement en utilisant sa connaissance des opportunités de terrain, facilite ces développements de proximité.



SOLUTIONS DIGITALES

Le Groupe investit dans le digital afin de connecter progressivement tous ses établissements non seulement en interne mais avec toutes les parties prenantes externes. Ceci rend possible une communication plus fluide avec les proches, et une sécurité accrue pour nos résidents. La digitalisation des processus apporte également à nos équipes plus de temps pour la qualité des soins, et contribue à améliorer la santé et la sécurité du travail grâce à des équipements automatisés ou digitalisés qui apportent plus de confort au quotidien.

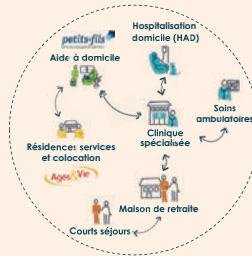
Améliorer la qualité de vie



POUR LES PATIENTS



COMMUNICATION
DéTECTION DES CHUTES
DOMOTIQUE



POUR LES COLLABORATEURS

- Interface digitale:** Equipe (dossier médical électronique)
- 100 % des maisons de retraite médicalisées équipées de **tablettes connectées au logiciel de soins**
- Déploiement en cours en Allemagne et en Belgique



BÂTIMENTS INNOVANTS

La maîtrise immobilière du Groupe nous permet d'innover, d'adapter notre parc aux nouveaux besoins et de nous assurer que nous avons dans chaque bassin de vie les lieux accueillants et adaptés à leur fonction. Les concepts propres à Korian sont déployés à travers nos différents projets de *greenfields* et l'adaptation de nos

sites permet d'accompagner la transformation du parc exploité comme c'est le cas pour les cliniques en France.

Avec désormais 22 % des sites exploités détenus par le Groupe, nous continuerons à investir dans notre immobilier, avec l'objectif d'atteindre un taux de détention de 25 % en 2021.

Actuellement le Groupe porte 142 projets de développement immobilier autour de quatre familles de concepts :

Des nouveaux lieux pour une nouvelle conception du Soin



LES COMMUNAUTÉS DE VIE



200 projets en Europe
Via Ages & Vie et Stepping Stones



LES CLINIQUES CONNECTÉES



Hôpital de jour
Équipements de pointe



LES MAISONS KORIAN



45 projets
Plates-formes de services incluant : Maison de retraite, Accueil de jour, Résidences services



LES RÉSIDENCES SERVICES URBAINES

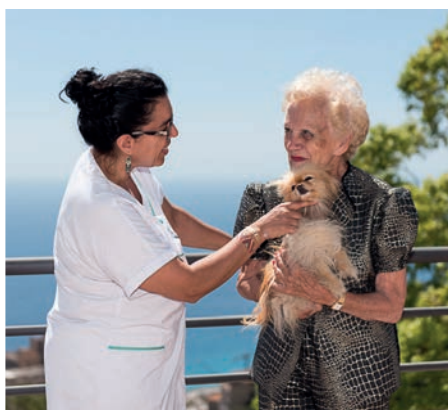


25 projets
Nouveaux concepts



NOTRE RESPONSABILITÉ :

**Créer un écosystème local au bénéfice
des résidents et des patients**



PRIORITÉ À L'ANCRAGE LOCAL

Une approche partenariale

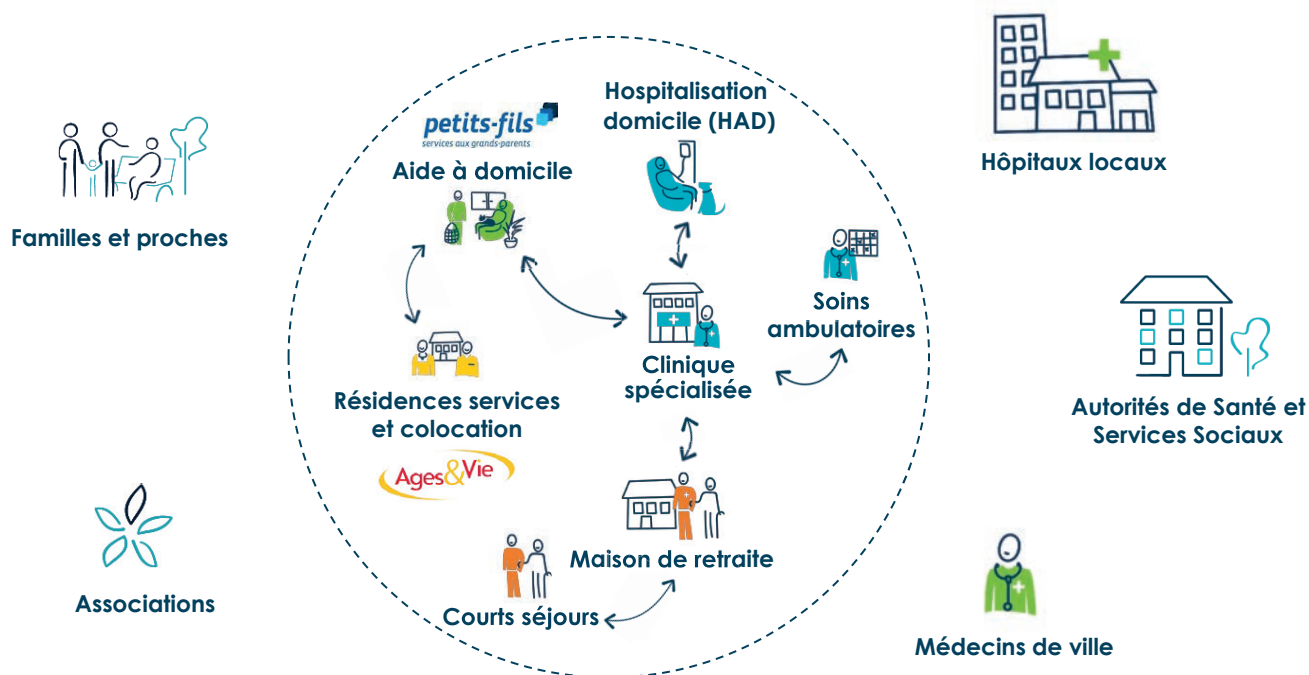
La densité de notre réseau dans nos principaux pays est un atout majeur et c'est sur cette base que nous continuons à développer et diversifier nos services.

Notre conviction est également que, dans chaque bassin de vie, nous devons travailler en coordination avec nos partenaires, que ce soient les hôpitaux locaux, la médecine de

ville et les cabinets de médecins généralistes et les autres professionnels de santé comme les kinésithérapeutes libéraux. À travers notre approche partenariale, nous voulons pouvoir construire des projets de soins adaptés aux besoins de chaque territoire.

La crise du Covid-19 confirme la nécessité de continuer à renforcer ces écosystèmes locaux.

Développer un écosystème local et partenarial



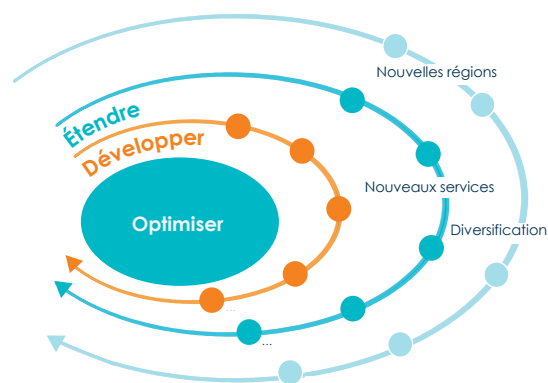
DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE

Construire à partir de notre réseau et nos forces

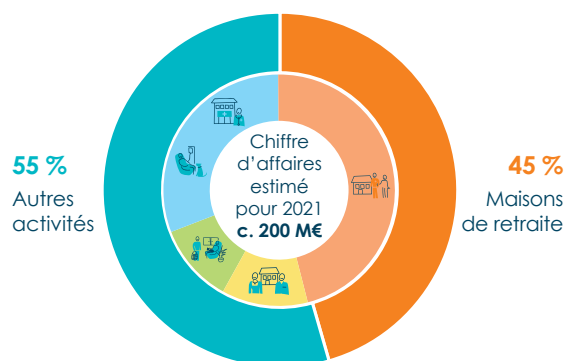
Notre objectif, est, dans chacun de nos pays de pouvoir proposer un parcours de soin complet dans chaque bassin de vie.

Cette ambition passe là où nous sommes déjà présents, par une optimisation des réseaux existants, par le développement de services complémentaires et par la diversification des expertises et formes de prise en charge.

Par ailleurs, le Groupe pourrait continuer d'étendre sa couverture géographique.



Contribution des acquisitions

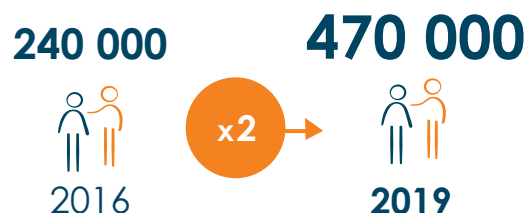


Cette diversification a été poursuivie de façon proactive en 2019 avec des acquisitions qui sont majoritairement en dehors des maisons de retraite. Toutes les acquisitions visent à renforcer nos implantations et nos offres de service locales.

Chaque pays diversifie son offre actuellement et densifie l'offre de services dans les bassins de vie où nous opérons. Cette transformation est bien engagée avec en 2019 une diversification plus aboutie dans certains de nos pays, en fonction de l'ancienneté de notre présence et des conditions locales.

En 2019, nous avons soigné et accompagné 470 000 personnes soit environ deux fois plus qu'en 2016.

Évolution du nombre de résidents et patients



15 ENGAGEMENTS ESG*

Au service de toutes nos parties prenantes

Notre stratégie RSE s'appuie d'abord et avant tout sur **nos valeurs d'entreprise** que sont la **bienveillance, la responsabilité, l'initiative et la transparence**. Ces quatre valeurs, définies par les salariés eux-mêmes en 2014 lors de la fusion entre Korian et Medica, ont été déployées depuis dans l'entreprise et sont incarnées au quotidien par des équipes fières de leur métier et fortement engagées (respectivement 90 % et 75 % selon l'enquête « Kommunity » 2019 réalisée avec IPSOS dans tous les pays du Groupe).

Le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » / « In Caring Hands » s'ancre dans ces valeurs et est porté avec enthousiasme à travers les réseaux.

La stratégie RSE de Korian se décline à travers **cinq axes stratégiques et opérationnels** intégrés dans les principales dimensions du projet « Le Soins à Cœur » :

1. **Promouvoir une conception humaniste du soin des personnes fragiles, fondée sur la prévention et le libre choix des aidés et la pleine intégration des proches.**
2. **Prendre soin de ceux qui prennent soin, en améliorant la qualité du travail.**
3. **Apporter une contribution positive à la société de la longévité.**
4. **Être un acteur local engagé des territoires, des bassins de vie et des communautés locales.**
5. **Limiter l'empreinte carbone de nos activités** par une gestion efficace et responsable de notre parc immobilier,

par nos techniques de construction et par la lutte contre le gaspillage de ressources, en prenant appui sur le cadre réglementaire français.

Ces cinq axes s'entendent de manière intégrée comme étant la manifestation de la volonté de Korian de contribuer positivement à la société partout où le Groupe est présent, et de **répondre aux attentes de nos différentes parties prenantes**.

Les engagements du Groupe se traduisent par **15 engagements ESG autour d'indicateurs chiffrés concrets permettant de suivre la mise en œuvre des plans d'action suivant les cinq axes** détaillés dans le chapitre 3 du présent document d'enregistrement universel.

Afin d'améliorer davantage la prise en compte en continu des attentes des parties prenantes, nous avons créé en 2019 un **Conseil des parties prenantes du groupe Korian**, pluridisciplinaire, composé de personnalités qualifiées externes diverses, et présidé par Françoise Weber, personnalité reconnue en France pour sa capacité à adresser des questions scientifiques et sociétales complexes. Ce Conseil permettra d'enrichir le travail du Groupe en apportant un éclairage externe en particulier dans le champ des activités médico-sociales.

Par ailleurs, une **nouvelle Fondation**, bâtie sur le modèle de la Fondation Korian pour le Bien Vieillir, a vu le jour début 2020 **en Allemagne** ; ses priorités porteront sur la santé au travail dans le domaine du soin.

1	GARANTIR LE LIBRE CHOIX AUX AIDÉS ET AUX AIDANTS	Déploiement du « Positive Care » dans 100 % des établissements d'ici 2023	100 % des établissements certifiés ISO d'ici 2023	Un médiateur par pays et avec une charte d' engagements réciproques dans tous les établissements d'ici 2023
2	PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN	Maintenir et renforcer l' ancienneté moyenne (aujourd'hui de 6 ans)	8 % des collaborateurs engagés dans un programme de formation qualifiante d'ici 2023	50 % de femmes dans le top management d'ici 2023 (+ 10 %)
3	APPORTER UNE CONTRIBUTION POSITIVE À LA SOCIÉTÉ DE LA LONGÉVITÉ	Consacrer 1 % du résultat net du Groupe au financement d'actions philanthropiques	Un conseil des parties prenantes dans tous les pays d'ici 2023	Publier 5 publications scientifiques par an
4	ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ DANS LES TERRITOIRES	70 % des achats réalisés dans l'un des pays du Groupe + 20 % issus des PME	100 % des sites engagés dans un projet associatif ou communautaire d'ici 2023	Un Conseil de Vie Sociale dans chaque site d'ici 2023
5	RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE	Baisse de 3 % de la consommation d'énergie en 2020	Réduction de 5 % du volume des déchets d'ici 2023	100 % des nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020
				

* ESG : Environnement - Social - Gouvernance



NOTRE GOUVERNANCE :

au service d'une stratégie à l'écoute
des parties prenantes



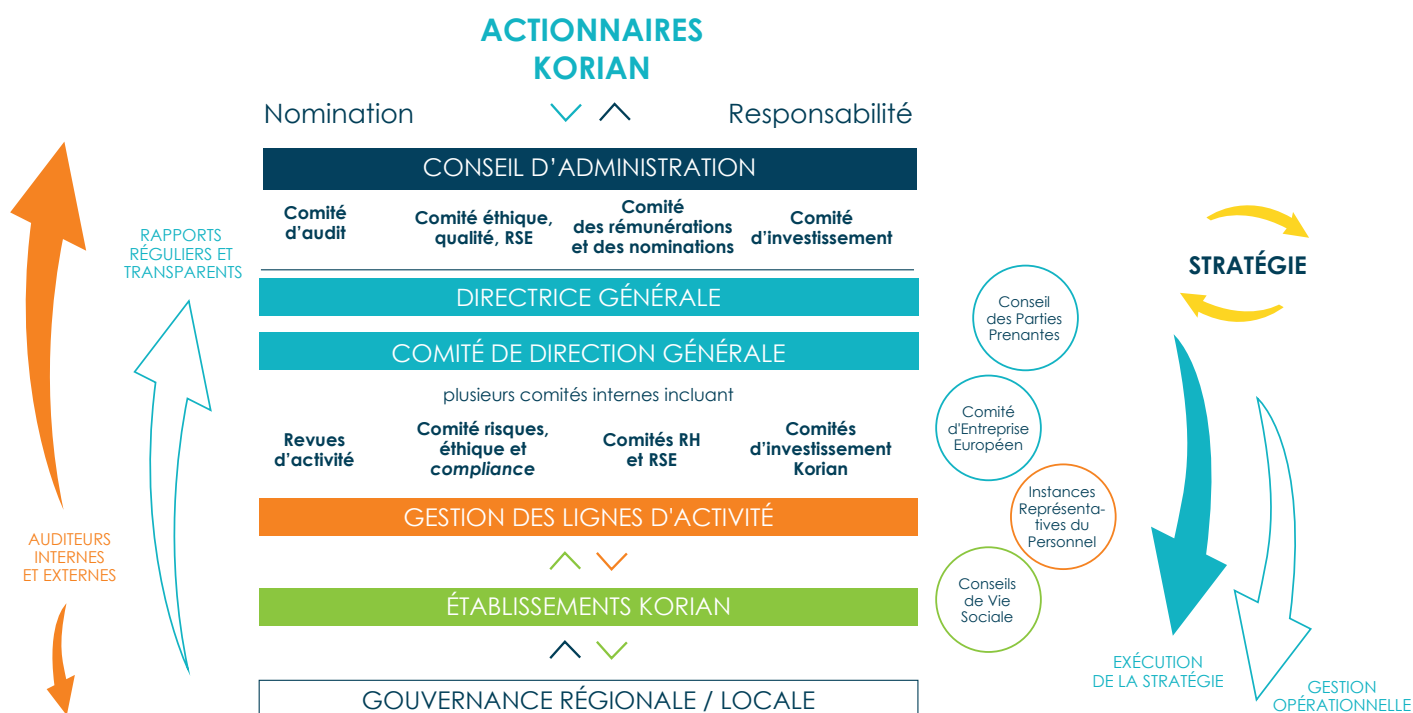
UNE GOUVERNANCE AU SERVICE DE LA QUALITÉ DES SOINS

Associer largement les parties prenantes

Notre stratégie se nourrit de la contribution active de nos parties prenantes internes et externes. Il s'agit, par ce dialogue, de construire une relation de confiance et de viser une création de valeur partagée pour l'ensemble de son écosystème.

Par ailleurs, une attention particulière est portée par le Conseil d'administration aux sujets de qualité et d'éthique ainsi qu'aux questions de RSE à travers un Comité spécifique dont la compétence a formellement été étendue aux sujets RSE début 2019.

Les différentes procédures de remontée d'information et le travail rigoureux des Comités permettent au Conseil d'avoir une vision précise sur le déroulé des opérations et le déploiement de la stratégie. L'ensemble des forces managériales du Groupe portent auprès des équipes la stratégie du Groupe et les objectifs pour chacun.



Des informations détaillées sont présentées au chapitre 4 du présent Document d'enregistrement universel.



NOTRE MODÈLE D'ACTIVITÉ

pour une contribution partagée



Notre Mission

Être, dans chacun des 600 bassins de vie dans lesquels nous sommes présents, le partenaire durable des personnes en situation de fragilité et de leurs proches, et contribuer à leur sérénité et à leur qualité de vie au quotidien quelle que soit leur situation de santé

Nos ressources

Nos collaborateurs

L'Humain est capital



Collaborateurs: **56 000**
82 % de femmes dont **46 %**
 dans le **Top Management**
+ de 100 métiers dont **63 %**
 dans le **Soin**

Notre ancrage territorial

Une présence européenne dans 600 bassins de vie



6 pays en **Europe**
 Près de **900** établissements dans
600 bassins de vie
 Structures de services à domicile
 en Europe dont **plus de 100**
 agences **Petits-fils** en France
 Ecosystème multi-local et
 partenarial : **60 % des + 75**
ans résident à moins de 10 km
 d'une **solution Korian** (France)

Notre solidité financière

Gestion du profil financier et capacités d'investissement



Marge d'EBITDA : **14,8 %**
 Levier financier : **3,1x**
 Cash Flow libre opérationnel :
231 M€

Notre stratégie immobilière

Au service de la qualité des soins et du bien-être



Accélérer le développement
 et la transformation du parc
 Lancer de nouveaux concepts
 et innovations

- Taux de détention : **22 %**
- Valorisation du parc: **2,0 Mds€**
- Investissements immobiliers :
279 M€

Notre innovation digitale

Développer des filières de soins « hors les murs »



K'Iot (Internet of things -
 Internet des Objets)
 Tablettes tactiles / Plateformes
 digitales
 Télémedecine
 CRM (Customer Relationship
 Management - Gestion de
 la relation de service)

Notre empreinte environnementale

Nous veillons à réduire l'impact de nos activités



Empreinte Carbone
 Gestion des déchets
 Bâtiments HQE ou labels
 équivalents en Europe



Bienveillance - Responsabilité
 Initiative - Transparence

Excellence

Esprit pionnier



Solution adaptée et évolutive



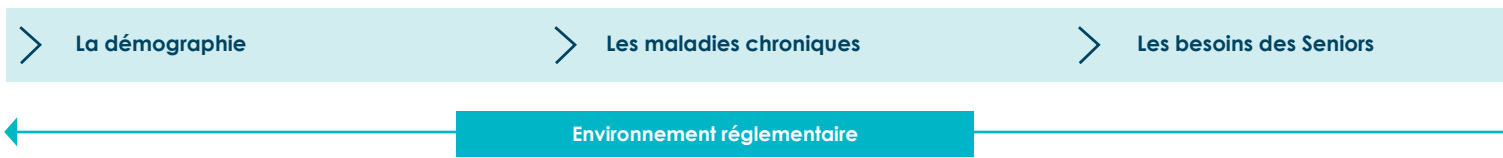
5 dimensions RSE



Nos parties prenantes

- Les personnes âgées ou fragilisées
- Les familles et les aidants
- Les collaborateurs du Groupe
- Les collectivités et les acteurs des territoires
- Les professionnels de santé
- Les associations et centres de recherche
- Les fournisseurs et sous-traitants
- Les actionnaires

Enjeux et dynamiques



Notre Ambition

Construire un groupe européen intégré du soin et de l'accompagnement au service du Grand Âge et des fragilités

Nos impacts et résultats en 2019

Nos collaborateurs



75 % de **taux d'engagement** de nos collaborateurs
c. **11 000** nouveaux recrutements
> 4 % de notre effectif engagé dans une formation qualifiante

Notre approche d'excellence



470 000 résidents et patients (x2 vs 2016)
Taux de satisfaction résidents et patients : **96 %**
8 % des sites certifiés ISO 9001

Notre contribution à la société



1^{er} Conseil des parties prenantes en France
2 Fondations en France et en Allemagne
0,5 % du résultat net consacré à des **actions philanthropiques**

Notre contribution économique et financière



8,3 % de croissance du chiffre d'affaires dont **3,8 %** de croissance organique
OFCF/EBITDA : **43,3 %**
Lever financier : **3,1x**

Notre stratégie immobilière



Taux de détention : **22 %**
Valorisation du parc : **2,0 Mds€**
Pipeline de **142 projets** autour de **4 concepts**

Notre innovation digitale



46 % des projets informatiques du Groupe sont des projets digitaux
Investissement dans **4 plateformes digitales** : Oriane, Over (Italie), Omedys (France), Move in Med (France)
Déploiement de tablettes/interfaces digitales de soin dans **100 %** de sites en Italie et en France

Notre empreinte environnementale



1^{er} bilan carbone
Consommation d'énergie (électricité, gaz, fuel) : 8,7 Mwh/lit soit **1,9 tco2e/lit**
Consommation d'eau de **56,9 m³**

Nos engagements à 2023

EXCELLENCE

Devenir la référence du secteur en visant l'excellence opérationnelle



Employeur de référence

8 % de notre effectif engagé dans une formation qualifiante
+ 10 % de femmes dans le Top Management pour atteindre 50 %



Excellence opérationnelle

Systèmes IT et process en support de l'activité
Ambition de chiffre d'affaires c. 5 milliards



Qualité standard 360°

100% des sites certifiés ISO 9001

ESPRIT PIONNIER

Être toujours à la pointe de l'innovation et toujours garder un temps d'avance



Développement agile

Stratégie de diversification avec 30 % du chiffre d'affaires dans la diversification des activités



Conception des bâtiments innovante

100 % des nouveaux bâtiments certifiés HQE ou un label européen équivalent

Contribution des nouveaux concepts immobiliers à la stratégie de réduction des émissions carbone



Adaptation au monde digital

Transformation digitale des établissements

Construire de véritables réseaux de soin, hors les murs, pour accompagner les personnes à domicile et créer des passerelles de la prise en charge thérapeutique

> Le Digital

> Un niveau élevé de solidarité

Environnement réglementaire



Facteurs de risques

2.1 RISQUES OPÉRATIONNELS

2.1.1	Pandémie liée au Coronavirus (COVID-19)	45
2.1.2	Soins et prise en charge	46
2.1.3	Atteinte à la réputation	47
2.1.4	Gestion des ressources humaines	47
2.1.5	Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données	48
2.1.6	Sécurité des personnes	49
2.1.7	Environnement concurrentiel	49

2.2 RISQUES STRATÉGIQUES

2.2.1	Développement des activités et croissance externe	50
2.2.2	Transformation digitale	50
2.2.3	Développement immobilier et construction	50

2.3 RISQUES JURIDIQUES, ÉTHIQUES ET RÉGLEMENTAIRES

2.3.1	Règlementation et tarifs	51
2.3.2	Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement	51
2.3.3	Ethique des affaires	52

2.4 RISQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

2.4.1	Évolution des conditions de marché suite à la pandémie de Coronavirus (Covid-19)	53
2.4.2	Risque de liquidité	54
2.4.3	Risque de taux d'intérêt	54
2.4.4	Charge locative des immeubles	55

2.5 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

2.5.1	La définition et les objectifs du contrôle interne	56
2.5.2	L'environnement du contrôle interne	56
2.5.3	Le champ d'application du contrôle interne	56
2.5.4	Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	56
2.5.5	L'identification et la gestion des risques	58
2.5.6	Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière	58
2.5.7	Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels	60
2.5.8	Assurance et couverture des risques	61

La Société procède de manière continue à une revue de ses risques et met à jour périodiquement 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.

Dans chaque catégorie de risque, sont présentés en premier lieu les facteurs de risques les plus significatifs. Pour chacun des risques exposés ci-dessous, la Société a procédé comme suit :

- présentation du risque brut, tel qu'il existe dans le cadre de l'activité de la Société ;

- présentation des dispositifs de maîtrise mis en œuvre par la Société aux fins de gestion dudit risque, qui 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.

L'application de ces mesures au risque brut permet à la Société d'analyser un risque net, dont le degré de criticité a été évalué sur la base de l'analyse conjointe de deux critères : (i) la probabilité de voir se réaliser le risque et (ii) l'ampleur estimée de son impact négatif. La présentation des facteurs de risques par catégorie est synthétisée dans le tableau ci-dessous avec indication du degré de criticité pour chaque facteur de risque selon l'échelle faible, moyen, élevé.

Catégorie de risques	Facteurs de risques	Criticité du facteur de risques	RSE
Risques opérationnels	• Pandémie liée au Coronavirus (Covid-19)	Élevé	✘
	• Soins et prise en charge	Élevé	✘
	• Atteinte à la réputation	Élevé	✘
	• Gestion des ressources humaines	Élevé	✘
	• Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles	Moyen	✘
	• Sécurité des personnes	Moyen	✘
	• Environnement concurrentiel	Moyen	✘
Risques stratégiques	• Développement des activités et croissance externe	Moyen	
	• Transformation digitale	Moyen	✘
	• Développement immobilier et construction	Moyen	
Risques juridiques, éthiques et réglementaires	• Réglementation et tarifs	Élevé	
	• Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement	Moyen	✘
	• Éthique des affaires	Moyen	✘
Risques économiques et financiers	• Évolution des conditions de marchés suite à la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19)	Élevé	
	• Risque de liquidité	Moyen	
	• Risque de taux d'intérêt	Faible	
	• Charge locative des immeubles	Faible	

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.

Face à la pandémie liée au Coronavirus (COVID-19), le Groupe a fait de la santé et la sécurité de ses résidents, de ses patients et de ses salariés, sa priorité, en lien avec les autorités sanitaires, dans chacun des pays où il opère. Depuis le début de la crise survenue en Europe, chaque établissement Korian a déployé les mesures appropriées au mieux de ses connaissances, et dans le strict respect des directives des autorités sanitaires, pour en contenir les effets sur ses résidents et patients, ainsi que sur ses employés. Toutefois, la vague pandémique étant toujours en cours, le Groupe n'est pas en mesure d'appréhender

précisément toutes les conséquences que la pandémie est susceptible d'avoir sur son activité et plus largement sur le contexte économique dans son ensemble. Des informations plus complètes sont présentées aux paragraphes 5.7 et 5.8 du présent document d'enregistrement universel.

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 d'enregistrement universel 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 Risques opérationnels

2.1.1 Pandémie liée au Coronavirus (COVID-19) ✖

Description du risque

La pandémie liée au Coronavirus (Covid-19), compte tenu de sa virulence, de sa dangerosité, en particulier pour les personnes âgées, et de son ampleur exceptionnelle, représente un risque majeur pour les résidents et patients accueillis au sein des établissements du Groupe, ainsi que pour ses salariés. La gestion sanitaire de cette pandémie est en outre rendue plus difficile par l'absence de traitement curatif avéré ou de vaccination et, selon les géographies et les prescriptions des autorités locales, les disparités dans les politiques de dépistage et dans l'accès au secteur hospitalier et aux services d'urgence. Ainsi, à la date de publication de ce document et bien qu'il soit encore difficile d'en mesurer tous les effets, il est probable que la pandémie de Coronavirus (Covid-19) expose nos résidents et patients à un risque de surmortalité, malgré les mesures de prévention mises en place dans les établissements dès l'identification du risque pandémique.

La gestion de certains établissements Korian face à la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19) a fait l'objet de critiques et de plaintes, notamment pénales. À la date de publication du présent document, il est prématuré d'évaluer le risque en découlant.

Au-delà des conséquences sanitaires dramatiques, la mobilisation nécessaire inédite des ressources est susceptible d'avoir un impact sur l'organisation des établissements, dans un contexte où des salariés sont également susceptibles d'être atteints du Coronavirus et en arrêt de travail.

Politiques mises en place

Le Groupe est entièrement mobilisé pour faire face à la gestion de cette pandémie et a mis en œuvre progressivement les dispositifs suivants, visant à assurer la santé et la sécurité de ses résidents, patients et de ses salariés, tout en proposant une continuité de service. Les mesures déployées relèvent de la gestion médicale et sanitaire, de la gestion des ressources humaines, de la gestion opérationnelle et de la communication externe mais également interne vis-à-vis des salariés. Ces mesures sont ajustées et réévaluées quotidiennement, en fonction de l'évolution de la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19) et des instructions et recommandations des pouvoirs publics. Korian a à cet égard pris part activement aux échanges entre les autorités de tutelles et les professionnels du secteur portant sur la gestion de la crise.

En premier lieu, le plan vigilance épidémie annuel, activé comme chaque année au mois d'octobre en prévision des épidémies saisonnières, a été renforcé en février 2020. Ce plan prévoit notamment les dispositifs suivants :

- Révision de stocks de matériel (solution hydro-alcoolique, masques, gants, sur-blouses, lunettes).
- Rappel aux équipes des mesures d'hygiène de base, des mesures barrières et de l'intérêt de la vaccination anti grippale (kits de formation, diaporama, affiches, e-learning...).
- Communication et sensibilisation des résidents, familles et visiteurs sur les mesures d'hygiène et les mesures barrières (affiches, réunions, courriers...).
- Mise en place d'une veille épidémique en lien avec les informations données par les organisations sanitaires du pays.
- Mise en place d'un suivi ciblé sur les épisodes groupés d'infections respiratoires ou digestives, dans le cadre du suivi des événements indésirables, sur toute la période épidémique.

À ces mesures appliquées chaque année, et sans qu'il soit possible de les lister exhaustivement, se sont ajoutés les principaux plans d'actions suivants qui ont été mis en place par Korian et/ou les établissements concernés :

- Sectorisation des cas COVID+/COVID- par les établissements.
- Soutien en équipement médical aux établissements.
- Approvisionnement en stock d'équipements de protection en tenant compte des réquisitions par les autorités sanitaires, pour anticiper les besoins futurs.
- Port de masques et équipements de protection pour le personnel en établissements.
- Communication spécifique vis-à-vis des familles.
- Généralisation du télétravail pour tout le personnel administratif.
- Mise en place de cellules de crise.
- Déploiement d'une politique de tests généralisée, au-delà des préconisations des autorités sanitaires, auprès de ses résidents, patients et collaborateurs, dans la limite des prescriptions et de la mise à disposition de ces tests par les autorités publiques.
- Mise en place d'un comité COVID-19 à l'échelle européenne, présidé par le Docteur Françoise Weber, Présidente du Conseil des parties prenantes de Korian.

S'agissant des plaintes pénales, le Groupe collabore activement avec la justice pour démontrer qu'aucun manquement à la loi ou au règlement n'a été commis.

Description du risque	Politiques mises en place
	Des informations plus complètes sur la gestion de crise mise en place dans le cadre de la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19) sont présentées au paragraphe 5.7 du présent document d'enregistrement universel.

2.1.2 Soins et prise en charge ✕

Description du risque	Politiques mises en place
<p>En 2019, 470 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des 893 établissements Korian, ou pris en charge à leur domicile.</p> <p>Compte tenu de la fragilité et de l'âge des résidents et patients, et bien que le Groupe attache une importance primordiale à la qualité et à la sécurité des soins et de la prise en charge, il existe des risques inhérents à l'activité de soins rendus aux plus fragiles.</p> <p>Ces risques peuvent être liés notamment aux événements suivants : défaut dans l'observance du traitement et des soins prodigués (erreur médicamenteuse, défaut de surveillance pouvant entraîner des chutes ou des blessures) ; fautes individuelles caractérisées, voire la survenance d'actes de maltraitance ; épisodes épidémiques saisonniers (grippe, infections respiratoires) qui sont susceptibles d'avoir un impact particulier sur les personnes âgées souffrant de pathologies chroniques. La liste de ces événements ne pouvant être exhaustive.</p> <p>Ces événements sont susceptibles d'engendrer un impact négatif sur son activité et, partant, sur sa situation financière.</p>	<p>La gestion des risques liés aux soins et à la prise en charge est un point de vigilance majeur du Groupe, qui s'articule à différents niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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>) ; • des campagnes annuelles thématiques de sensibilisation réalisées à l'échelle européenne ; • la tolérance zéro des actes de maltraitance 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 ou à la réglementation ; • la réalisation d'audits internes (tels que les audits de qualité à 360°) et externes ainsi que des programmes d'auto-évaluation réalisés annuellement afin de s'assurer de la bonne application des Bonnes Pratiques, de la maîtrise des risques et de permettre l'amélioration continue des circuits de soins et de prise en charge dans le respect des personnes et des réglementations. <p>Par ailleurs, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser tous les incidents dans chaque établissement du Groupe, permettant ainsi de s'assurer de la mise en œuvre sans délai des mesures appropriées. De plus, en cas de situation exceptionnelle, le Groupe et ses établissements sont organisés pour gérer toute situation critique dans le cadre d'une gestion de crise graduée au niveau de chaque pays et du Groupe.</p> <p>Des informations plus complètes sur les procédures relatives aux événements indésirables graves ainsi que sur la démarche <i>Positive Care</i> de Korian sont présentées aux paragraphes 2.5.7.2 et 3.2.2 du présent document d'enregistrement universel.</p>

2.1.3 Atteinte à la réputation ❖

Description du risque

Le groupe Korian opère sur des métiers très sensibles, qui consistent à accompagner et prendre soin des personnes âgées et/ou fragiles, au sein de ses maisons de retraite (EHPAD en France), de ses cliniques, ou encore au domicile des personnes.

Compte tenu du caractère éminemment sensible de l'activité du Groupe et bien que le Groupe attache une importance capitale à la qualité de la prise en charge de ses résidents et patients et aux soins qui leurs sont prodigués, les établissements sont exposés à des réclamations de la part 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.

En outre, le Groupe est exposé aux attaques médiatiques et sur les réseaux sociaux, qu'elles concernent le secteur de la prise en charge des personnes âgées en général ou Korian en particulier. Du fait de l'influence croissante des réseaux sociaux, le Groupe pourrait faire l'objet d'une couverture médiatique préjudiciable ou de publications véhiculant des messages inappropriés et/ou erronés.

Dans le contexte de crise liée à la pandémie de Coronavirus (Covid-19), la plus forte exposition du secteur médico-social entraîne un risque médiatique plus important.

Politiques mises en place

En premier lieu, le Groupe est particulièrement attentif à la qualité des prestations mises en œuvre dans des établissements. Cette qualité repose sur des standards et des procédures précis régulièrement mis à jour dans le cadre de la démarche qualité et des bonnes pratiques, et diffusés à l'ensemble des établissements. Des programmes de formation réguliers du personnel sont mis en œuvre. En outre, des contrôles réguliers sont effectués (auto-évaluations, audits soins, audits qualité, etc.) sur la qualité des prestations réalisées.

Une attention particulière est apportée aux observations et réclamations formulées par les résidents, patients et familles pour leur apporter des éléments de réponse rapides et satisfaisants.

Korian dispose d'une organisation de gestion de crise qu'elle active en cas de besoin, et communique plus généralement activement sur les actions locales et nationales mises en œuvre par le Groupe.

Le cas échéant, en présence de toute atteinte à l'honneur et à la considération du groupe Korian, les actions judiciaires nécessaires sont mises en œuvre pour défendre les intérêts de la Société et de ses collaborateurs et protéger ainsi leur image et leur réputation.

2.1.4 Gestion des ressources humaines ❖

Description du risque

Au sein du Groupe, ce sont 56 000 femmes et hommes qui, tous les jours, sont dédiés aux soins des plus fragiles et des plus âgés, engagés à travers une grande diversité de métiers (soin, hôtellerie-restauration, animation ou administratif).

Face aux défis démographiques, à la multiplicité des maladies chroniques et à la demande grandissante de prise en charge de personnes âgées fragiles ou dépendantes, le Groupe prévoit de recruter dans les 5 prochaines années, 60 000 personnes.

Or, certains des métiers recherchés, en particulier ceux liés aux soins, sont actuellement en pénurie dans la majorité des pays où le Groupe opère, en raison d'une insuffisance de personnes diplômées, d'une contrainte sur les filières de formation publiques ou d'une difficulté à attirer vers ces métiers exigeants. Cette situation peut entraîner pour le Groupe des difficultés locales à recruter, ainsi que des taux de rotation du personnel importants, en particulier du personnel soignant qualifié, ce qui pourrait être préjudiciable dans le maintien de la qualité de service au sein des établissements du Groupe. Ces situations pourraient également entraîner une tension sur les coûts associés.

Par conséquent, la bonne marche du Groupe est fortement dépendante de sa capacité à attirer, recruter, fidéliser et former ses collaborateurs.

Par ailleurs, une détérioration de la qualité de vie et des conditions de travail ainsi qu'une attention insuffisante portée à la santé et à la sécurité des collaborateurs pourraient être préjudiciables à l'engagement et à la fidélisation des équipes et à terme la qualité de service en établissement (absentéisme, accidents du travail). Dans le contexte de la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19) dont les conséquences ne peuvent encore être appréciées à ce stade, les salariés du Groupe sont exposés au virus.

Enfin, malgré son souci constant de dialogue avec les instances représentatives du personnel, le Groupe ne peut pas exclure une détérioration des relations sociales susceptible d'induire des

Politiques mises en place

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, 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 ou de centres dédiés à la formation ou à l'apprentissage. De manière générale, la diversification des canaux de recrutement est recherchée partout afin d'anticiper le besoin en recrutement et de limiter l'exposition du Groupe au recrutement externe. De même, le recours aux apprentis a augmenté, en Allemagne où il atteint maintenant 10 % 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 3.3.4 du présent document d'enregistrement universel.

Sur l'axe développement et fidélisation, 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 *management*. En particulier, un programme d'engagement d'entreprise, appelé « Le Soins à Cœur », a fixé 8 engagements RH précis qui sont déployés dans tout le Groupe.

Description du risque

perturbations sous forme de grèves ou autres actions de revendications, ce qui pourrait affecter la qualité de service, ainsi que l'activité du Groupe.

Politiques mises en place

Enfin, la formation, par le biais de l'organisme de formation interne du Groupe Korian Academy, est un élément clé d'attraction et de rétention, tout comme de soutien aux équipes pour l'application des bonnes pratiques. Des informations plus complètes sur la politique de formation du Groupe sont présentées au paragraphe 3.3.1.2 du présent document d'enregistrement universel.

S'agissant de la politique de santé et sécurité au travail, le bilan des accords collectifs et le baromètre interne *Kommunity*, des informations plus complètes sont présentées au paragraphe 3.3.2.1 du présent document d'enregistrement universel.

Concernant les mesures prises dans le cadre de la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19), le Groupe a recommandé dans chaque établissement le déploiement de façon systématique, au-delà des préconisations réglementaires propres à chaque pays dans lesquels il opère, des équipements de protection disponibles (masques, vêtements, etc.) et veille à la mise en œuvre de l'application des gestes barrières de la part du personnel, mesures auxquelles il a été formé. Il promeut une politique de dépistage large dans les établissements en fonction des réglementations locales. Par ailleurs, il veille au renforcement des équipes dans les établissements touchés par l'épidémie et au remplacement des salariés absents.

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

Description du risque

Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la conduite quotidienne des activités nécessaires à la gestion des données des 56 000 collaborateurs du Groupe (paie, planning, gestion de carrière), ainsi qu'à la gestion des dossiers administratifs et médicaux d'environ 470 000 résidents et patients, et enfin 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.) est susceptible de paralyser temporairement l'activité et d'impacter la qualité de service. En outre, le coût de remise en service et la perte de chiffre d'affaires pourraient impacter les résultats du Groupe.

Dans le contexte particulier de la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19), les équipes sécurité informatique du Groupe ont observé une recrudescence des tentatives de cyberattaques, entraînant une nécessité de renforcer la sécurité de nos systèmes, ce qui est susceptible de représenter un coût supplémentaire.

Par ailleurs, l'activité de Korian rend nécessaire la collecte et le traitement de données à caractère personnel, dont certaines sont qualifiées de sensibles, s'agissant notamment des données de santé de ses résidents et patients. Le Groupe collecte également un certain nombre de données à caractère personnel qui sont nécessaires au bon fonctionnement de son activité (données salariés, données nécessaires à la facturation, etc.). Le Groupe est soumis au Règlement Général 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, susceptibles d'avoir un impact sur sa réputation et éventuellement sa situation financière.

Politiques mises en place

Afin d'atténuer 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 matière de sécurité informatique, les actions des Responsables de la sécurité informatique de chaque pays sont coordonnées au niveau Groupe et un référentiel commun a été mis en œuvre afin d'assurer un niveau minimum de sécurité dans chaque pays d'implantation du Groupe. Dans le contexte actuel de confinement et de travail à distance des collaborateurs administratifs du Groupe, la Cybersécurité fait l'objet d'une surveillance renforcée.

Depuis 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.

Par ailleurs, des actions de prévention et de formation sont menées auprès du personnel afin de les sensibiliser aux risques liés aux technologies numériques ainsi qu'à la réglementation sur les données à caractère personnel. En outre, des audits spécifiques sont menés régulièrement pour évaluer le degré de sécurité et de conformité des dispositifs en place et déployer des plans d'actions si nécessaire. À compter du 1^{er} janvier 2020, une assurance sur le risque Cybersécurité a également été souscrite au niveau du Groupe.

Enfin, le système de déclaration des événements indésirables graves vise à recenser l'ensemble des incidents en lien avec les systèmes d'information, à la cybersécurité et aux données personnelles dans chaque établissement du Groupe.

2.1.6 Sécurité des personnes ✖

Description du risque

En tant qu'établissements recevant du public, les établissements du Groupe se doivent d'assurer la sécurité des personnes accueillies et le respect des réglementations en vigueur.

Les principaux risques associés à la sécurité qui pourraient survenir dans les établissements du Groupe sont les risques liés :

- à la sécurité des bâtiments (y compris ceux liés à la sécurité incendie et à la sécurité sanitaire) ;
- à la sécurité alimentaire des résidents et patients (470 000 résidents et patients accueillis au sein du Groupe en 2019) ;
- au développement de bactéries de type « Légionella » dans les réseaux d'eau chaude des établissements, susceptible de provoquer la maladie respiratoire légionellose, pouvant entraîner le décès dans près de 11 % des cas déclarés ;
- à la défaillance des dispositifs et équipements biomédicaux utilisés à des fins diagnostiques, thérapeutiques ou de réadaptation, qui pourrait induire une erreur de diagnostic ou un accident médical.

La survenance d'incidents liés aux défaillances des dispositifs et équipements utilisés par certains établissements du Groupe ou le non-respect des réglementations, des règles d'hygiène en cuisine ou lors de la distribution des repas seraient susceptibles 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.

Voir le paragraphe 2.1.1 du présent document d'enregistrement universel pour plus d'informations sur le risque lié à la pandémie de Coronavirus (Covid-19).

Politiques mises en place

La sécurité de tous est au cœur des préoccupations du Groupe, qui investit chaque année a minima les sommes nécessaires pour permettre à ses structures de se conformer aux directives des pouvoirs publics, mais également de se moderniser. Cette conformité est vérifiée notamment par le recours à des professionnels indépendants chargés d'assurer le contrôle et le suivi de la maintenance et de la sécurité des installations (matériels, bâtiments, équipements et dispositifs médicaux, etc.).

En outre, des procédures internes décrivent les bonnes pratiques à respecter notamment en matière de sécurité incendie, sanitaire, alimentaire, etc. Des audits qualité à 360° 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, un système de déclaration des événements indésirables graves visant à recenser l'ensemble des dysfonctionnements techniques majeurs dans chaque établissement du Groupe est mis en place. 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.

2.1.7 Environnement concurrentiel ✖

Description du risque

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, l'activité des établissements pourrait s'en trouver affectée ainsi que ses résultats.

Politiques mises en place

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 proximité.

Par ailleurs, le Groupe réalise des analyses régulières 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 en investissant dans Ages & Vie (service de colocation entre seniors) et Petit-fils (services à domicile).

2.2 Risques stratégiques

2.2.1 Développement des activités et croissance externe

Description du risque	Politiques mises en place
<p>Le Groupe a engagé la diversification de ses offres, de ses métiers et de ses implantations géographiques, tout en continuant à se renforcer au sein de ses métiers historiques, ce qui passe notamment par une dynamique de croissance externe. Ainsi, le Groupe est exposé à la raréfaction et au renchérissement des cibles potentielles résultant des mouvements de concentration du secteur.</p> <p>Une fois les acquisitions réalisées, le Groupe pourrait rencontrer des difficultés pour les intégrer, ou, lorsque c'est l'objectif de l'acquisition, pour les développer.</p> <p>Ces difficultés sont susceptibles d'impacter la performance du Groupe.</p>	<p>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.</p> <p>Concernant le développement des activités nouvellement acquises et leur 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.</p>

2.2.2 Transformation digitale ✖

Description du risque	Politiques mises en place
<p>Le Groupe perçoit comme un enjeu majeur sa capacité à développer des solutions digitales permettant notamment d'améliorer l'expérience client, d'améliorer l'ergonomie et la qualité de la prise en charge, mais également de gérer le recrutement et la gestion de carrière des collaborateurs par exemple. En effet, la transformation digitale est nécessaire à la fois pour permettre au Groupe de continuer à fournir un service de qualité, pour renforcer l'attractivité des établissements et pour offrir un parcours personnalisé à toute personne prise en charge dans les différents lieux d'accueil (maisons de retraite médicalisées, cliniques spécialisées, résidences services et colocations, domicile). À titre d'exemple, le Groupe a lancé l'offre Oriane en France qui propose un accompagnement à domicile pluridisciplinaire.</p> <p>Ces solutions digitales impliquent des transformations des pratiques professionnelles et organisationnelles en établissements ainsi qu'une conduite du changement et des investissements significatifs. L'échec ou le retard dans cette transformation pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe.</p>	<p>Le Groupe a engagé plusieurs projets visant à transformer ses activités pour répondre aux besoins actuels et futurs de ses résidents, patients et de leurs proches mais également de ses salariés et toutes les autres parties prenantes.</p> <p>Pour cela, le Groupe s'appuie notamment sur l'expertise de Korian Solutions, agence digitale interne lancée en septembre 2018 et sur des acquisitions ciblées dans ce domaine.</p> <p>Des informations plus complètes sur Korian Solutions sont présentées au paragraphe 3.4.3 du présent document d'enregistrement universel.</p>

2.2.3 Développement immobilier et construction

Description du risque	Politiques mises en place
<p>Conformément à la stratégie immobilière « Asset Smart » mise en œuvre depuis 2017 qui vise à augmenter de façon sélective le taux de détention des actifs, le Groupe est propriétaire d'un certain nombre d'établissements, soit par le biais de rachats d'immeubles qu'il exploite, soit par le biais de construction de nouveaux établissements. Dans ce dernier cas, le Groupe est donc soumis aux aléas qui peuvent résulter de la construction de nouveaux bâtiments, et notamment : les malfaçons, les retards dans la livraison des chantiers ou la non prise en compte des évolutions réglementaires liées à la performance énergétique des bâtiments par exemple.</p> <p>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.</p>	<p>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.</p>

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires

2.3.1 Règlementation et tarifs

Description du risque	Politiques mises en place
<p>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.</p> <p>Parallèlement, la tarification des établissements du Groupe est généralement réglementée et intègre une partie payée par les résidents ou les patients et une partie relative aux soins et à la prise en charge, financée directement ou indirectement par les pouvoirs publics.</p> <p>Par conséquent, toute évolution réglementaire est susceptible d'avoir un impact sur l'activité du Groupe.</p>	<p>Afin de se prémunir contre les conséquences négatives d'un changement de réglementation ou de tarifs et de s'y préparer, le Groupe assure une veille réglementaire dans chacun des pays d'implantation lui permettant d'anticiper les changements significatifs tout en assurant la mise en conformité de ses activités.</p> <p>En outre, la présence du Groupe dans plusieurs pays et marchés ainsi que la diversification de ses activités permettent de limiter les risques résultant d'une évolution réglementaire et d'en diminuer l'impact relatif à l'échelle du Groupe.</p> <p>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.</p>

2.3.2 Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement ✖

Description du risque	Politiques mises en place
<p>Avec 893 établissements en Europe, le pilotage et la maîtrise des consommations d'énergie et d'eau et les déchets générés en établissement sont primordiaux.</p> <p>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.</p> <p>Par ailleurs, 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.</p> <p>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.</p>	<p>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 au paragraphe 3.6 du présent document d'enregistrement universel.</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Par ailleurs, le Groupe a réalisé en 2019 une étude complète sur son empreinte carbone qui a permis de définir des plans d'actions visant notamment à réduire ses émissions carbone.</p>

2.3.3 Ethique des affaires ✖

Description du risque

Le Groupe emploie 56 000 collaborateurs répartis sur plus de 850 sites sur 6 pays, et travaille avec plus de 35 000 fournisseurs et partenaires. En outre, certains salariés du Groupe interagissent avec des responsables politiques ou d'organismes publics. En dépit de la vigilance du Groupe, des pratiques non conformes aux chartes et politiques du Groupe et notamment à la charte éthique du Groupe, à la politique cadeaux et invitations ou encore à la charte des achats responsables pourraient entacher la réputation du Groupe, voire entraîner sa responsabilité du fait de la violation de la législation anti-corruption.

Le Groupe est en effet soumis à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin 2 »), 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. Dans l'hypothèse où le Groupe ne se conformerait pas avec ce dispositif, ou en cas de survenance d'une situation de corruption, des poursuites pourraient être engagées et des sanctions financières prononcées contre les sociétés du Groupe.

Politiques mises en place

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

Si le risque ne peut être complètement éradiqué, l'engagement du Groupe pour lutter contre la corruption et pour instaurer un environnement éthique et responsable des affaires se traduit notamment par l'élaboration des documents et dispositifs suivants :

- une cartographie des risques de corruption permettant de déceler les scénarios à risque et de mettre en place le dispositif de contrôle correspondant ;
- la charte éthique du Groupe qui pose le socle des valeurs et des comportements attendus des collaborateurs et des parties prenantes ;
- la politique Groupe cadeaux et invitations ;
- la charte des achats responsables signée par les fournisseurs ;
- des procédures d'évaluation des tiers ;
- des procédures comptables spécifiques intégrées dans le référentiel de contrôle interne du Groupe ;
- un dispositif d'alerte par le biais d'une plateforme externe sécurisée accessible à tout collaborateur ;
- la prise en compte du risque de corruption dans les audits internes ;
- des modules d'e-learning permettant de sensibiliser les collaborateurs sur les engagements éthiques .

2.4 Risques économiques et financiers

Compte tenu de ses activités et de son développement, le Groupe est principalement exposé aux risques liés à la liquidité et aux variations des taux soit d'intérêt soit d'inflation.

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

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 2 516,7 M€ au 31 décembre 2019, et la maturité moyenne de la dette financière du Groupe est de quatre ans.

2.4.1 Évolution des conditions de marché suite à la pandémie de Coronavirus (Covid-19)

Description du risque	Politiques mises en place
<p>Au-delà des conséquences sanitaires, la pandémie de Coronavirus (Covid-19) qui s'est progressivement étendue à l'ensemble de la planète a des conséquences importantes sur de nombreuses économies mondiales et sur la capacité de nombreuses entreprises à exercer leurs activités, que ce soit dans les pays où le confinement s'est généralisé ou non et quelles que soient les conditions de sortie de ce confinement. Dans ce contexte, il reste difficile d'apprécier toutes les conséquences que la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19) pourrait entraîner.</p> <p>Pour Korian, l'activité du Groupe étant dépendante de la réglementation sanitaire et medico-sociale et des tiers financements associés, dans le contexte actuel de crise liée au Coronavirus, et malgré la difficulté d'en mesurer toutes les conséquences à la date d'élaboration de ce document, dans l'hypothèse d'une récession massive, le Groupe pourrait voir son cadre d'activité impacté.</p> <p>En outre, la fermeture partielle de certains établissements (notamment les accueils de jour des établissements médico-sociaux ou les services ambulatoires des établissements de santé), ainsi que l'impossibilité d'accueillir de nouveaux résidents dans le contexte de crise sanitaire entraîne une baisse d'activité des établissements. Il a pu être observé lors des épisodes épidémiques ou caniculaires précédents, même s'ils n'étaient en aucune mesure comparables à la pandémie actuelle, que l'activité des établissements peut être diminuée pendant une durée d'environ 18 à 24 mois.</p> <p>À moyen et long terme, la pandémie liée au Coronavirus (Covid-19) pourrait conduire à une évolution des normes et procédures sanitaires visant à prévenir des épisodes épidémiques ou pandémiques comparables. La pandémie peut aussi avoir un impact sur les attentes du public et des résidents potentiels sur les structures d'accueil pour personnes âgées et ainsi conduire à l'évolution de la structure du secteur de la prise en charge de la dépendance.</p> <p>Plus d'informations sont disponibles au paragraphe 5.7 du présent document d'enregistrement universel.</p>	<p>Comme détaillé dans le paragraphe 2.1.1. du présent document d'enregistrement universel, l'évolution de la crise liée au Coronavirus (Covid-19) est suivie de très près.</p> <p>Concernant une éventuelle réduction des financements publics, le Groupe fournissant des services essentiels, considère bénéficier d'activités pertinentes et complémentaires dans chaque pays où il opère.</p>

2.4.2 Risque de liquidité

Description du risque

Le Groupe a le soutien de ses partenaires bancaires et a diversifié ses sources de financement mais reste exposé aux conditions de marché et à l'appréciation par le marché de la qualité de crédit du Groupe au moment d'une levée de financement.

La situation des marchés financiers actuels montre que l'accès à la liquidité pour les entreprises peut être affecté par des éléments tout à fait extérieurs à la solidité financière de l'entreprise même.

Politiques mises en place

Korian gère centralement la trésorerie du Groupe via un système de cash pooling centralisé permettant une utilisation optimale de ses ressources. La levée de financements bancaires ou sur les marchés financiers est également gérée centralement dans le but d'anticiper les besoins de financement, de diversifier les sources de financement et d'en optimiser le coût. Korian peut autoriser ponctuellement ses filiales à se financer à l'extérieur du Groupe, notamment pour du financement immobilier.

Le Groupe anticipe les besoins de liquidité tant pour ses opérations que pour sa croissance grâce à la trésorerie disponible, ainsi qu'à un accès aux marchés de la dette à court (programme Neu CP de 300 M€) et long terme. Le Groupe bénéficie également d'une facilité de crédit renouvelable dans le cadre de son contrat de crédit syndiqué, non utilisée à la date du présent rapport.

L'endettement du Groupe au 31 décembre 2019 est décrit dans la note 9.2 aux états financiers.

2.4.3 Risque de taux d'intérêt

Description du risque

Le Groupe finance sa croissance et ses investissements, y compris immobiliers, en partie par l'émission de dette. En conséquence, le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt Euro pour la part variable de cette dette actuelle ainsi que pour son refinancement et pour la levée des dettes futures.

Au 31 décembre 2019, l'endettement du Groupe étant majoritairement à taux variable, une augmentation des taux d'intérêt serait susceptible d'augmenter les charges financières du Groupe et pourrait avoir un impact négatif sur sa rentabilité.

Politiques mises en place

Korian a une politique de suivi et de gestion active du risque de variation des taux d'intérêt en lien avec la position de dette nette projetée du Groupe, après prise en compte de l'exécution de son plan d'affaires. Le Groupe met également en place des instruments financiers à des fins de couverture du risque et utilise à cette fin des instruments dérivés standards (swaps de taux d'intérêt, *swaptions*, *caps*, *floors*).

La maturité moyenne de couverture est de quatre ans et demi et le profil de couverture est dégressif dans le temps.

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

La sensibilité aux taux d'intérêt est présentée dans la note 9.1 aux états financiers.

2.4.4 Charge locative des immeubles

Description du risque

Le Groupe exploite 893 établissements dans plusieurs pays européens et dans la majorité des cas le Groupe est locataire. Les engagements de loyers cumulés au 31 décembre 2019 comptabilisés au bilan s'élevaient à 3,6 Mds€. Par conséquent, le Groupe est exposé à l'augmentation de cette charge qui pèserait sur sa profitabilité. Les loyers pourraient augmenter soit lors d'un renouvellement soit à travers l'indexation des loyers dans les contrats.

En effet, dans tous les pays où le Groupe opère, les loyers sont indexés sur des indices propres 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 pourrait avoir un impact sur la rentabilité du Groupe si leur évolution devenait décorrélée de la capacité du Groupe à intégrer cette hausse dans les tarifs.

Politiques mises en place

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 environ 16 % du parc français à fin 2019.

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, 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, plus de 80 % 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 continue à augmenter sa part de détention de son parc en pleine propriété de 19 % en 2018 à 22 % à fin 2019.

2.5 Contrôle interne et gestion des risques

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** »).

2.5.1 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.

2.5.2 L'environnement du contrôle interne

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

- à 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.

2.5.3 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.

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

Le contrôle interne est un processus mis en oeuvre par le Conseil d'administration, la Directrice 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.

2.5.4.1 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 4.1.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

2.5.4.2 La Directrice générale Groupe

La Directrice générale Groupe définit les grandes lignes du dispositif de contrôle interne et s'assure de sa mise en oeuvre notamment à travers les Comités internes qu'elle a institués et les Directions générales des pays d'implantations.

2.5.4.3 Le Comité Risques, Éthique et Compliance

Le Comité Risques, Éthique et Compliance est l'instance de suivi des risques, de l'éthique et de la conformité, présidé par la Directrice générale du Groupe. Ce Comité se réunit tous les deux mois et vise notamment à réaliser la revue et le suivi :

- des principaux risques et du process de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe ;
- des contentieux majeurs du Groupe, consolidés pour tous les pays par les Directions fonctionnelles Groupe ;

- des résultats des audits internes ;
- de la mise en place des plans de conformité (notamment anti-corruption et RGPD) et l'anticipation des évolutions législatives majeures ;
- des alertes émises via le dispositif d'alerte interne du Groupe.

2.5.4.4 Le Comité Qualité et Sécurité Groupe

Ce Comité est l'instance de suivi de l'application des standards Korian et du suivi des actions de prévention en termes de sécurité et de sûreté. Ce Comité, présidé par le Directeur médical, éthique et qualité Groupe, se réunit tous les 2 mois et réalise la revue et le suivi :

- de l'ensemble des évaluations internes (audit qualité 360 °) et externes (certification, contrôles externes...) ;
- des dispositifs de prévention et de sécurité des soins, de sécurité des bâtiments (sécurité incendie, maintenance et du réseau d'eau), de sécurité alimentaire et de sécurité au travail ;
- des dispositifs de prévention et de sûreté (actes de malveillance, actes de violence et/ou de maltraitance...).

Les décisions prises au sein de ce Comité sont remontées au Comité Risques, Éthique et Compliance.

2.5.4.5 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.

2.5.4.6 Le Secrétariat Général Groupe

Le Secrétariat général Groupe comprend :

- **la Direction juridique Groupe** qui s'appuie sur les Directions juridiques pays et a pour mission de protéger les intérêts du Groupe et de sécuriser ses activités, en apportant appui, conseils et expertises ;
- **la Direction des assurances Groupe** qui a pour mission de s'assurer que les risques du Groupe sont couverts de façon adéquate ;
- **le Secrétariat du Conseil d'administration** qui permet la remontée des informations pertinentes au Conseil d'administration et à ses Comités.

2.5.4.7 La Direction fiscale Groupe

La Direction fiscale Groupe assure notamment la veille fiscale portant sur les règles applicables et le suivi des risques fiscaux au niveau du Groupe et s'appuie sur les Directions fiscales locales le cas échéant.

2.5.4.8 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) ;
- **intégration** : suivi et coordination de l'intégration des entités nouvellement acquises.

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 Risques, Éthique et Compliance et au Comité d'audit.

2.5.4.9 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.

2.5.4.10 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.

2.5.4.11 La Direction médicale, éthique et qualité de service du Groupe et 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.

Sous l'égide de la Direction médicale, éthique et qualité de service du Groupe, leurs missions consistent principalement à :

- participer à la définition et à l'évolution de la démarche qualité au niveau européen ;
- garantir la mise en œuvre de la politique de pilotage par la qualité ;
- assurer une assistance auprès des Directions opérationnelles 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 ;
- contrôler, effectuer des revues, des analyses de risques et de performance, mettre en œuvre des plans d'actions et des suivis de mise en œuvre des politiques Groupe.

2.5.4.12 La Direction sûreté et gestion de crise

Rattachée au Directeur médical, éthique et qualité de service du Groupe, la Direction sûreté et gestion de crise coordonne les missions et dispositifs de prévention des incidents de sécurité pour le Groupe. En coopération avec les directions opérationnelles, elle assure le suivi et l'analyse des événements indésirables ainsi que l'animation des mesures de prévention et de lutte contre les actes de malveillance au sein des établissements.

La Direction sûreté et gestion de crise participe au Comité Risques, Éthique et *Compliance* du Groupe ainsi qu'au Comité Qualité et Sécurité Groupe au sein desquels elle présente régulièrement un bilan des événements indésirables ainsi que les plans mis en place ou souhaités pour renforcer les dispositifs de sécurité et de gestion des incidents.

2.5.4.13 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.

2.5.4.14 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.

2.5.5 L'identification et la gestion des risques

Chaque année, la cartographie des risques majeurs du Groupe est mise à jour, selon une approche hybride à la fois remontante, permettant d'obtenir le point de vue des opérationnels, et descendante, représentant le point de vue de la Direction générale et des Directions fonctionnelles Groupe. L'exercice de cartographie des risques inclut l'évaluation de la criticité de chaque risque majeur en termes d'impact et de probabilité d'occurrence, en tenant compte également des dispositifs de maîtrise en place. Cette cartographie des risques est ensuite présentée au Comité d'audit.

Dans un deuxième temps, la cartographie des risques est déclinée au niveau de chaque ligne d'activité et des plans d'actions spécifiques visant à améliorer la maîtrise des risques sont identifiés et font l'objet d'un suivi.

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

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

2.5.6.1 Le Book of Rules

Le *Book of Rules* est un document destiné aux membres du *top management* qui regroupe les règles et principes clés qui s'appliquent au sein du Groupe.

2.5.6.2 Le référentiel de contrôle interne

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

Une campagne d'auto-évaluation annuelle sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel est conduite chaque année auprès des Directions fonctionnelles de chaque pays du Groupe. Les réponses obtenues permettent d'apprécier l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne au sein de chaque filiale et de définir le cas échéant les plans d'actions à mener.

2.5.6.3 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.

2.5.6.4 L'élaboration et le contrôle de l'information financière

Le Groupe publie des informations financières semestrielles au 30 juin (consolidées) et annuelles au 31 décembre (individuelles et consolidées) ainsi que son chiffre d'affaires sur une base trimestrielle.

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

Par ailleurs, les filiales consolidées rédigent une lettre d'affirmation adressée aux Commissaires aux comptes, qui engage les Directions des filiales consolidées sur l'exactitude et l'exhaustivité de l'information financière transmise dans le cadre de la consolidation.

2.5.6.5 La gestion de la dette et de la trésorerie

La gestion de la dette et de la trésorerie est pilotée au niveau du Groupe. La stratégie de financement est proposée par la Directrice générale au Comité d'audit et au Conseil d'administration et la mise en place des lignes de financement peut être 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 intragroupes 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 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.

2.5.6.6 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 M&A international et stratégique pour tout investissement dans un nouveau pays 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 et le Secrétariat général 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 4.1.3.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

2.5.6.7 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.

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

2.5.7.1 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 piloter et centraliser les résultats des audits qualité externes ou internes qui sont réalisés au sein de chaque établissement du Groupe.

Cette supervision s'effectue notamment par le biais des Comités suivants, présidés par le Directeur médical, éthique et qualité de service du Groupe :

- 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. Ces Comités se réunissent trimestriellement pour évaluer le suivi des politiques Éthique, Médicale et

Qualité, partager les meilleures pratiques et ainsi améliorer les procédures Groupe et pays ;

- un Comité Qualité et sécurité Groupe, instance de suivi de l'application des standards Korian et du suivi des actions de prévention en termes de sécurité et de sûreté.

Outre ces Comités, la Direction qualité Groupe anime l'ensemble des responsables nationaux de la qualité dans chacun des 6 pays, notamment au travers de points mensuels de revue de la performance et de pilotage des projets en cours.

2.5.7.2 Les procédures « Événements indésirables graves » (EIG)

En conformité avec les règles sanitaires en vigueur dans les pays dans lesquels il opère, le Groupe considère comme « Evènement indésirable grave », tout fait intérieur ou extérieur susceptible de mettre en péril la continuité de service d'un établissement, de porter atteinte à la qualité de prise en charge des résidents ou patients, ou à la sécurité des salariés.

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.

2.5.7.3 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, qualité et RSE. Pour assurer au quotidien l'application des principes éthiques du Groupe, une offre de formations riche, élaborée par un service dédié, est en place.

2.5.7.4 La démarche qualité

La démarche qualité est définie au niveau européen au sein de la Direction médicale, éthique et qualité, en lien avec les Directions qualité de chaque pays, qui assurent la mise en œuvre et le respect de la politique qualité et de la gestion des risques du Groupe, en tenant compte des éventuelles particularités liées aux réglementations locales.

La démarche qualité inclut notamment la production et le déploiement d'un ensemble de règles, politiques, procédures et bonnes pratiques qui sont regroupées au sein de manuels qualité accessibles par chaque établissement du Groupe. En outre, afin de s'assurer de la bonne application de ce dispositif, des audits qualité sont diligentés par des équipes internes et externes qualifiées et indépendantes dans chaque pays du Groupe.

Parallèlement, des programmes de prévention sont également élaborés pour répondre aux principaux enjeux tels que la prévention des épidémies, l'utilisation des médicaments, la sécurité des résidents et des patients, les risques d'infection, la maltraitance et la protection des données personnelles. Ces programmes font l'objet de diffusions et d'animations spécifiques en établissement.

La démarche qualité sera renforcée par un projet de certification ISO 9001 pour l'ensemble du Groupe qui a été initié en 2019 par la rédaction d'un référentiel commun au niveau européen.

2.5.8 Assurance et couverture des risques

2.5.8.1 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 escomptés dans son secteur d'activité.

Dans tous les pays d'implantation, le Groupe a souscrit notamment des polices d'assurance couvrant la responsabilité civile, les risques de dommages aux biens et, le cas échéant, les pertes d'exploitation et les risques liés à la flotte automobile dans la limite des franchises et des plafonds contractuels.

Afin d'optimiser le niveau de ses couvertures et plafonds de garantie, le Groupe a mis en place un programme commun pour les pays d'implantation du Groupe auquel ont adhéré à la date des présentes la France, l'Allemagne et l'Espagne.

Les autres pays du Groupe qui disposent d'un programme d'assurances local 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-ouvrage, constructeurs non réalisateurs et tous risques chantier.

En outre, les quatre pays d'origine du Groupe (France, Allemagne, Belgique, Italie) bénéficient d'une police d'assurance « cybercriminalité », couvrant les incidents et les attaques malveillantes sur le système informatique de Korian, ainsi que les atteintes à la confidentialité des données personnelles. Les nouveaux pays d'implantation du Groupe seront intégrés progressivement au cours des prochains exercices.

2.5.8.2 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.

Afin de rationaliser le nombre des polices d'assurance contractées, la nouvelle police d'assurance Groupe, inclut également la gestion de crise, qui était couverte par une police séparée.

Par ailleurs des extensions à des situations particulières au Groupe ont été souscrites.



Responsabilité sociale, sociétale et environnementale

3.1 DÉPLOYER UNE STRATÉGIE RSE AU SERVICE DE LA MISSION SOCIALE DU GROUPE	66	3.4 APPORTER UNE CONTRIBUTION POSITIVE À LA SOCIÉTÉ DE LA LONGÉVITÉ	105
3.1.1 Le sens de l'engagement RSE de Korian	66	3.4.1 Faire évoluer la perception de la vieillesse dans nos sociétés	105
3.1.2 Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise	67	3.4.2 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	108
3.1.3 Une gouvernance structurée à tous les niveaux	71	3.4.3 Donner une place de choix à l'innovation digitale	109
3.2 PROMOUVOIR UNE CONCEPTION HUMANISTE DU SOIN DES PERSONNES FRAGILES	75	3.5 ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ DES TERRITOIRES, DES BASSINS DE VIE ET DES COMMUNAUTÉS LOCALES	114
3.2.1 Être à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches	75	3.5.1 Dialoguer de manière transparente avec l'ensemble des parties prenantes et les autorités locales de chaque pays	114
3.2.2 Favoriser le libre choix à travers le <i>Positive Care</i>	77	3.5.2 Renforcer notre empreinte sociale et économique locale	119
3.2.3 Exiger la qualité, à tous les niveaux	80	3.5.3 Promouvoir les achats locaux et inclusifs	121
3.3 PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN	83	3.6 LIMITER L'EMPREINTE CARBONE DE NOS ACTIVITÉS	123
3.3.1 Être l'employeur de référence : recruter, former, accompagner	85	3.6.1 Adopter une approche systématique du management environnemental	123
3.3.2 Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs	95	3.6.2 Diminuer efficacement l'empreinte carbone du Groupe	125
3.3.3 Garantir le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs	98	3.6.3 Réduire et recycler les déchets	130
3.3.4 <i>Kommunity</i> : le baromètre social interne de Korian	100	3.7 ADOPTER DES PRATIQUES ÉTHIQUES ET RESPONSABLES	132
3.3.5 S'engager en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion	101	3.7.1 Agir avec intégrité, honnêteté et transparence	132
		3.7.2 Mettre en œuvre le plan de vigilance du Groupe	133
		3.8 NOTE MÉTHODOLOGIQUE	137
		3.9 RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	139

Ce chapitre rend compte des politiques mises en œuvre en matière sociale, sociétale et environnementale.

Il présente également, au-delà des principaux enjeux et risques extra-financiers identifiés ainsi que les politiques mises en œuvre pour y répondre, les principaux engagements du Groupe d'ici 2023 dans le cadre de son projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ».

La déclaration de performance extra-financière répond aux exigences réglementaires (article L. 225-102-1 du code de commerce et R. 225-105 II du Code de commerce) relatives à la publication d'informations non financières en matière sociale, sociétale et environnementale.

Korian adhère depuis 2019 au Pacte Mondial des Nations Unies et présentera à ce titre, en 2020, ses avancées et réalisations par le biais du reporting annuel. Korian participe également à 15 des 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies.

Une table de concordance figure au chapitre 8 du présent document.

MESSAGE DE RÉMI BOYER DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET RSE GROUPE



« Le sens de l'engagement que nous partageons nous encourage à apporter une contribution positive à la société de la longévité »

« Être, dans chacun des 600 bassins de vie dans lesquels nous sommes présents, le partenaire de confiance durable des personnes en situation de fragilité et de leurs proches, et contribuer à leur sérénité et à leur qualité de vie au quotidien quelle que soit leur situation de santé », telle est notre mission.

Elle fonde notre modèle de croissance durable, qui fait de l'investissement dans les collaborateurs du Groupe, dans la qualité des soins et dans nos lieux d'accueil et de vie notre première priorité. Elle nous confère également, dans chacun des pays où nous sommes implantés, des responsabilités particulières vis-à-vis des différentes parties prenantes. Cette vocation, sociale et sociétale, reflétée par nos valeurs, constitue la base de notre engagement RSE et se trouve au cœur de notre projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » présenté en 2019.

En tant qu'entreprise socialement responsable, Korian souhaite apporter, à son échelle et avec l'ensemble de ses parties prenantes, une contribution positive aux deux défis majeurs que sont l'accompagnement de la transition démographique et la construction d'un modèle de développement durable et créateur de valeur dans la droite ligne des objectifs définis par l'ONU (ODD).

L'année 2019 aura été une année de transformation pour Korian et une année d'engagements affirmés en matière de RSE, en parfait alignement avec la stratégie du Groupe, grâce à l'implication de nos collaborateurs et aux liens que nous avons tissés au fil des années avec l'ensemble de nos parties prenantes.

Ce sens de l'engagement que nous cultivons et partageons tous, nous encourage dans la construction d'un groupe européen intégré du soin et de l'accompagnement au service du Grand Âge et des fragilités, à travers 15 objectifs à moyen terme qui illustrent les 5 principales dimensions de sa responsabilité sociale, sociétale et environnementale, sur lesquels nous rendrons compte chaque année.

Je tiens à remercier l'ensemble des collaborateurs de Korian, qui à travers leurs multiples initiatives, apportent une contribution positive à la société de la longévité que nous servons avec passion et bienveillance au quotidien.

Rémi Boyer

Directeur des ressources humaines et RSE Groupe

3.1 Déployer une stratégie RSE au service de la mission sociale du Groupe

3.1.1 Le sens de l'engagement RSE de Korian

Un modèle créateur de valeur partagée

La responsabilité sociale, sociétale et environnementale (RSE) de Korian est au cœur de sa mission : « Être, dans chacun des 600 bassins de vie dans lesquels nous sommes présents, le partenaire de confiance durable des personnes en situation de fragilité et de leurs proches, et contribuer à leur sérénité et à leur qualité de vie au quotidien quelle que soit leur situation de santé ».

Face aux défis du très Grand Âge et ses corollaires, maladies chroniques et besoins d'accompagnement dans la durée, et pour mener à bien sa mission, Korian mise sur un modèle de croissance équilibré, reposant sur la contribution partagée.

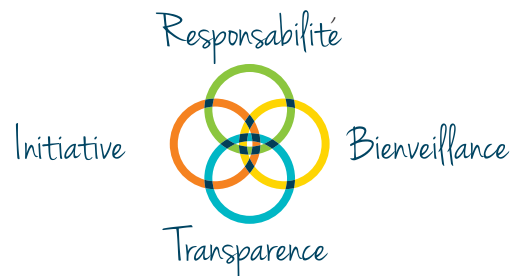
Ce modèle repose d'abord sur les collaborateurs de Korian, qui font preuve quotidiennement d'un engagement sans faille auprès des plus fragilisés. Il repose également sur le soutien des actionnaires qui donnent à Korian les moyens d'investir et de se développer, mais aussi sur celui des partenaires publics, associatifs et privés, fournisseurs, investisseurs qui accompagnent le Groupe depuis des années au cœur des territoires, et sans lesquels rien ne serait possible.

Cœuvrer pour une société ouverte et inclusive est un élément majeur dans la construction d'un modèle de développement équilibré. Ces efforts d'inclusion, tous les établissements Korian en Europe y contribuent chaque jour, en participant à la dynamique sociale et économique de leurs territoires.

Cet alignement des intérêts avec l'ensemble de ses parties prenantes, rendu possible par un véritable lien de proximité et de confiance dans la durée est un facteur-clé de succès, qui permet à Korian d'être présent sur son marché : en tant qu'employeur pour mieux recruter et fidéliser ses équipes, et en tant que partenaire de confiance pour assurer une qualité de service irréprochable envers ses résidents et ses patients, et poursuivre sa transformation et son développement.

Cette démarche est intégrée au modèle d'activité présenté au chapitre 1 du présent document.

Quatre valeurs d'entreprise porteuses de l'Esprit Korian



La stratégie RSE de Korian s'appuie d'abord et avant tout sur ses valeurs d'entreprise que sont la bienveillance, la responsabilité, l'initiative et la transparence. Ces quatre belles valeurs, définies par les salariés eux-mêmes en 2014 lors de la fusion entre Korian et Medica, ont été déployées et partagées depuis au sein du Groupe et sont incarnées au quotidien par des équipes fières de leur métier et fortement engagées (respectivement à 90 % et 75 % selon l'enquête « Community » 2019 réalisée avec IPSOS auprès des salariés dans tous les pays du Groupe, détaillée dans le paragraphe 3.3.3 du présent chapitre).

Bienveillance

Faire de la considération pour l'autre un pilier pour notre activité

Responsabilité

Garantir ensemble le Bien Vieillir de nos résidents et patients

Initiative

Développer individuellement notre capacité à agir

Transparence

Susciter la confiance en étant clair et vrai

Étroitement liées les unes aux autres, ces valeurs reposent sur l'esprit de bienveillance, fondement de toutes les actions du Groupe. L'esprit de responsabilité s'incarne dans la détermination du Groupe à tout faire pour garantir le Bien Vieillir de ses résidents et patients. La capacité à construire des relations de confiance avec l'ensemble de nos partenaires, résidents et patients traduit notre exigence de transparence. Toutes les équipes sont enfin animées par un fort esprit d'initiative, gage d'une amélioration continue des pratiques. Ces valeurs se déclinent en principes d'action, en comportements managériaux et sont incarnées dans la démarche qualité et gestion des risques. Elles sont le ciment de la culture Korian, l'esprit Korian.

3.1.2 Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise



Le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » s'ancre dans ces valeurs et est porté avec enthousiasme à travers les réseaux.

« *« Le Soins à Cœur », c'est ce qui nous anime tous chaque jour pour toujours plus de qualité et de vigilance, plus d'innovation au service de celles et ceux que nous confient familles et proches. C'est un pacte de confiance nourri d'engagements réciproques : entre Korian et les aidants, entre Korian et les aidés, mais aussi entre Korian et ses collaborateurs, et entre Korian et les parties prenantes sans lesquelles le Groupe n'aurait pu se construire et se transformer.*

Porté par une même vision : **« Le Soins à Cœur » dans un esprit d'excellence et d'innovation**, Korian est devenu aujourd'hui l'expert européen du Soins au service du Grand Âge et des fragilités, avec une offre diversifiée et des solutions adaptées à l'ensemble des besoins dans chacun de nos bassins de vie.

« Le Soins à Cœur », c'est le projet d'entreprise du groupe Korian, un engagement collectif lancé en septembre 2019 à l'échelle européenne, qui vise à faire du Groupe le partenaire de confiance des aidés et des aidants.

Korian est un Groupe profondément humain, une communauté d'hommes et de femmes attachants, engagés, qui chaque jour accompagnent et soignent, qui donnent beaucoup et reçoivent aussi beaucoup de la part de ceux qu'ils prennent en charge. Cette mobilisation est une force qui anime chacun de nous, dans chaque pays, et au plus près de ceux que nous servons. »

La stratégie RSE de Korian se décline à travers 5 axes stratégiques et opérationnels intégrés dans les principales dimensions du projet « Le Soins à Cœur » :

1. Promouvoir une conception humaniste du soins des personnes fragiles, fondée sur la prévention et le libre choix des aidés et la pleine intégration des proches.

2. Prendre soins de ceux qui prennent soins, en améliorant la qualité du travail.
3. Apporter une contribution positive à la société de la longévité.
4. Être un acteur local engagé des territoires, des bassins de vie et des communautés locales.
5. Limiter l'empreinte carbone de nos activités par une gestion efficace et responsable de notre parc immobilier, par nos techniques de construction et par la lutte contre le gaspillage de ressources.

Ces 5 axes s'entendent de manière holistique et intégrée comme étant la manifestation de la volonté de Korian d'apporter une contribution positive à la société partout où le Groupe est présent, et de répondre aux attentes légitimes de nos multiples parties prenantes.

Une démarche à l'écoute des parties prenantes

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 envers Korian sur 25 enjeux présélectionnés autour de six thématiques :

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

Cette première priorisation a ensuite été partagée avec une vingtaine de parties prenantes internes de tous services (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 à une analyse prospective des enjeux de marché, nous a permis de réaliser une première matrice de matérialité, présentée ci-après.

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.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



Garantir le libre choix aux aidés et aux aidants

Prendre soin de ceux qui prennent soin

Apporter une contribution positive à la société de la longévité

Être un acteur local engagé dans les territoires

Réduire notre empreinte carbone

Ce premier travail d'identification et de priorisation des attentes des parties prenantes a été complété par plusieurs instances et par une gouvernance RSE renforcée au niveau du Groupe :

- installation d'un Conseil des parties prenantes Korian en France en septembre 2019 ;
- création de la Fondation Allemande en février 2020 à l'image de la Fondation Korian pour le Bien Vieillir créée en 2017 ; et
- création d'un réseau de correspondants RSE dans chaque pays du Groupe pour suivre et piloter les engagements RSE

du Groupe et suivre la performance des indicateurs extra-financiers au niveau du Groupe, favorisant le partage et l'harmonisation des bonnes pratiques entre les pays.

Afin de rendre plus lisibles ses actions en matière de RSE et d'engagement responsable vis-à-vis des parties prenantes, le Groupe a défini 15 engagements ESG ⁽¹⁾, à partir des cinq dimensions RSE, qui se matérialisent par des macro-indicateurs précis construits à partir d'un point de départ à fin 2019 avec des objectifs horizon 2023 pour la plupart d'entre eux.

15 engagements ESG pour rendre compte des 5 dimensions RSE

Le choix de ces engagements, qui matérialisent la stratégie de Korian en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale, est présenté à travers les différents chapitres de ce document.

1	GARANTIR LE LIBRE CHOIX AUX AIDÉS ET AUX AIDANTS	Déploiement du Positive Care dans 100 % des établissements d'ici 2023	100 % des établissements certifiés ISO d'ici 2023	Un médiateur par pays et avec une charte d' engagements réciproques dans tous les établissements d'ici 2023
2	PRENDRE SOIN DE CEUX QUI PRENNENT SOIN	Maintenir et renforcer l' ancienneté moyenne (aujourd'hui de 6 ans)	8 % des collaborateurs engagés dans un programme de formation qualifiante d'ici 2023	50 % de femmes dans le top management d'ici 2023 (+ 10 %)
3	APPORTER UNE CONTRIBUTION POSITIVE À LA SOCIÉTÉ DE LA LONGÉVITÉ	Consacrer 1 % du résultat net du Groupe au financement d'actions philanthropiques	Un conseil des parties prenantes dans tous les pays d'ici 2023	Publier 5 publications scientifiques par an
4	ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ DANS LES TERRITOIRES	70 % des achats réalisés dans l'un des pays du Groupe + 20 % issus des PME	100 % des sites engagés dans un projet associatif ou communautaire d'ici 2023	Un Conseil de Vie Sociale dans chaque site d'ici 2023
5	RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE CARBONE	Baisse de 3 % de la consommation d'énergie en 2020	Réduction de 5 % du volume des déchets d'ici 2023	100 % des nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020

Enjeux et maîtrise des risques

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.

Le tableau ci-après résume les principaux enjeux RSE pour Korian ainsi que les risques associés identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques Groupe, et les indicateurs de suivi de la performance (KPIs) sélectionnés dans le cadre de la

déclaration de performance extra-financière et audités par l'Organisme Tiers Indépendant, le cabinet MAZARS SAS.

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 contribution partagée avec les parties prenantes, 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 la performance sociale, sociétale et environnementale du Groupe.

(1) Environnement, Social, Gouvernance.

Les piliers de la stratégie RSE	Les risques/enjeux prioritaires pour Korian	Les politiques mises en œuvre	Indicateurs Clés de Performance 2019 (KPIs)
Garantir le libre choix aux aidés et aux aidants	§2.1.1 Pandémie liée au coronavirus (Covid-19) Risque majeur compte tenu de sa virulence, sa dangerosité, en particulier pour les personnes âgées, et son ampleur exceptionnelle. Le contexte sanitaire de cette pandémie est en outre exacerbé par l'absence de traitement curatif avéré ou de vaccination, de politique de dépistage finalisée et par la saturation du secteur hospitalier et des services d'urgence.	§ 2.1.1 En premier lieu, le plan vigilance épidémie, activé comme chaque année au mois d'octobre en prévision des épidémies saisonnières, a été renforcé en février 2020 §3.7.2 Mettre en œuvre le plan de vigilance du Groupe §5.7 Événements postérieurs à la clôture : Pandémie de coronavirus (Covid-19)	Évènement post clôture
	§2.1.2 Soins et 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	§3.2.2 Favoriser le libre choix à travers le <i>Positive Care</i> §3.4.2 Être à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches	Déploiement du <i>Positive Care</i> : 72 % du réseau Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,33 pour 10 000 journées de séjour
	§2.1.3 Atteinte à la réputation Réclamations de la part des résidents, patients et familles	§3.2.1 Être à l'écoute des résidents, des patients et de leurs proches	Taux de satisfaction résidents/patients : 96 %
	§2.1.6 Sécurité des personnes Risque lié à la sécurité des bâtiments, à la sécurité alimentaire, à l'eau chaude (légionnelles) et aux équipements et dispositifs médicaux (Matérovigilance)	§3.2.3 Exiger la qualité à tous les niveaux	Audits Qualité 360° : 87 % des établissements certifiés A et B Lancement de la certification ISO 9001 : 8 % des établissements certifiés
Prendre soin de ceux qui prennent soin	§2.1.4 Gestion des ressources humaines Dégradation des conditions de travail et de la santé-sécurité des collaborateurs	§3.3.3 Garantir le bien être et la qualité de vie au travail des collaborateurs	Taux d'engagement employés (Enquête Kommunity) : 75 %
	§2.1.4 Gestion des ressources humaines Pénurie de main-d'œuvre médicale qualifiée	§3.3.1 Être l'employeur de référence : recruter, former, accompagner	Turnover : 22,3 %
	§2.1.4 Gestion des ressources humaines Détérioration des relations sociales	§3.3.2 Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs §3.3.3 Garantir le bien être et la qualité de vie au travail des collaborateurs §3.3.4 S'engager en faveur de la diversité et de l'inclusion	Taux de fréquence : 52 Taux de gravité : 1,81 Taux d'absentéisme : 8,3 % Comité d'Entreprise Européen Taux d'engagement employés (Enquête Kommunity) : 75 % 82 % de femmes au sein des effectifs 46 % de femmes dans le Top Management
	§2.1.7 Environnement concurrentiel Manque de différenciation et attractivité de l'offre dans un environnement concurrentiel marqué par une diversité d'acteurs publics/privés	§3.4.2 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	Nombre de participants aux tables rondes et conférences sur 2019 : 1 300 personnes Nombre d'études scientifiques (articles scientifiques et posters) : 5
Apporter une contribution positive à la société de la longévité	§2.2.2 Transformation digitale L'échec ou le retard dans cette transformation pourrait avoir un impact négatif sur les résultats du Groupe	§3.4.3 Donner une place de choix à l'innovation digitale	Projets digitaux : 46 % des projets informatiques du Groupe
	§2.3.3 Éthique des affaires Pratiques non éthiques dans la conduite des affaires	§3.7.1 Agir avec intégrité, honnêteté et transparence	Déploiement de la Charte Ethique dans 100 % des sites du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs
Être un acteur local engagé dans les territoires	Enjeux liés aux sous-traitants et aux fournisseurs Maîtrise inappropriée de la chaîne d'approvisionnement (pollution, accidents, non-respects des droits humains)	§3.5.3 Promouvoir les achats locaux et inclusifs §3.6.2 Diminuer efficacement l'empreinte carbone du Groupe §3.7.1 Adopter des pratiques éthiques et responsables	% achats locaux : 73 % Fournisseurs évalués par ECOVADIS : 221
	§2.1.5 Systèmes d'information cybersécurité et protection des données Manque de maîtrise dans la gestion des données à caractère personnel	§3.7.1 Adopter des pratiques éthiques et responsables	Actions de prévention et de formation auprès des collaborateurs (campagnes de communication, e-learning)
	Réduire notre empreinte carbone	§2.3.2 Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement Non-maîtrise des consommations énergétiques et d'eau et des déchets générés en établissement	§3.6.2 Diminuer efficacement l'empreinte carbone du Groupe §3.6.3 Réduire et recycler les déchets
§2.3.2 Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement Survenance d'événements climatiques majeurs (canicule, etc.)		§ 3.6.4 Mesures pour protéger les résidents des canicules	Nombre de sites engagés dans le plan climatisation : 195

3.1.3 Une gouvernance structurée à tous les niveaux

Pour mettre en œuvre sa stratégie de développement durable et de contribution positive à la société de la longévité, le Groupe Korian a mis en place **une gouvernance structurée à tous les niveaux**. Le Conseil d'administration a complété le champ de compétences du Comité Ethique et Qualité afin d'y intégrer la RSE, devenant ainsi le Comité Ethique, Qualité et RSE.

Au sein du Comité de Direction générale, c'est le Directeur des ressources humaines du Groupe qui est en charge de piloter la politique RSE avec les Directeurs des différentes lignes d'activité et les Directeurs fonctionnels du Groupe (Directeur financier, Directeur immobilier et développement,

Directeur médical, éthique et qualité, Directrice de la communication, Directeur des Achats) afin de s'assurer que tous les niveaux du Groupe sont mobilisés et notamment les établissements, qui entretiennent par ailleurs la proximité avec les différentes parties prenantes locales. Un *reporting* régulier est assuré lors des réunions bimestrielles du Comité de Direction Générale. Les engagements RSE font partie des objectifs annuels de chaque ligne d'activité et sont déclinés dans toute la ligne managériale et dans le plan d'actions de performance long-terme attribué au Top 100.

ADHESION AU GLOBAL COMPACT DES NATIONS UNIES

NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



« Depuis 2019, KORIAN est engagé auprès de l'initiative de responsabilité sociétale du Global Compact des Nations Unies et de ses 10 principes autour des droits de l'Homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. »

A ce titre, le Groupe contribue aux 17 objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU. Une table de concordance entre les 15 engagements ESG du Groupe et les ODD de Global Compact est présentée ci-après.

CONTRIBUTION AUX OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (ODD) DE L'ONU

Piliers RSE Korian	Engagements Korian	Objectifs du Développement Durable & Cibles
1. Garantir le libre choix aux aidés et aux aidants	Déploiement du Positive Care dans 100 % des établissements	 3.4 : Promouvoir la santé mentale et le bien-être  9.1 : Mettre en place une infrastructure de qualité et durable pour favoriser le bien-être, dans des conditions d'équité et à des coûts abordables  9.1 : Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente  9.1 : Mise en place d'infrastructures de qualité et durable pour favoriser le bien-être, dans des conditions d'équité et à des coûts abordables
	100 % des établissements certifiés ISO d'ici 2023	 17.17 : Encourager et promouvoir les partenariats publics-privés et les partenariats avec la société civile
	Un médiateur par pays et avec une charte d'engagements réciproques dans tous les établissements d'ici 2023	
2. Prendre soin de ceux qui prennent soin	Maintenir et renforcer l' ancienneté moyenne (aujourd'hui de 6 ans)	 3.4 : Promouvoir la santé et le bien-être au travail  8.8 : Promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs  11.2 : Assurer l'accès de tous à des transports sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable
	8 % des collaborateurs engagés dans un programme de formation qualifiante d'ici 2023	 1 : Réduire la précarité du travail  4.4 et 4.7 : Promouvoir l'apprentissage et développer des compétences pour tous
	50 % de femmes dans le top management d'ici 2023 (+ 10 %)	 5.1, 5.2, 5.5 : Lutter contre les discriminations à l'égard des femmes, éliminer toutes les formes de violence faites aux femmes  8 : Promouvoir un travail décent pour tous  10 : Réduire les inégalités et faciliter les mobilités et les migrations
3. Apporter une contribution positive à la société de la longévité	Consacrer 1 % du résultat net du Groupe au financement d'actions philanthropiques	 3.4 : Promouvoir la santé mentale et le bien-être  17.17 : Renforcer les partenariats public-privé
	Un conseil des parties prenantes dans tous les pays d'ici 2023	 8.3 : Promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat local  9.2 : Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous
	Publier 5 publications scientifiques par an	 9.5 : Renforcer la recherche scientifique ainsi que l'innovation publique et privée
4. Être un acteur local engagé dans les territoires	70 % des achats réalisés dans l'un des pays du Groupe (+20% issus des PME)	 8.3 : Promouvoir l'innovation et l'entrepreneuriat local
	100 % des sites engagés dans un projet associatif ou communautaire d'ici 2023	 11.3 : Renforcer l'urbanisation durable pour tous ainsi que les capacités de planification et de gestion participatives  11.a : Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales
	Un Conseil de Vie Sociale dans chaque site d'ici 2023	 16.7 : Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions

SUITE

Piliers RSE Korian	Engagements Korian	Objectifs du Développement Durable & Cibles
5. Réduire notre empreinte carbone	Baisse de 3 % de la consommation d'énergie en 2020	<p> 7.3 : Améliorer l'efficacité énergétique</p> <p> 9.3 et 9.4 : Utiliser de façon plus rationnelle les ressources et les procédés respectueux de l'environnement</p> <p> 11 : Améliorer la qualité de l'air</p> <p> 13.2 : Incorporer des mesures relatives au changement climatique dans les politiques et stratégies</p> <p> 15.1 et 15.5 : Garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes</p> <p> 17 et 17.19 : Renforcer la cohérence des politiques de développement durable ; tirer parti des initiatives existantes pour établir des indicateurs de progrès en matière de développement durable</p>
	Réduction de 5% du volume des déchets d'ici 2023	<p> 12.3 et 12.5 : Réduire les déchets alimentaires et tous les déchets</p> <p> 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs</p>
	100 % des nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020	<p> 9 : Infrastructure de qualité, durable et résiliente</p> <p> 10 : Renforcement de l'urbanisation durable</p> <p> 11 : Adaptation au changement climatique</p> <p> 11.7 : Assurer l'accès de tous, en particulier des personnes âgées et des personnes handicapées, à des espaces verts et des espaces publics</p> <p> 13.2 : Intégrer le changement climatique dans les politiques</p>

ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE



En 2019, Korian est entré dans l'indice Gaïa et s'est classé 49^{ème} sur 86 valeurs analysées au sein de la catégorie de chiffre d'affaires > 500 millions d'euros, pour la performance de ses critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG), parmi 153 critères évalués.

Gaïa Rating est l'agence de notation ESG d'EthiFinance spécialisée dans le PME et ETI cotées du marché européen. Composé chaque année, l'indice Gaïa rassemble les 70 meilleures valeurs françaises en matière d'ISR (Investissement Socialement Responsable), sur leurs critères ESG.

Par ailleurs, chaque année, les agences de notation extra-financières internationales analysent la performance ESG de Korian en comparaison avec les meilleures pratiques sectorielles.

MANIFESTE KORIAN

✓ ENGAGEMENT N°1

GARANTIR LE LIBRE CHOIX
AUX AIDÉS ET AUX AIDANTS

Déploiement du **Positive Care**
dans **100 %** des établissements
d'ici 2023

100 % des établissements
certifiés **ISO** d'ici 2023

Un **médiateur** par pays et avec
une charte d'**engagements**
réiproques dans tous les
établissements d'ici 2023

2019

72 %

8 %

Lancement 2020

ENGAGEMENT N°1 VIS-À-VIS
DE NOS RÉSIDENTS ET PATIENTS

« Notre responsabilité première est de **contribuer au libre choix de chacun** et au **renforcement ou au maintien de l'autonomie** ; cela passe par une philosophie du soin construite à partir de la personne et de ses besoins, respectueuse de ses attentes – c'est le sens de la démarche *Positive Care*.

- Cela passe aussi par la capacité à accompagner les aidés et les aidants vers le choix de la solution de prise en charge qui leur convient.
- Le libre choix des personnes fragiles et leur famille passe par le développement progressif à l'échelle des bassins de vie d'une gamme diversifiée de solutions de services et de soutien, et le déploiement à travers le réseau d'une **charte d'accueil résidents et patients** afin de s'assurer que toutes les équipes Korian ont le savoir-faire et ont été formées pour accompagner les résidents, les patients et leurs familles dans des situations de fragilité.

- L'autonomie de nos résidents et patients est soutenue par **notre approche Positive Care** qui met l'accent sur les capacités et les envies des résidents et patients, et inclut notamment une gamme de thérapies non médicamenteuses. Chacun des sites du Groupe est formé à cette démarche développée en France et en Italie, avec l'objectif que 100 % des sites soient couverts d'ici 2023.
- La garantie d'une qualité irréprochable dans tous nos sites sera mesurée au travers du déploiement de la norme de qualité ISO 9001 avec l'objectif d'avoir **100 % des sites certifiés en 2023**, avec une première étape mi 2021 et 15 % des sites certifiés, puis 50 % des sites en 2022 et 100 % en 2023. La vision « qualité 360° » sera complétée par l'intégration des démarches et mesures qualité résidents/patients, familles et employés dans une approche commune garantissant ainsi l'excellence opérationnelle. »

3.2 Promouvoir une conception humaniste du soin des personnes fragiles

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

Le soin à cœur

8 engagements KORIAN
pour une expérience résidents et patients réussie

- ✓ Un **accompagnement** sur mesure dès le premier contact
- ✓ Des **lieux de vie** conviviaux et adaptés
- ✓ Des **soins** de qualité personnalisés
- ✓ Une **cuisine** saine et savoureuse
- ✓ Des **activités** et une vie sociale respectueuse de chacun
- ✓ Une **maison ouverte** sur l'extérieur
- ✓ Des **services** qui simplifient et améliorent le quotidien
- ✓ Une **équipe** engagée à vos côtés

tous engagés

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.

3.2.1.1 Les résultats de l'enquête européenne de satisfaction résidents/patients

Le Groupe interroge régulièrement dans chaque pays d'implantation, ses résidents, ses patients et leurs familles, afin d'évaluer leur satisfaction au sein de ses réseaux médico-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 résidents/patients à l'échelle de chaque région et surtout de chaque établissement, en lien avec ses spécificités (profil des 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 2019, le taux de satisfaction global reste élevé comparé à 2018, avec 96 % de résidents des établissements médico-sociaux et des patients des établissements sanitaires satisfaits, très satisfaits ou extrêmement satisfaits, sur la base de 75 000 répondants (résidents, patients et familles) en Europe (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie).

3.2.1.2 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 sont notamment proposées aux proches et aux professionnels de santé avec lesquels le Groupe collabore régulièrement, à l'occasion de la Journée mondiale de la lutte contre la maladie d'Alzheimer. Des événements appelés « Café des aidants » 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. Une « journée des centenaires » est organisée chaque année depuis 2018 dans tous les pays du Groupe permettant de très nombreuses animations et des rencontres avec les familles pour célébrer 100 ans de vie et de souvenirs. Un Alzheimer Lab a été développé en Italie pour faire vivre aux familles et professionnels, l'« expérience » des patients Alzheimer, en vue de les aider à mieux comprendre les besoins liés à la maladie et les informer et/ou les former aux méthodes d'accompagnement et de soutien nécessaires.



Par exemple, le site de Korian Villa Evora à Chartres en France a reconstitué une classe scolaire des années 1900 où les résidents ont pu retrouver des objets d'époque chargés de souvenirs. Grâce aux tablettes numériques, les résidents ont pu voyager de 1900 aux années 2000 grâce à un quizz.



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 réglementaires régulières, comme le Conseil de Vie Sociale (« CVS ») en France ou le « Heimbeirat » en Allemagne, élu pour deux ans par les résidents ou nommé par les autorités locales. Ces

instances veillent au respect des droits résidents, des patients et des familles et facilitent leurs démarches de suggestions et leurs réclamations. Le Groupe entend capitaliser sur ce réseau des conseils locaux pour approfondir le dialogue et la coopération déjà existante avec les parties prenantes autour de ses sites et renforcer leur ancrage territorial.



3.2.1.3 Le dialogue et le suivi des demandes résidents, patients et familles

Dans chaque pays, une équipe dédiée répond aux demandes relatives aux besoins et difficultés rencontrés par nos résidents, nos patients et leurs familles.

En France, chaque maison de retraite médicalisée met en place un Conseil de 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 complément, une équipe du siège réunissant des compétences en médecine, en psychologie et en médiation accompagne les résidents, les patients et leurs familles sur les sujets n'ayant pas pu trouver de solution au niveau des établissements.

La France est résolument engagée dans une dynamique de renforcement des actions de médiation. Le recours à des médiateurs externes est déjà proposé pour les sujets les plus complexes.

L'ensemble des demandes est collecté dans un outil dédié faisant l'objet d'un suivi au niveau établissement et siège pour une plus grande efficacité.

En Allemagne, une plateforme permet d'organiser le suivi en vue de s'assurer que toutes les demandes donnent lieu à une réponse satisfaisante. Ce système donne la possibilité aux établissements de classer les requêtes en fonction du service concerné dans l'une des treize catégories prédéfinies (soin, accueil, hébergement...) et d'en contrôler l'évolution pour traitement dans un délai maximum de trois jours après réception. Dans le cas où la personne concernée ne serait pas satisfaite de la réponse apportée par l'établissement, il est possible de contacter le centre de gestion à Munich, qui peut intervenir en tant

que médiateur. Ce centre compile les données statistiques des demandes enregistrées dans le système informatique dédié et publie chaque mois un rapport d'évaluation pour les membres de la Direction générale.

En Belgique, au-delà des échanges réguliers au niveau des établissements, et comme le prévoit la réglementation, une boîte à lettres dédiée est mise à disposition des résidents dans chaque établissement.

En outre, un centre d'appels pour les plaintes et réclamations est géré directement par le Gouvernement.

En Italie, un outil de gestion de la relation de service permet à tous ses utilisateurs (centre d'appels, accueil des établissements...) d'assurer un meilleur suivi notamment des demandes de renseignements, des difficultés ou des suggestions des familles, pour une qualité de service optimisée.

Dans le cadre du projet ISO 9001 et de l'harmonisation de ses pratiques, Korian rédige une procédure européenne pour définir le standard Groupe de gestion des réclamations.

3.2.2 Favoriser le libre choix à travers 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.

3.2.2.1 Le *Positive Care*

Notre engagement est de tout mettre en œuvre pour aider la personne à être le plus autonome possible, 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 résidents et patients 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* s'inspire des 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 équipes d'animation 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 la qualité de vie de celles-ci 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 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 l'autonomie de déplacement, prévenir les chutes et assurer le 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) ;
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.

En France, 100 % des maisons Korian ont reçu les formations spécifiques TNM Korian (5 jours de formation par établissement) et ont été équipées d'outils pour permettre la mise en place des 3 axes thérapeutiques (cognitifs, comportementaux et fonctionnels).

Les traitements médicaux et médicamenteux

Sous le contrôle des médecins en établissement, la prise de médicaments est adaptée, selon les recommandations de bon usage développées à partir des projets de recherche conduits sous l'égide de la Fondation afin de délivrer aux résidents et patients la juste quantité, et ainsi optimiser au maximum le rapport entre efficacité des soins et bien-être. Les équipes Korian informent régulièrement les praticiens libéraux qui interviennent en établissement afin de les inciter à s'inspirer de ces recommandations et pratiques.

3.2.2.2 Le déploiement en établissement

Korian déploie progressivement la démarche *Positive Care* au sein de ses établissements en Europe. En 2019, le *Positive Care* est déployé à travers 72 % du réseau de maisons de retraite médicalisées, soit un doublement comparé à 2018.

La formation des équipes

La formation Bientraitance, Éthique et Soins pour Tous (BEST), créée en France en 2011, résume à travers une formation ludique, l'engagement du Groupe dans l'accompagnement des résidents et des patients ainsi que des collaborateurs. Cette formation garantit que chacun s'approprie la bonne démarche de prise en soins dans une dynamique de promotion de la bientraitance. En 2019, 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 2019, 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 2 jours sur la détection de la maltraitance dans les établissements médico-sociaux sont également organisées pour les qualitatifs 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, 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.

Dans le cadre du partenariat initié en 2017 avec Gault et Millau, 52 établissements en France ont été labellisés à date : les experts Gault&Millau audient l'ensemble du parcours selon un référentiel de 245 critères liés à la qualité de l'assiette (préparation des produits crus, cuissons, textures, goûts), au service (dressage, vaisselle, nappage) et également l'environnement global du repas. Les établissements qui répondent aux critères d'exigence se voient délivrer la caution « Gault&Millau ». Accordée pour un an, elle est symbolisée par un certificat remis à cette occasion et qui en tant que véritable signe de reconnaissance du travail des équipes de restauration Korian sera affiché dans l'établissement.



La cuisine de l'Ehpad Korian Bel'Saône labellisée Gault & Millau.

Le site de résidences services Korian ELISA à Ulm en Allemagne (Baden-Wurtemberg) a été retenu par le guide « Residenz Kompass » qui récompense les meilleurs sites de résidences services en Allemagne. Seules 20 résidences services dans tout le pays sont référencées dans ce guide.

Dans certains établissements en Allemagne, qui sont organisés autour de petites unités de vie dotées chacune de leur cuisine, comme aux Pays-Bas, et dans les communautés de vie du réseau Ages & Vie en France, les résidents peuvent également participer directement à la confection des repas, depuis le choix des menus et les achats en magasin, jusqu'à la préparation des plats, en fonction de leurs centres d'intérêts et leurs talents culinaires. Cette approche a vocation à se généraliser dans les nouveaux établissements développés par le Groupe à travers l'Europe.

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 fin 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 également aux repères et astuces pour aider les résidents fragilisés à s'orienter.

En 2019, Korian a mené avec l'agence de design global Saguez & Partners une large réflexion sur la maison de retraite de demain, et sur l'univers de la nouvelle marque Korian, dont les résultats inspireront les futurs projets de construction et de rénovation portés par le Groupe.

3.2.3 Exiger la qualité, à tous les niveaux

Le respect de la personne, de sa dignité et de ses volontés sont les maîtres mots de la prise en soin 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.

3.2.3.1 La diffusion des bonnes pratiques et la prévention des comportements à risque

Dans les 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 et/ou soin. Elles sont également en charge de veiller au respect des standards de qualité et des bonnes pratiques en établissements et assurent enfin un suivi précis des plaintes et des réclamations, en particulier lorsqu'il s'agit de sujets pouvant porter sur les soins ou sur l'éthique (maltraitance, gestion de la douleur, etc.).

Le pilotage au niveau des pays et du Groupe s'appuie notamment sur le *reporting* effectué chaque semaine de façon harmonisée au niveau européen, des événements indésirables graves (EIG) qui répondent selon les pays à des spécifications précises des autorités de santé. 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.

Depuis 2018, et en complément des campagnes effectuées au niveau de chaque pays, des campagnes de sensibilisation et de prévention communes à l'échelle européenne se déploient autour de cinq thèmes majeurs : le bon usage du médicament, la sécurité du patient, l'hygiène, la prévention du risque infectieux et la bienveillance.

La fréquence des événements indésirables graves directement liés à l'accompagnement des résidents, patients ou à la prise en soin reste faible : elle atteignait en 2019 un ratio de 0,33 pour 10 000 journées de séjour.

En prévision du projet ISO 9001, la Direction Ethique, médical et qualité s'est renforcée avec le recrutement d'experts qualité de haut niveau bénéficiant d'une forte expérience en matière de déploiement des normes qualité ISO, de politiques qualité et d'amélioration continue.

Le Groupe coordonne également la définition et la diffusion des normes en matière d'éthique que chaque établissement est tenu de 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 la gestion documentaire et des manuels qualité de chaque pays.

Dans le cadre de la certification ISO 9001, le standard européen de Korian harmonise l'ensemble de ces pratiques.

Dans tous les pays, un dossier patient informatisé permet aux équipes de programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin à réaliser et effectuer, et ce pour chaque résident et patient. Cette plateforme informatique permet ainsi de diffuser et partager les bonnes pratiques et procédures pour une meilleure qualité des soins

Les audits qualité internes et externes

Korian effectue des audits qualité 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, des ambitions stratégiques et des attentes résidents/patients identifiées.

Effectués au minimum tous les deux ans dans chaque établissement par des équipes dédiées, en sus des pratiques d'autoévaluation effectuées par les établissements eux-mêmes, 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.

Suite à ces évaluations, les établissements sont classés en quatre niveaux, de A à D. En 2019, 87 % des établissements du Groupe ⁽¹⁾ étaient au niveau A ou B ; en France, sur l'ensemble des maisons de retraite ⁽²⁾ auditées, 96 % étaient au niveau A et B.

Des audits qualité externes sont également réalisés, en conformité avec la réglementation de chaque pays, par des organismes indépendants afin d'évaluer l'ensemble des actes médicaux, des procédures de suivi, la qualité des dossiers et 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.

(1) Audit réalisé sur 684 établissements (maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées), sur un total de 766 au 31 décembre 2019.

(2) Audit réalisé sur les 301 maisons de retraite médicalisées au 31 décembre 2019.

En France, l'ensemble des cliniques Korian sont certifiées par la Haute Autorité de Santé avec, dans 65 % des cas, une certification de niveau A, (certification sans obligation ni recommandation) et 99 % des cas, une certification de niveaux A et B. En Allemagne, le service médical de l'Assurance Maladie MDK (*Medizinischer Dienst der Krankenversicherung*) effectue des audits similaires et a évalué en A ou B 97 % des établissements Korian. En Italie, 100 % des cliniques Korian de plus de 2 ans sont certifiées ISO 9001 sur le management de la qualité, dont 87 % avec un niveau d'évaluation de A ou B. Tous les établissements sont présentés dans les 2 ans suivants leur intégration. 100 % des établissements de plus de 2 ans sont certifiés ISO 9001 en Espagne et HKZ aux Pays-Bas.

3.2.3.2 Être le 1^{er} réseau européen de soin 100 % certifié ISO 9001 à horizon 2023

L'excellence, c'est la priorité donnée à l'amélioration de la qualité technique des soins que nous prodiguons auprès des résidents et patients.

Pour étendre la dynamique initiée en Italie et en Espagne, et dans une volonté d'harmonisation des pratiques et de définition d'un standard de qualité homogène pour

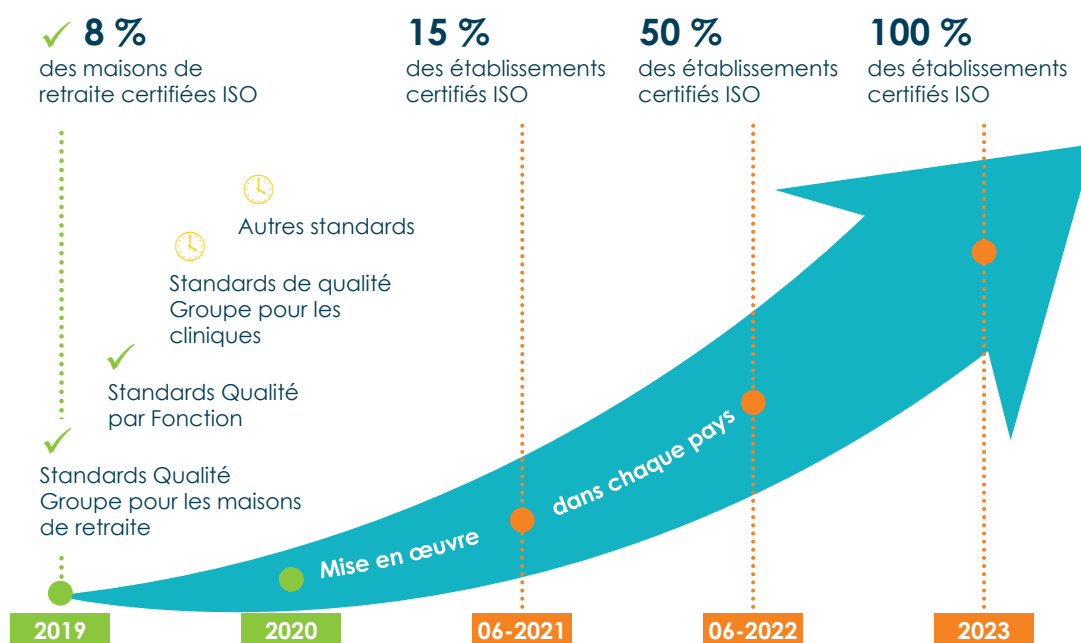
l'ensemble du réseau européen, Korian a décidé de s'engager dans un programme pluriannuel ambitieux avec pour objectif la certification ISO 9001 de tous ses établissements à l'horizon 2023. Korian est ainsi la 1^{ère} entreprise du secteur à s'être engagée dans cette démarche qui s'appliquera à l'ensemble des activités de Korian.

Korian vise ainsi un objectif d'excellence opérationnelle combinant qualité de service et satisfaction résidents/patients afin de mettre en place un système de gestion de la qualité harmonisé au niveau du Groupe et intégrant les exigences réglementaires locales au niveau de chaque pays.

L'année 2019 a été dédiée à la définition du premier standard européen concernant le réseau de maisons de retraite médicalisées. Les premiers pilotes ont été lancés lors du dernier trimestre 2019.

Au 31 décembre 2019, 8 % des établissements sont certifiés ISO 9001.

Les travaux du standard européen pour les cliniques ont démarré en janvier 2020.



Calendrier de déploiement de la certification ISO 9001 en Europe.

MANIFESTE KORIAN



ENGAGEMENT N°2

PRENDRE SOIN DE CEUX
QUI PRENNENT SOIN

Maintenir et renforcer
l'**ancienneté moyenne**

8 % des collaborateurs
engagés dans un programme de
formation qualifiante d'ici 2023

50 % de **femmes dans le top
management** d'ici 2023 (+ 10 %)

2019

6,7 ans

> 4 %

46 %

ENGAGEMENT N°2 VIS-À-VIS
DE NOS PROPRES ÉQUIPES

« **Prendre soin de ceux qui prennent soin** » est notre priorité, afin de renforcer la qualité du travail pour les 56 000 collaboratrices et collaborateurs du Groupe, composés à 83 % de femmes et à 63 % de soignants, dans leur activité quotidienne, toute l'année, pour garantir une qualité des soins en continu.

Cela consiste en premier lieu à **renforcer le contrat social** qui nous unit à nos équipes en assurant un **environnement de travail sûr et sain**, en **réduisant les accidents du travail et l'absentéisme associé**, en contribuant à **renforcer l'emploi permanent** grâce à de **meilleures organisations du travail, une meilleure planification des besoins et une réduction du turnover**, partout en Europe et **en investissant sur nos directeurs d'établissement et nos équipes, pierres angulaires du réseau**.

Nos engagements concrets portent sur :

- **Le maintien ou le renforcement de l'ancienneté moyenne des salariés**, actuellement de 6,7 ans.

- L'investissement dans la formation qualifiante : nous avons pour objectif d'avoir 8 % des **effectifs dans un parcours qualifiant d'ici 2023**, soit un doublement par rapport à 2020.
- L'augmentation **de 10 % du nombre de femmes dans le Top Management pour atteindre un ratio de 50 %**, afin de s'assurer que la diversité se trouve à tous les niveaux de notre organisation, et alors que Korian est d'ores et déjà une entreprise exemplaire en matière de mixité.

Nous mesurerons les progrès de l'ensemble de ces dispositifs RH à travers nos questionnaires d'engagement employés, qui seront réalisés sur une base annuelle à partir de 2020.

Par ailleurs nous faisons de la **qualité du dialogue social** une priorité avec pour objectif le renforcement continu du contrat social à l'échelle des pays et au niveau du Comité d'entreprise européen installé au 1^{er} trimestre 2020.

3.3 Prendre soin de ceux qui prennent soin

Le vieillissement continu de la population européenne et la forte augmentation des pathologies chroniques liées à l'âge impliquent une profonde évolution de la prise en charge des personnes âgées, fragiles ou dépendantes.

Dans ce contexte, les enjeux liés à l'attractivité et à la valorisation des métiers liés au Grand Âge et à l'autonomie, sujets dont se sont saisis les pouvoirs publics dans un certain nombre de pays européens dont la France ⁽¹⁾ et l'Allemagne, sont des priorités pour Korian, qui place l'Humain au centre de son projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ».

Ce projet vise pour l'essentiel à renforcer le pacte de confiance de l'ensemble des collaborateurs de Korian, en résonance avec les engagements pris auprès de ses résidents, patients et familles et en cohérence avec les valeurs du Groupe et sa stratégie RSE, autour d'un socle commun : l'excellence.

8 engagements d'excellence pour être l'employeur de référence du secteur en Europe

L'excellence, cela commence par l'accompagnement des équipes (environ 56 000 collaborateurs sur près de 900 sites) avec un objectif ambitieux : former et proposer des parcours de développement pour devenir l'employeur préféré du secteur.

Cela se concrétise par un nouveau pacte social lancé en septembre 2019, qui s'articule autour de 8 engagements simples, qui représentent le cœur même de la promesse employeur de Korian, dès le premier contact avec l'entreprise (accueil et intégration), sur l'ensemble de la vie professionnelle (formation, promotion interne), jusqu'à l'implication pleine et entière au projet d'entreprise et aux différentes initiatives au sein du réseau d'établissements du Groupe. C'est le sens même de l'engagement durable et de la fidélisation des collaborateurs de Korian.



Le soin à cœur



tous engagés

8 engagements KORIAN

pour une expérience collaborateur de qualité

- ✓ Je suis bien accueilli et je suis accompagné tout au long de mon parcours chez Korian. Mon management est disponible et à l'écoute.
- ✓ Je connais mes missions, mon planning. Je suis formé à mon poste et j'ai les moyens de me développer.
- ✓ Je travaille dans un cadre préservant ma sécurité et ma santé au travail.
- ✓ J'appartiens à une communauté métier qui me soutient.
- ✓ Je suis reconnu pour ce que je suis et ce que je fais, et je bénéficie d'un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- ✓ Je peux évoluer dans l'entreprise, et je connais les offres de développement et de parcours professionnels.
- ✓ Je connais les éléments de ma rémunération et mes avantages sociaux qui valorisent ma contribution.
- ✓ Je suis acteur du projet d'entreprise.

(1) France : Plan « Ma santé 2022 », Rapport Libault sur la concertation Grand Âge et autonomie, Rapport El Khomri sur le plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du Grand Âge.

Une promesse employeur partagée pour des métiers pas comme les autres

Les métiers de Korian ne sont pas des métiers comme les autres : ce sont des métiers exigeants, profondément humains, empreints de valeurs solides qui reposent sur un sens très fort de l'engagement.

Chaque jour, les femmes et les hommes de Korian exercent une responsabilité particulière, très belle et difficile à la fois : prendre soin des aînés et de leurs familles dans des périodes cruciales de leur vie.

Dans ce secteur d'activité, les collaborateurs sont au cœur du dispositif. Ils exercent des métiers très diversifiés, qui se rapportent aux soins comme les aides-soignantes, les infirmières et les médecins, mais aussi à l'hôtellerie et la restauration, ou encore à l'animation et à l'encadrement. Ce sont eux qui sont garants de la qualité du service rendu auprès des résidents et patients.

Le contexte de raréfaction des ressources de soin en Europe a conduit le Groupe à mener une étude d'anticipation des besoins en recrutements nouveaux estimés à 60 000 dans les 4 ans qui viennent. En 2019, le Groupe Korian a recruté 11 000 contrats permanents et doit faire face à un turnover de l'ordre de 22 %. C'est pour cette raison que Korian a défini un plan d'action RH complet qui consiste à stabiliser les ressources, et donc à viser la diminution du turnover des équipes et du taux d'absentéisme par une amélioration de la marque employeur et de l'image des métiers du soin

et du service, ainsi que par une amélioration du « contrat social Korian » sous toutes ses formes qu'il s'agisse de la qualité et de l'environnement de travail ou du renforcement des effectifs permanents et de la sécurité au travail.

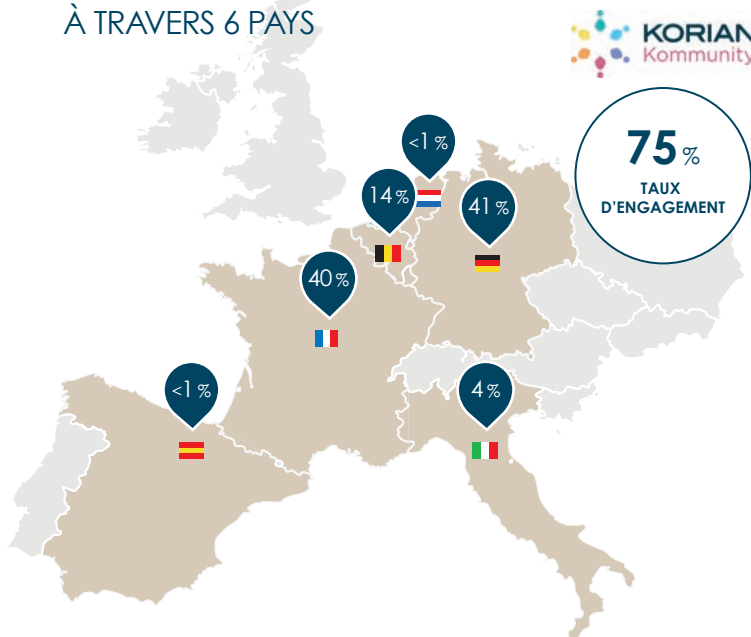
Le Groupe travaille également très activement au développement des compétences de ses salariés et fait de son dispositif de ressources humaines, un véritable levier de transformation et de performance du Groupe.

La Direction des ressources humaines Groupe a travaillé à construire une promesse employeur renouvelée et partagée avec l'ensemble des collaborateurs afin de se donner les moyens de recruter, former, fidéliser, qualifier et encourager le développement de chacun. La prise de conscience d'une nécessaire revalorisation des métiers du soin, au service du Grand Âge et des fragilités, a conduit plusieurs branches et fédérations professionnelles à lancer des campagnes de sensibilisation et d'amélioration de l'image de ces métiers dans les médias nationaux.

La promesse employeur Korian s'articule autour des 8 engagements du « Le Soin à Cœur » et des 4 valeurs du Groupe. Tous les plans d'actions RH sont définis en soutien de ces 8 engagements et de manière coordonnée et harmonisée entre les 6 pays du Groupe. Ce socle RH de valeurs et de pratiques a permis d'atteindre en 2019 un taux d'engagement ⁽¹⁾ de 75 % qui reste élevé pour le secteur.

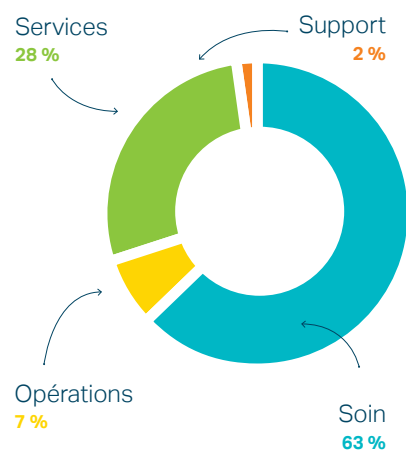
L'Humain est capital

56 000 EMPLOYÉS
À TRAVERS 6 PAYS



% des employés par pays

PLUS DE 100 MÉTIERS
AU SEIN DU GROUPE



63 % de nos effectifs sont des soignants

(1) Enquête européenne Ipsos réalisée auprès des collaborateurs du Groupe en France, Allemagne, Belgique, Italie et Espagne.

Quatre priorités majeures pour renforcer le pacte social

Fort des engagements présentés dans le cadre du projet d'entreprise, « Le Soins à Cœur », et au-delà de ce qui a d'ores et déjà été mis en place, le Groupe continue d'accélérer ses actions en matière de gestion des ressources humaines dans 4 domaines clés :

- **le recrutement**, pour répondre aux besoins des équipes, permettant d'anticiper la planification des effectifs et de renforcer la proximité avec les résidents et les patients à l'échelle des 600 bassins de vie où le Groupe est présent ;
- **la formation**, pour améliorer la qualité du travail, en développant des parcours professionnels qualifiants avec une part importante donnée à l'apprentissage dans une approche partenariale, en favorisant la promotion interne et en créant ses propres centres de formation dans le but de travailler l'employabilité de ses collaborateurs de façon continue ;
- **l'encadrement**, afin de promouvoir le « Korian Management Way » et d'améliorer la qualité du management avec la création pour 2020, du 1^{er} programme de formation européen dédié aux Directeurs d'établissement ;
- **la promotion d'un environnement sûr et sain de travail, de la diversité et de l'inclusion**, à tous les niveaux de son organisation et à travers plusieurs initiatives dans tous les pays du Groupe.

Tout ceci en s'appuyant sur un dialogue social profondément enraciné dans les pratiques du Groupe, fruit de longues années de proximité et d'échanges de qualité avec les instances représentatives du personnel. Ce dialogue social se trouve renforcé et prend une nouvelle dimension avec la signature fin avril 2019 d'un accord en vue de la mise en place du 1^{er} Comité d'entreprise européen du secteur.

3.3.1 Être l'employeur de référence : recruter, former, accompagner

Travailler chez Korian, c'est avoir la possibilité d'exercer des métiers très variés, au cœur des bassins de vie, à proximité des lieux de résidence des collaborateurs. C'est aussi l'assurance de les exercer avec un fort niveau d'exigence qui s'exprime à travers les quatre valeurs de Korian : la bienveillance, la responsabilité, l'initiative et la transparence. C'est enfin l'opportunité de construire un parcours professionnel riche, évolutif et qualifiant.

3.3.1.1 Répondre aux besoins des équipes : recruter et fidéliser

Korian est engagé dans une démarche active de promotion de ses métiers pour faire face à de forts besoins en recrutement sur un marché très concurrentiel, compte tenu d'une part de l'évolution grandissante des demandes d'accompagnement des personnes âgées et fragilisées, quel que soit leur niveau d'autonomie, et d'autre part de la pénurie de ressources sur certains métiers sous tension (aides-soignants, cuisiniers).

Korian a mis en place depuis deux ans une anticipation et une planification des recrutements afin d'anticiper les besoins et assurer la continuité de service auprès des résidents et patients à l'échelle des bassins de vie. L'objectif recherché est de diminuer l'exposition du Groupe aux besoins et aux coûts de recrutement. Il s'agit donc de pérenniser et d'ancrer dans les territoires les relations avec les écoles partenaires, de développer partout où c'est possible, des filières d'apprentissage renforcées dans une optique de pré-recrutement et de diversifier le sourcing et le recrutement par la promotion interne et par un sourcing d'équipes alternatif notamment en direction de populations en recherche d'emploi ou éloignées de l'emploi auxquelles le Groupe Korian peut faire bénéficier de sa démarche et de son offre de formation inclusive.

En France, le Groupe a par ailleurs renforcé les équipes locales (environ 2 ETP supplémentaires par établissement) dans le but de sécuriser des capacités de remplacement en interne. Ces dispositifs ont pour effet de réduire le temps de vacance lors du départ d'un salarié.

Le développement des parcours de soins dans le cadre de la diversification de l'offre vers les soins et services à domicile, résidences services et colocations pour seniors, est également créateur d'emplois.

Enfin, la multiplication d'initiatives auprès des écoles, à l'occasion de salons professionnels ou auprès de l'écosystème local (partenaires, stagiaires, alternants), permet de dialoguer sur l'attractivité des métiers du Grand Âge, susciter de l'intérêt et de la communication positive en fidélisant les viviers internes et en attirant des professionnels compétents et diplômés.

Korian, une entreprise qui recrute

Sur l'année 2019, le Groupe a recruté plus de 11 000 salariés permanents, compte tenu de sa dynamique de croissance et du renforcement des structures opérationnelles dans ses réseaux. Korian table sur plus de 12 000 recrutements de collaborateurs permanents en 2020, portant ainsi à 2 500 le nombre d'emplois nets créés sur la période 2019-2020 compte tenu des acquisitions réalisées en 2019 et prévues sur l'année 2020. Face à ce qui devient le principal défi du secteur pour tous les acteurs du soin, attirer et recruter, les équipes recrutement/sourcing ont été réorganisées et renforcées dans tous les pays du Groupe pour professionnaliser ces fonctions et pouvoir répondre aux besoins des sites. Par exemple en France, une équipe dédiée de soignants a été mise en place pour aider les sites à organiser des journées de recrutement, à renforcer les liens avec les écoles d'infirmières ou d'aides-soignantes autour des sites, tout en leur fournissant des outils de marque employeur renouvelés et adaptés aux besoins locaux.

Dans tous les pays où il est implanté, le groupe Korian a noué des relations partenariales fortes avec les agences nationales pour l'emploi.

« Korian Start » : une immersion au sein des établissements

Pour Korian, la qualité de l'intégration des nouveaux collaborateurs est aussi importante que l'accueil et la prise en charge de ses résidents et patients. C'est pourquoi les équipes RH et opérationnelles portent une attention particulière à son bon déroulement dans la mesure où il est désormais établi que le turnover des équipes est le plus élevé dans les 6 à 12 premiers mois après l'embauche.

Des parcours d'intégration individualisés sont dès lors organisés dans tous les pays, avec plusieurs formules selon les pays, sur plusieurs jours, avec une ou plusieurs journées d'intégration aux sièges des filiales du Groupe, et des programmes d'immersion dans des « établissements-écoles ». Le programme « Korian Start » par exemple en France destiné aux nouveaux directeurs ou cadres du siège, permet de comprendre l'organisation du Groupe, de découvrir les métiers des différentes filières, de rencontrer les équipes du siège et les principales fonctions de l'entreprise, et de s'imprégner des valeurs du Groupe.

C'est également l'occasion de partager des expériences, de favoriser les échanges intergénérationnels au sein de communautés de métiers et de promouvoir le mentoring au sein des équipes.

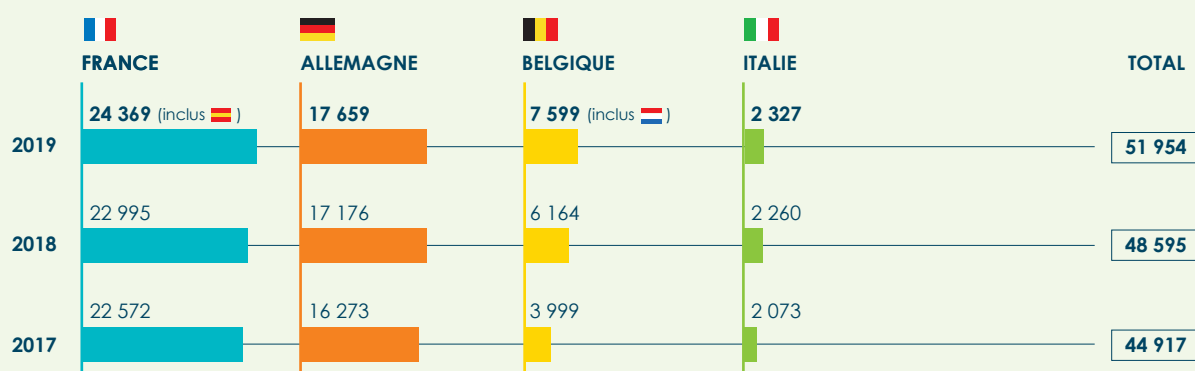


DONNÉES SOCIALES 2019 SUR LES EFFECTIFS ET LES RECRUTEMENTS DU GROUPE

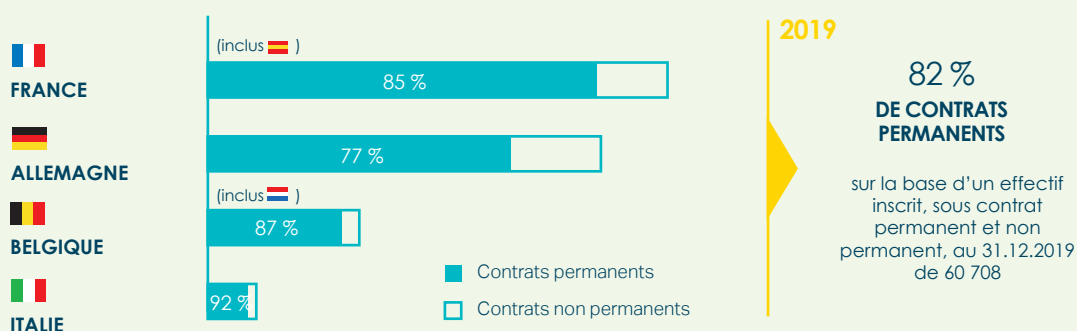
L'effectif total du Groupe sur l'année 2019 est de 51 954 collaborateurs en équivalent temps plein (« ETP »), contre 48 595 en 2018.

Le nombre total de collaborateurs présents au 31 décembre 2019, sous contrat permanent, s'élève à près de 56 000 ⁽¹⁾.

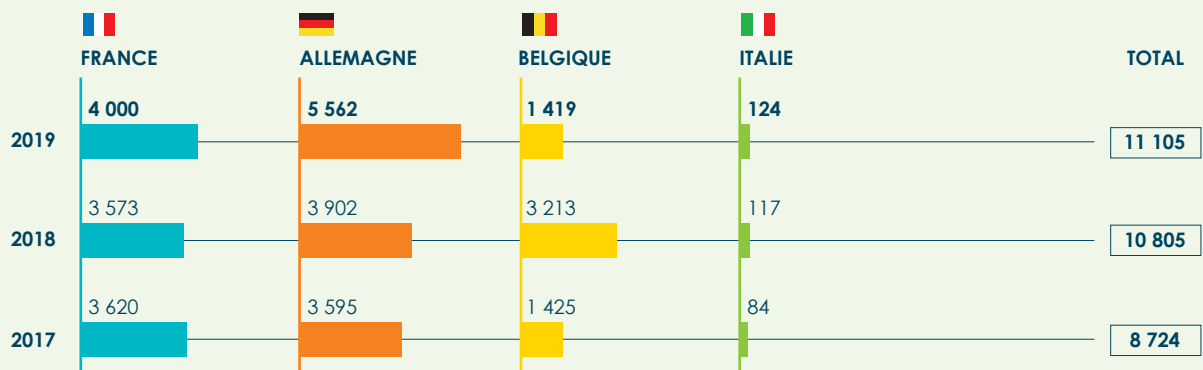
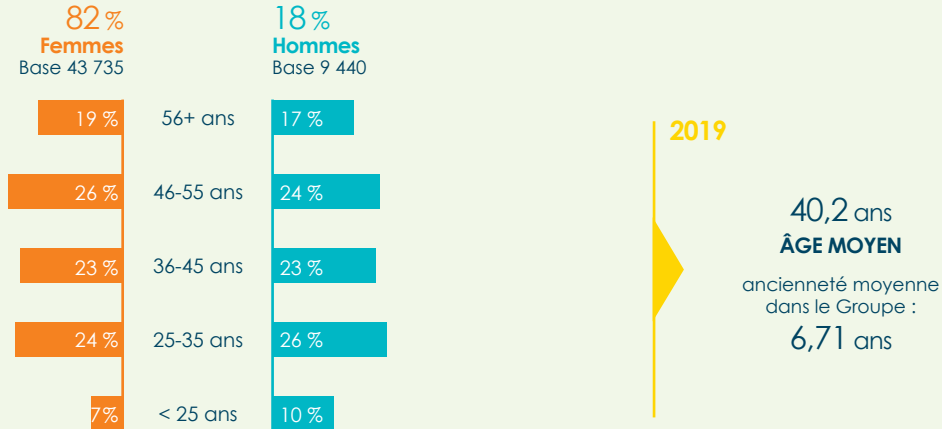
RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (ETP PERMANENTS ET NON PERMANENTS)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT, PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE (ETP PERMANENTS ET NON PERMANENTS)



(1) Par convention, nous ajoutons aux 50 042 inscrits permanents des pays les effectifs inscrits non permanents en Allemagne (soit 5 244 contrats), ce qui donne un total de 55 286 arrondi à 56 000, pour deux raisons : d'une part en Allemagne, les contrats non permanents sont en grande majorité de longue durée contrairement aux pratiques des autres pays d'Europe (contrats à durée déterminée en France par exemple) ; d'autre part, pour l'établissement du nombre de délégués désignés au sein du Comité d'entreprise européen par tranche de 1000 salariés, il a été convenu avec les délégués Allemands que devaient être pris en compte dans la base de calcul ces contrats non permanents de longue durée qui contribuent à l'activité permanente des sites.

SUITE
NOMBRE DE RECRUTEMENTS EN CDI

PYRAMIDE DES ÂGES ⁽¹⁾ (ETP PERMANENTS ET NON PERMANENTS)


(1) La pyramide des âges du groupe Korian est exprimée en inscrits sur le périmètre suivant : hors nouvelles acquisitions France en 2019, hors activités de soin à domicile Belgique, hors Espagne et Pays-Bas, soit une base de 53 175 inscrits.

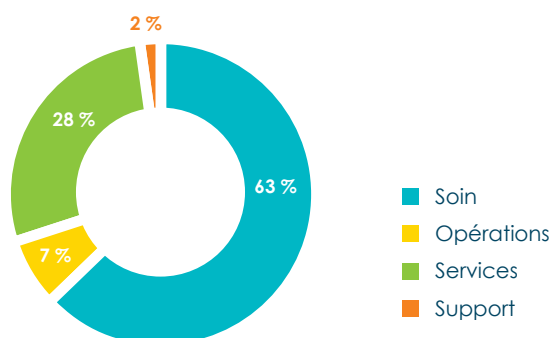
3.3.1.2 Former et développer des parcours professionnels qualifiants

La formation est un maillon essentiel de l'engagement social de Korian compte tenu de la diversité des métiers représentés, des exigences requises en termes d'expertise, de l'évolution permanente de l'âge moyen et dès lors des pathologies de nos résidents et de nos patients, et enfin des exigences croissantes des familles et de la qualité attendue.

Korian, entreprise apprenante, souhaite offrir à tous ses employés, la possibilité de développer leur employabilité par le développement permanent de leurs compétences à travers des sessions de formation y compris en e-learning, l'accès à des parcours professionnels qualifiants et à l'apprentissage.

Compte tenu d'une concurrence accrue dans le secteur du soin et de la santé partout en Europe et de la diversification des métiers et modes de soin et d'accompagnement, la fidélisation des collaborateurs du Groupe est un enjeu essentiel et passe en particulier par la formation continue, au poste de travail, en donnant à chacun les moyens de bien comprendre son environnement de travail et ses missions, d'assurer sa sécurité et celle des autres au travail, d'être accompagné dans un projet de développement tout en favorisant la mobilité interne. Les communautés et filières métiers qui s'installent progressivement dans tous les pays du Groupe, facilitent ce sentiment d'appartenance et relèvent pleinement des 8 engagements RH du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». Chaque collaborateur fait partie d'une communauté apprenante et chaque filière-métier a pour mission de fédérer et de circuler les bonnes pratiques métiers au niveau d'un pays, de réfléchir aux évolutions métiers et notamment à l'évolution des compétences attendues pour chaque métier, et enfin de prescrire les besoins de formation en conséquence. Plusieurs communautés métier existent déjà dans le Groupe, sous différentes formes : communauté des chefs cuisiniers, communauté des médecins, animés par des « médecins ambassadeurs », communauté des psychologues, des animateurs, communauté des responsables techniques et de maintenance, communauté des infirmiers etc. Par ailleurs des Comités techniques métiers sont animés tous les trimestres par les principales fonctions de l'entreprise au niveau européen (qualité, ressources humaines, immobilier et développement, finances, médical...).

RÉPARTITION DES PRINCIPALES FONCTIONS AU SEIN DU GROUPE



Korian Academy, pour développer l'expertise métier et promouvoir les valeurs du Groupe

Promouvoir les parcours de carrière en interne, consolider la culture d'entreprise et les métiers du Groupe et la notion d'appartenance, valoriser les compétences des collaborateurs pour développer le partage de bonnes pratiques, sont les trois objectifs majeurs poursuivis dans le cadre du plan de formation du Groupe.

Créée en France il y a 16 ans, Korian Academy travaille avec des réseaux externes de formateurs et de spécialistes pour développer les connaissances et les compétences des collaborateurs du Groupe. L'équipe est constituée de formateurs métiers (Infirmières, Kinésithérapeutes, Ergothérapeutes, Géro-psycho- logues, juristes ...) identifiés et sélectionnés pour leur expertise. Korian Academy développe des parcours promotionnels de formation : expertise métier, parcours qualifiants et certifiants (plus de 300 en France et autant en Allemagne), Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), accompagnement des managers...

Sur 2019, le Groupe a renforcé davantage le rôle de Korian Academy, véritable creuset des valeurs du Groupe, en adaptant le catalogue de formations au plus près des besoins des collaborateurs et en élaborant des parcours qualifiants. Désormais chaque pays du Groupe dispose d'une Korian Academy ou d'un organisme similaire de formation interne, chaque pays répondant à des réglementations et des financements spécifiques de formation.

Également, afin de répondre aux contraintes de mobilité et aux nouveaux usages, des formations digitales sont disponibles et proposent des modules e-learning sur la plate-forme digitale du Groupe TalentsK nouvellement ouverte. Ces dispositifs de formation, présentiels et à distance, permettent aux collaborateurs du Groupe de compléter leurs connaissances, d'acquérir de nouvelles compétences et de maîtriser de nouvelles méthodes. En France, la proportion des formations sous forme d'e-learning a fortement augmenté en 2019 (+80 % par rapport à 2018) pour atteindre un tiers environ des formations dispensées. De même, la nouvelle loi sur la liberté de choisir son avenir professionnel en France a permis de repenser notre offre de formation autour d'un socle de base obligatoire complété de parcours formants et qualifiants à la main des métiers et permettant de nombreuses évolutions professionnelles ascensionnelles. 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 de carrière concrètes. Chaque année, lors d'une cérémonie de reconnaissance et de remise des diplômes professionnels obtenus, le Groupe célèbre les promotions réussies de nombreuses aides-soignantes devenues infirmières, d'infirmières devenues directrices d'établissements, de cuisiniers ou commis de cuisine devenus responsables hébergement/restauration, etc. Le Groupe est très fier de pouvoir maintenir, en dépit de circuits de financement modifiés, cette ambition de parcours qualifiants pour tous comme partie intégrante de la promesse employeur Korian.

Top 10 des formations en France (par thématique ¹)

TOP	FORMATION	NOMBRE DE STAGIAIRES
1	HACCP et Plan de Maîtrise Sanitaire (PMS)	826
2	AFGSU (initial + recyclage)	811
3	Troubles du comportement aigus et chariot d'activité flash – TNM J3	764
4	Ludospace – TNM J4	635
5	BEST Attitude Positive	575
6	Montessori adaptée aux personnes âgées	565
7	Gestes de premiers secours	428
8	VAE	381
9	Les thérapies non médicamenteuses Korian – TNM J1	353
10	HR Access suite 9 – 4 jours	316

L'objectif de 8 % des effectifs en parcours qualifiants a été fixé pour 2023 en partant de 4 % à fin 2019 avec une première étape de 5,5 % des effectifs à fin 2020, y compris les parcours d'apprentissage.

Encourager la Valorisation des Acquis (VAE)

Chaque année, la VAE permet d'accompagner plus de 200 collaborateurs en France à l'obtention d'un diplôme et est valorisée lors de la remise des diplômes.



Les collaborateurs qui le souhaitent peuvent obtenir un diplôme correspondant à leur expérience professionnelle. Les compétences acquises au fil des années sont ainsi valorisées au même titre que celles qui ont été acquises par une formation équivalente. Tous les collaborateurs, ayant au moins 2 ans d'expérience professionnelle à temps plein sur un poste

Top 10 des formations par métiers² en France

MÉTIER	NOMBRE DE STAGIAIRES
AS/AES	3 434
AVS/ASH	2 133
IDE	1 440
IDER/IDEC	823
Directeur d'établissement	802
Cuisinier et commis	609
Médecin / MEDEC	498
Assistant / agent administratif	475
Chef cuisinier	405
Psychologue	378
Ergothérapeute	261

correspondant au diplôme visé et correspondant aux métiers de l'entreprise (ASDE, AES, Cuisinier, etc.) sont concernés.

Ainsi, en 2019, 114 parcours Infirmiers sur 3 ans ont pu être mis en place en France et malgré la modification des financements le Groupe devrait maintenir son effort de près d'une centaine de parcours qualifiants infirmiers par année.

Le passeport gériatrique, 1^{ère} formation certifiante en gériatrie destinée aux soignants, reconnu au niveau national

Entièrement conçu par Korian Academy et proposé aux collaborateurs du Groupe depuis 2017, ce parcours innovant de 193 heures valorise les compétences spécifiques des soignants auprès des personnes âgées. Son ambition est d'améliorer la qualité du soin et de l'accompagnement des résidents et patients.

Le passeport gériatrique s'organise autour de quatre capacités : soins et bien-être de la personne âgée, projet thérapeutique et continuité des soins, stimulation de la personne âgée, soins et accompagnement de vie. Les épreuves de certification se déroulent à la fois en ligne et de manière expérientielle.

Korian Academy est l'organisme certificateur, seul habilité à pouvoir certifier un salarié à cette formation. En 2019, on comptait plus de 3 000 salariés engagés dans un ou plusieurs modules de formation du passeport.

(1) Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) : analyse des dangers (biologiques, chimiques, physiques...) et points critiques pour la maîtrise de ces dangers, en particulier en matière de gestion de la sécurité sanitaire des aliments.

Attestation de Formations aux Gestes et soins d'Urgences (AFGSU) : formation réglementée et destinée à l'ensemble des personnels, non professionnels de santé, exerçant au sein d'un établissement de santé, d'une structure médico-sociale ou auprès d'un professionnel de santé libéral.

TNM : thérapies non médicamenteuses.

HR Access : logiciel de paie unifié et unique pour Korian en France, qui sera complètement déployé en 2020 dans tous les sites.

(2) AS : Aides-soignantes - AVS/ASH : Auxiliaires de vie sociale, Agents de services hospitaliers - IDE : Infirmier(e) diplômé d'Etat - IDER : Infirmier(e) référent - IDEC : Infirmier(e) coordinateur/trice - MEDEC : Médecin coordinateur.

L'apprentissage pour créer de nouveaux viviers de talents

Afin de répondre aux enjeux de recrutement et de formation dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre sur des métiers en tension face à leur perte d'attractivité, Korian a également fait le choix de former via l'apprentissage sur ses métiers cœur, avec un focus fort sur la communauté des aides-soignantes et des cuisiniers.

Le Groupe travaille activement à l'évolution de ses organisations, à l'amélioration constante de la qualité de vie au travail et au développement des compétences des collaborateurs. Faire connaître et valoriser les métiers pour accompagner le vieillissement et y intégrer les jeunes est un enjeu clé pour Korian et également pour l'ensemble du secteur. Ces jeunes apprentis sont accompagnés par des tuteurs parmi nos managers, ajoutant à la dimension d'accompagnement et d'éducation, un sens de transmission du savoir-faire, en cohérence avec les valeurs de Korian.

Le recours à l'apprentissage permet de recruter et fidéliser les collaborateurs de demain et constituer un vivier de potentiels diplômés empreints des valeurs Korian et accompagnés par une communauté de tuteurs.

Le Groupe compte 2 228 apprentis en 2019 dont 1 817 en Allemagne et 380 en France. Le Groupe continue sa progression en matière de développement de l'apprentissage et confirme sa cible de doublement du nombre d'apprentis en France à l'horizon fin 2020 par rapport à fin 2017, soit près de 600 apprentis en France à fin 2020. Cet engagement s'inscrit pleinement dans le cadre des objectifs que s'est fixés le « collectif des 35 entreprises pour une économie plus inclusive » en France, qui consiste à augmenter de 35 % le nombre d'apprentis entre 2018 et 2021 et à doubler le nombre d'heures de formation afin d'accueillir plus de jeunes issus des milieux et quartiers défavorisés. Le Groupe Korian a déjà dépassé l'objectif fixé sur l'apprentissage et est également adhérent du programme gouvernemental PAQTE qui consiste à développer la formation, l'apprentissage, les stages découverte métiers pour les jeunes en insertion, ainsi que les achats inclusifs.

En Allemagne, où l'apprentissage est déjà fortement développé, représentant près de 10 % des ETP chez Korian fin 2019, un nouveau système d'apprentissage appelé « Generalistik » est entré en vigueur en 2020 dans tout le pays et réforme en profondeur la formation des apprentis en imposant notamment un tuteur obligatoire pour 10 apprentis.

Le CFA des Chefs en France, 1^{er} Centre de Formation pour Apprentis interentreprises dédié aux métiers de la cuisine et de la restauration



S'appuyant sur la Loi « Avenir Professionnel » qui facilite la création de centres de formation par les entreprises, seules ou en groupe, Korian et ses partenaires, Accor, AccorInvest, Sodexo et The Adecco Group, leaders sur leur marché, se sont associés pour revaloriser les filières métier de la cuisine et de la restauration en pénurie de main-d'œuvre et de qualification, avec pour ambition de relancer l'attractivité de ce secteur, notamment pour les jeunes, en proposant un parcours de formation qualifiant et avec l'ambition d'être un tremplin pour l'emploi.

Le Centre de Formation d'Apprentis (CFA), le **CFA des Chefs**, ouvrira ses portes après l'été 2020 à Paris, Lyon et Marseille.

Outre la sensibilisation aux métiers des services de restauration et à leur revalorisation, la création de ce CFA permettra aux entreprises de définir elles-mêmes le contenu pédagogique et de le faire évoluer en fonction de leurs besoins.

Partenariat avec la Croix-Rouge pour développer l'attractivité des métiers du soin dans le secteur du Grand Âge

En mai 2019, Korian et la Croix-Rouge française ont uni leurs forces et leurs expertises pour travailler ensemble à l'attractivité des métiers du soin et répondre aux enjeux du vieillissement de la société dans le cadre d'un partenariat dont l'ambition est de favoriser la formation et le recrutement d'aides-soignants et d'infirmiers dans les métiers du Grand Âge.

C'est ainsi que les établissements du Groupe en France (maisons de retraite médicalisées et cliniques spécialisées) ont proposé des stages aux apprenants aides-soignants et aux étudiants infirmiers formés au sein des Instituts Régionaux de Formation Sanitaire et Sociale (IRFSS) de la Croix-Rouge française.

Par ailleurs, en septembre 2019, la Croix-Rouge a ouvert au sein de son institut de formation de Romainville (93), la première classe d'apprentis aides-soignants spécifique à Korian avec 17 apprentis. La formation comportera ainsi un volet spécifique sur le savoir-être et l'expertise technique liés à l'accompagnement des personnes âgées et notamment des troubles cognitifs.

Korian a l'intention de créer en 2020 en France son propre Centre de Formation d'Apprentis dédié aux métiers du soin et devrait lancer son « learning hub » à Lyon en partenariat avec des acteurs de renom de l'univers de la formation et du digital, pour produire un enseignement de pointe et des

contenus de formation digitaux adaptés aux métiers du Grand Âge et de la fragilité et faciliter la mise en situation des alternants (studio digital, chambre témoin, lieu de créativité et de tests).

Enfin, le modèle de formation de Korian Academy évoluera avec la création de campus permettant :

- le soutien au développement de l'apprentissage ;
- le développement d'une offre de formation à l'attention de publics externes ;
- l'accompagnement à la formation sur les métiers issus de la diversification du parcours de soins de Korian.

Korian, une entreprise apprenante

Sur l'année 2019, le Groupe a réalisé des efforts de formation significatifs : en moyenne les salariés ont bénéficié de plus de 15 heures de formation au cours de l'année, représentant 780 415 heures de formation, soit une hausse de 3,6 % par rapport à 2018, tandis que plus de 4 % des collaborateurs étaient engagés dans des parcours qualifiants, soit une hausse de 20 % concentrée en France et en Allemagne.

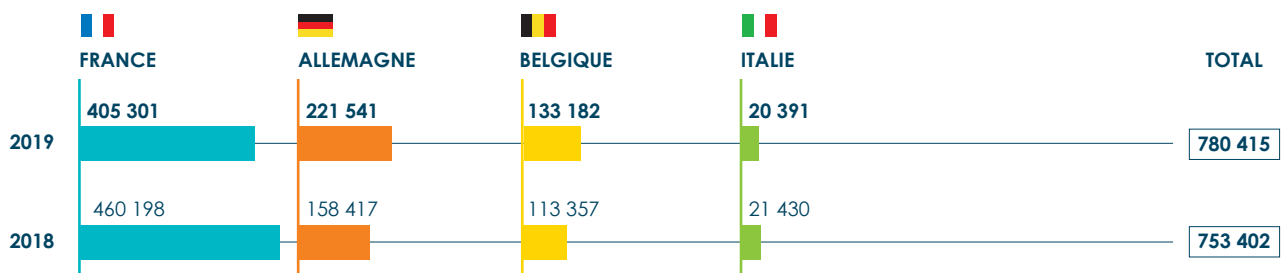
Pour 2020, le nombre de parcours qualifiants concernera plus de 5,5 % de l'effectif.



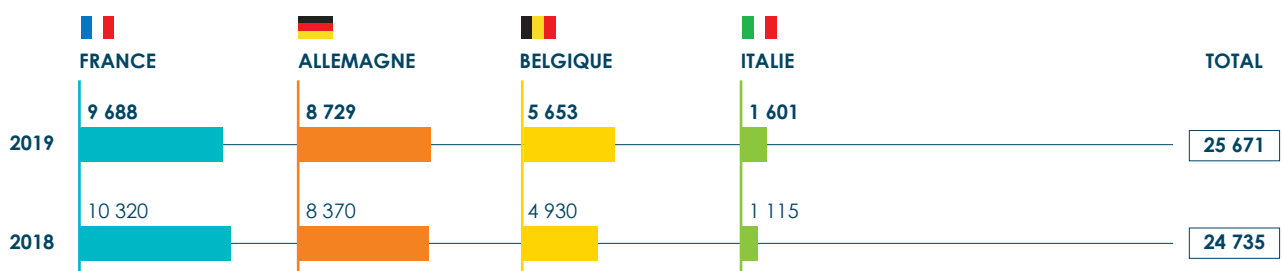
L'objectif annoncé pour 2023 dans le cadre des 15 engagements ESG est de doubler le chiffre de 2019, et d'atteindre 8 % de collaborateurs engagés dans une formation qualifiante.

Données formation 2019

NOMBRE D'HEURES DE FORMATION



NOMBRE DE COLLABORATEURS AYANT SUIVI UNE FORMATION



3.3.1.3 Promouvoir la culture managériale Korian (*Korian Management Way*)

Les directeurs d'établissement et leur équipe de direction sont la pierre angulaire de la prise en charge et de service. Les responsabilités des directeurs d'établissement sont importantes, avec un périmètre de gestion d'environ 50 à 60 ETP selon les sites et un chiffre d'affaires moyen de 3 à 4 millions d'euros pour les maisons de retraite médicalisées et environ le double pour les cliniques spécialisées SSR. Pour ces raisons, Korian développe depuis plusieurs années 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. Par ailleurs, un ensemble de formations techniques existent pour accompagner la prise de poste et la gestion de l'établissement sous toutes ses dimensions.

L'accompagnement des managers

En France et en Italie, des programmes dédiés définissent le style managérial Korian à travers notamment un parcours dédié de modules de formation pour les managers de proximité. Ils permettent 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.

Korian Academy a lancé en France en 2015, le premier programme certifiant sur 3 ans, « Campus Korian », en partenariat avec des écoles spécialisées, permettant aux Directeurs d'établissement de développer leurs compétences de management et de leadership. Des modules de formation sont développés autour des 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. En 2019, près de 1 800 salariés ont ainsi bénéficié en France de programmes de formation managériale (1 300 managers et 500 non-managers).

Construire une culture managériale européenne en ligne avec l'esprit Korian

Le management occupe une place essentielle et fondamentale dans la conduite quotidienne des opérations chez Korian du fait de la dispersion et de la variété de ses sites, chacun opérant dans un environnement spécifique. La culture managériale a non seulement pour but de s'assurer que les valeurs du Groupe sont bien partagées et appliquées par tous, mais vise également à installer, par le partage d'une culture de management commun autour du « Le Soins à Cœur », les fondamentaux du management Korian dans tous les sites afin que chacun se sente soutenu et développé par le management pour prodiguer la meilleure offre de qualité de soins et de service à nos résidents et patients.

Korian fait évoluer son offre de formation managériale, appelée jusqu'ici « Campus » (2015-2018), développant avec le groupe de formation des cadres IFG Executive Education, un programme propriétaire et innovant de formation exclusif à l'échelle européenne pour ses Directeurs de site avec l'objectif de fournir un cadre d'action unique et commun à tous les Directeurs d'établissement en Europe.

Le déploiement de ce programme certifiant est prévu à l'échelle du Groupe pour 2020. D'une durée de 3 ans et centré sur le développement du leadership et du rôle de Directeur d'établissement dans un environnement de gestion de multiples parties prenantes, il inclura 150 heures de formation « blended learning » avec différents modules e-learning, du coaching et des séances de travail en ateliers virtuels et présentiels ainsi que des séances collectives centrées sur le co-développement contribuant à créer à travers tous les pays du Groupe le « Korian management way », c'est-à-dire une « façon Korian » de manager, qui fait la différence auprès des équipes et contribue à stabiliser et consolider les équipes et la culture locale de management.

Enfin, les lauréats du prix interne « K'd'Or » qui vient récompenser chaque année les directeurs d'établissements qui se sont distingués par leur performance lors des conventions annuelles de managers, se voient offrir une « learning expedition » dans l'un des pays du Groupe de leur choix, afin d'échanger sur les meilleures pratiques et de créer un réseau européen informel de directeurs d'établissements.

À titre d'exemples, voici la liste des lauréats des K'd'Or en France et en Allemagne dans les différentes catégories retenues dans chaque pays :

2019	Allemagne	Management des ressources humaines	Haus Mathildenhof Worms
2019	Allemagne	Apprentissage	Haus im Hagenland Wachtendonk
2019	Allemagne	Compétences soin et qualité	Haus am Kienhorstpark Berlin-Reinickendorf
2019	Allemagne	Innovations et nouveaux concepts	Seniorenresidenz Timmendorfer Strand
2019	Allemagne	Focus relation de service	Haus St. Vinzenz Pfronten
2019	Allemagne	Rayonnement territorial	Haus Ulmenhof Dreieich-Sprendlingen
2019	Allemagne	Prix spécial	Wäscherei Kaisersesch
2019	France	Rayonnement territorial	Ehpad L'Air du Temps
2019	France	Rayonnement territorial	Ehpad Le Mas de Lauze
2019	France	Rayonnement territorial	Clinique Le Grand Parc
2019	France	RSE	Clinique Solisana
2019	France	Qualité du travail	Ehpad Villa d'Albon
2019	France	Qualité du travail	Clinique Les Vergers
2019	France	Performance opérationnelle	Ehpad Jardin de l'Atlantique
2019	France	Performance opérationnelle	Ehpad Hauts-de-L'abbaye
2019	France	Performance opérationnelle	Clinique les Oliviers
2019	France	Qualité de l'offre de service	Ehpad Yvan Roque
2019	France	Qualité de l'offre de service	Ehpad La Ferme du Marais
2019	France	Qualité de l'offre de service	Clinique Rougemont
2019	France	Projet médical de soin	Ehpad Age Bleu
2019	France	Projet médical de soin	Ehpad Georges Morchain
2019	France	Projet médical de soin	Clinique Montpibat
2019	France	Fonctions support	Siège
2019	France	Prix spécial	Ehpad Le Rosaire
2019	France	Prix spécial	Ehpad La Colombe
2019	France	Prix spécial	Clinique La Vernède
2019	France	Prix spécial	HAD Carcassonne

Les autres pays du Groupe devraient rejoindre dès 2020 le programme de learning expeditions des lauréats de K'd'Or.



Cérémonie de remise des prix « K'd'Or » lors de la convention annuelle des managers Allemagne le 27 septembre 2019

3.3.2 Préserver la santé et la sécurité des collaborateurs

La qualité de vie au travail, la santé et la sécurité des collaborateurs représentent un axe prioritaire de la démarche de Ressources Humaines du Groupe et en constituent un des principaux piliers managériaux.

Le Groupe est conscient que les métiers exercés requièrent un engagement constant des équipes au quotidien, au plus près des attentes des résidents et des patients afin d'assurer la continuité des soins et la qualité de service.

De la même manière que les femmes et les hommes de Korian prennent soin des résidents et patients, Korian fait de la préservation de la santé physique et mentale de chaque collaborateur, une priorité absolue à l'échelle du Groupe et inscrit cet engagement au cœur du projet d'entreprise « Le Soin à Cœur ».



La charte conclue en matière de Santé et Sécurité au travail

3.3.2.1 Un engagement pour la santé et la sécurité au travail

Korian a été la 1^{re} entreprise du secteur en France à signer en octobre 2017 un accord sur la Qualité de Vie au Travail avec la majorité des Organisations Syndicales présentes dans l'entreprise.

À travers notamment la formalisation d'un plan national 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.

Fin 2019, convaincu que la prise de conscience collective est la condition première à tout progrès en matière de santé et de sécurité au travail, Korian a réaffirmé cet engagement à l'échelle européenne avec la signature par les membres du GMB (Comité de Direction générale), de la charte santé et sécurité au travail du groupe Korian qui fixe les axes fort de la feuille de route du Groupe en 2020 avec le déploiement d'un plan dédié.

Trois axes majeurs guideront les actions du Groupe dans le cadre de ce plan Santé Sécurité au travail :

1. prévenir les situations à risque, en mettant en œuvre des actions de sensibilisation et de formation aux bonnes pratiques, en lien avec tous les acteurs concernés et en renforçant la vigilance collective ;
2. accompagner les collaborateurs fragilisés et prendre soin de ceux qui prennent soin au quotidien ;
3. encourager le maintien dans l'emploi, grâce à des démarches actives et dispositifs adaptés, tout au long du parcours professionnel chez Korian.

De façon concrète le Groupe s'engage à mettre en place les actions suivantes :

- diffuser dans tout le Groupe une culture de la santé et de la sécurité au travail en s'appuyant sur des équipes de professionnels de prévention des Risques Professionnels au plus près de nos établissements ;
- promouvoir les conditions de travail propices à la santé des collaborateurs et déployer dans tout le Groupe des solutions pérennes en matière d'amélioration des conditions de travail au plus près du terrain :
 - par l'écoute des collaborateurs au sein de chacun de nos établissements pour favoriser une démarche participative en permettant des temps d'échanges et de supervision,
 - par le déploiement d'équipements adaptés et par l'ergonomie des postes et environnements de travail,
 - par la mise en place d'une communauté de référents Santé identifiés au sein de chacun de nos établissements,
 - par la valorisation des bonnes pratiques en faveur de la prévention santé pour qu'elles soient partagées par tous ;
- rendre autonomes les salariés dans la prise en charge de leur situation de santé au sein de l'entreprise ;
- évaluer les risques professionnels régulièrement, suivre les indicateurs et piloter les plans d'action pour faire évoluer les pratiques et définir des axes d'amélioration ;
- favoriser le maintien dans l'emploi en créant des dispositifs adaptés pour favoriser les reclassements en interne ;
- intégrer dans tous nos projets de construction, de rénovation ou d'investissement l'évaluation des risques professionnels pour pérenniser la démarche.

C'est par l'implication et l'engagement au quotidien du management de l'entreprise à tous les niveaux et pour toutes les équipes que le Groupe entend faire reculer les accidents du travail et les maladies professionnelles et à prendre soin de ceux qui prennent soin. Dès 2020, le Groupe disposera d'une base de données accidents qui lui permettra de suivre l'accidentologie dans tous les pays et surtout de progresser en se fixant des objectifs précis de réduction des accidents liés au travail.

Plan Santé pour tous : prendre soin de ceux qui prennent soin

En France, l'année 2019 a vu la création d'un service dédié à la Santé au Travail, piloté par une responsable Santé et Qualité de Vie au Travail et animé par quatre préventeurs. Les préventeurs en risques professionnels interviennent en appui auprès des établissements afin de s'assurer de la mise en place des actions de prévention et d'accompagner les équipes dans une meilleure prise en compte de leur santé au travail.

Cette équipe intervient dans le cadre d'un plan « Santé pour tous » ayant pour vocation, outre la prévention des risques afin de préserver la santé physique des collaborateurs, la diminution de l'absentéisme, le maintien dans l'emploi et l'accompagnement de chacun en termes de reclassement le cas échéant. Depuis le 1^{er} février 2019 un nouvel outil digital, Acciline, permet de suivre et de consolider l'ensemble des accidents du travail en temps réel au niveau de chaque site en France. Un référent en prévention des risques liés à l'activité physique (« PRAP 2S¹ ») est nommé dans chaque établissement, accompagné par quatre référents nationaux, afin de favoriser une culture de prévention auprès des équipes.

Tous les pays ont renforcé leur dispositif de prévention et de suivi de la santé et de la sécurité au travail en s'appuyant sur la législation propre à chaque pays. Par exemple en Italie, le système de management de la sécurité au travail est très encadré par la réglementation et s'appuie sur un dispositif de prévention et de protection des salariés impliquant plusieurs parties prenantes (qualité, prévention médicale, ressources humaines, management...) et décliné ensuite au niveau de chaque site sous le pilotage de la fonction immobilier. En Allemagne, le Groupe réfléchit à la mise à disposition dès 2020 d'une application dédiée à chaque collaborateur pour l'amélioration de la santé des collaborateurs au travail et en dehors.

La prévention des accidents et des maladies professionnelles

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

Korian assure la promotion, auprès de ses équipes, des bons gestes et des bonnes postures pour limiter les risques d'accidents et les maladies professionnelles. Des formations dédiées sont proposées par Korian Academy à l'ensemble des collaborateurs afin d'améliorer le confort et la sécurité des manutentions et réduire les troubles musculo-squelettiques (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.

(1) PRAP 2S : Prévention des Risques liés à l'Activité Physique dans le secteur Sanitaire et Social, soit une formation dédiée aux professionnels de santé visant à promouvoir l'autonomie dans la prévention des risques spécifiques du secteur.

Partout en Europe, des ergonomes participent aux projets de rénovation, de construction 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 2019.

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

Taux de fréquence	France	Allemagne	Belgique	Italie	Total
2018	84,72	NC	28,55	68,36	NC
2019	80	19	33	38	52

Taux de gravité	France	Allemagne	Belgique	Italie	Total
2018	3,37	NC	0,64	1,16	NC
2019	3,38	0,02	0,69	0,64	1,81

En 2019, la méthodologie de calcul des taux de fréquence et de gravité a été revue et approfondie avec l'ensemble des pays pour converger vers les définitions internationales des taux de fréquence et de gravité rappelés dans l'annexe méthodologique. En particulier, les données allemandes, qui manquaient les années précédentes et empêchaient toute consolidation au niveau du Groupe, sont désormais disponibles. À noter toutefois que les modes de déclarations des accidents avec arrêt peuvent varier d'un pays à l'autre selon la culture de santé sécurité au travail de chaque pays et selon les systèmes de déclaration et d'indemnisation des accidents en place dans chaque pays.

Korian s'est engagé à contribuer activement à l'amélioration de la qualité de vie au travail dont il a fait un des axes forts de son dispositif ressources humaines. Le Groupe est conscient de la forte accidentologie du secteur médico-social et sanitaire dans les pays dans lesquels il opère et entend assumer son rôle de leader du secteur pour devenir dans ce domaine comme dans d'autres la référence du secteur. Partout dans les pays, des plans d'action ont été définis pour faire baisser le nombre d'accidents avec arrêt, pour installer dans chaque pays une culture de la santé et de la sécurité au travail, et s'engager à faire baisser de manière construite et progressive les taux de fréquence et de gravité des accidents du travail.

TAUX D'ABSENTÉISME PAR PAYS

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Total
2018	8,75 %	7,37 %	12,23 %	3,24 %	NC
2019	10,0 %	5,2 %	11,6 %	7,4 %	8,3 %

Tous les pays du Groupe ont mis en place des plans d'action pour réduire l'absentéisme qui est une source de désorganisation et de déstabilisation du travail au quotidien. La dimension managériale est essentielle, qu'il s'agisse d'une meilleure organisation du travail et de l'adaptation des plannings ou d'un accompagnement individuel et collectif des équipes. De plus, la fidélisation des collaborateurs et l'internalisation des remplacements sont partout une priorité et font l'objet d'un suivi mensuel dans chaque pays.

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. ;
- constitution de supports d'information : Guide parentalité et Fiche salarié Aidant.

En 2019, plus de 1 600 salariés ont ainsi contacté le service social en France.

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. 500 collaborateurs ont contacté cette ligne d'écoute en 2019.

De plus et lors d'un événement ou d'un incident grave sur établissement, ce dispositif d'écoute peut être complété par la mise en place de groupes de parole. Ils sont co-animés par une psychologue Korian et une assistante sociale spécifiquement formées à cette pratique.

Enfin, des groupes d'expression (animés par le cabinet indépendant Sémaphores) ont été organisés en 2019 en France dans le cadre du lancement du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » et 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 Espagne, dans l'ensemble des sites, une évaluation des risques du travail a été effectuée. La mutuelle du travail assure le suivi de l'absentéisme au travail et peut même effectuer des examens médicaux si le système public prend du retard. Il existe également sur chaque site, un Comité de santé composé d'employés et de représentants de l'entreprise.

3.3.3 Garantir le bien-être et la qualité de vie au travail des collaborateurs

L'épanouissement, le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée constituent de légitimes aspirations individuelles pour les salariés de Korian et participent à la construction d'un bien commun pour le Groupe.

Les 5 axes d'actions identifiés sont :

1. une attention redoublée sur les conditions et la qualité de vie au travail ;
2. un engagement fort en faveur de la diversité ;
3. des parcours de formation individualisés ;
4. des parcours d'intégration individualisés ;
5. l'évolution de nos organisations de travail.

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

Le Groupe place le dialogue social au cœur de ses dispositifs de ressources humaines. La diversité des équipes, les implantations multilocales du Groupe, la nature et les conditions d'exercice de nos métiers nous conduisent à entretenir en permanence un dialogue social de qualité, de haut niveau, fondé sur les valeurs du Groupe, sur l'écoute et l'accompagnement des équipes, sur un respect mutuel et sur la recherche de solutions pragmatiques et adaptées en permanence visant la satisfaction équilibrée des différentes parties prenantes. Le Groupe promet dans tous les pays où il opère un dialogue social ouvert et de haute qualité, porté par le management et respectueux des instances représentatives du personnel à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'appuie pour cela sur le strict respect des lois en vigueur et sur une attitude proactive pour faire progresser le contrat social Korian chaque fois que possible.

En 2019, la France a procédé au renouvellement de ses instances représentatives du personnel, au terme des 4 ans de mandats des Comités élus en 2016. Les élections qui se sont déroulées en décembre 2019 ont permis de renouveler sans aucun recours les instances représentatives conformément à la nouvelle loi Travail avec la mise en place de 7 Comités Sociaux et Économiques (CSE) au 1^{er} janvier 2020 sur une base régionale simplifiée, dans la continuité

de la représentativité des années précédentes permettant un dialogue continu avec les grandes centrales syndicales françaises. La qualité du dialogue social a permis de signer 5 accords en France en 2019 (accord sur le dialogue social, accord de protocole électoral, accord de participation, accord NAO ⁽¹⁾ fondant le nouveau contrat social, accord de performance collective).

Par ailleurs, le groupe Korian a été le premier acteur du secteur à signer un accord portant sur la mise en place d'un Comité d'entreprise européen signé le 29 avril 2019 à Paris au terme d'une année de négociations avec le groupe spécial de négociation. Cet accord reconnaît dans son préambule la promotion du dialogue social à tous les niveaux de l'entreprise et s'inscrit dans le cadre des chartes communautaires des droits sociaux fondamentaux, des principes des droits fondamentaux au travail de l'OIT ⁽²⁾ et du devoir de vigilance des sociétés mères.

3.3.3.2 Un dispositif de rémunération équitable

Le dispositif de rémunération de Korian est un élément clef dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Il répond à plusieurs enjeux : attirer et retenir les talents, les associer à la performance globale de l'entreprise, garantir des niveaux de rémunérations compétitifs vis-à-vis des marchés de référence, garantir une rétribution équitable, en valorisant l'engagement et la performance individuelle.

Les priorités de ce dispositif de rémunération sont de proposer aux collaborateurs une rémunération globale équitable, de s'adapter aux pratiques professionnelles et dans chaque pays, et de s'assurer régulièrement de la compétitivité des rémunérations du Groupe en participant à des enquêtes spécifiques.

Le dispositif de rémunération est porté par le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » et par les engagements pris vis-à-vis des collaborateurs inclus dans le contrat social de l'entreprise (prime de cooptation, prime de tutorat). Il s'inscrit dans une approche globale de transparence et de reconnaissance des salariés, prenant en compte les éléments de rémunération, les avantages sociaux, ainsi que le cadre général proposé par le Groupe : ambiance de travail, parcours professionnel et développement personnel.

(1) Négotiations Annuelles Obligatoires

(2) Organisation Internationale du Travail

Dans l'ensemble des pays dans lesquels Korian est implanté, un dispositif de rémunération globale est mis en place. Il est composé d'un salaire de base qui est fixé en fonction du marché local et des grilles conventionnelles propres à chaque pays, d'une rémunération variable pour certains collaborateurs dont les modalités varient en fonction des pays et des fonctions, et d'avantages sociaux conformes aux législations et aux pratiques de chaque pays.

En France, ce dispositif de rémunération est complété par un dispositif d'épargne salariale associant les collaborateurs à certains objectifs du Groupe.

Mais dans tous les pays, le dispositif de rémunération est adapté aux situations locales telles que la tension sur le marché de l'emploi, ou les réglementations locales de refinancement des dépenses de santé. Korian propose un dispositif de rémunération harmonisé localement afin de traiter les collaborateurs équitablement dans un environnement motivant. Il est régulièrement revu, en fonction des législations locales, avec les partenaires sociaux.

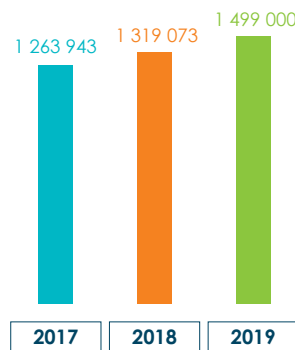
En particulier en 2019, une révision salariale a été négociée en Allemagne autour du « salaire minimum » pour les aides-soignants et les infirmiers dans le cadre d'un débat national large sur le financement du soin en Allemagne, ce débat se poursuivant en 2020. En France, un accord de NAO a été signé en juillet 2019 permettant d'intégrer le 13^e mois dans le salaire et de définir des grilles des minima Korian pour les principaux métiers en tension du Groupe à savoir les aides-soignantes, les infirmières et les cuisiniers. Cette réflexion proactive participe à l'amélioration de l'attractivité du secteur et à la volonté du Groupe d'harmoniser ses pratiques salariales dans tout le Groupe. Des réflexions similaires existent en Italie où une négociation sur les salaires dans le secteur du soin a été engagée en 2019.

Enfin, les dispositifs de rémunération du Groupe répondent aux réglementations et objectifs d'égalité professionnelle hommes/femmes et de diversité dans tous les pays où il est implanté. En France, le Groupe a progressé en 2019 sur l'indice de diversité mis en place dans le cadre de la loi de 2018 « liberté de choisir son avenir professionnel » en passant d'un indice de 78 points à 93 points.



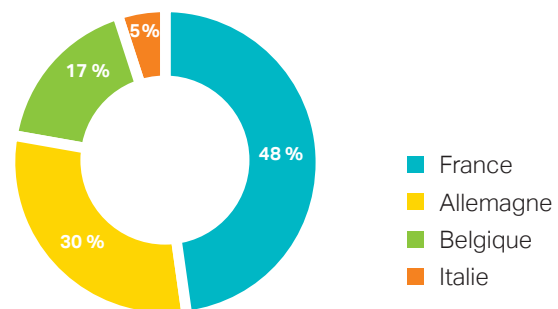
Dans tous les pays, Korian s'assure que les augmentations de salaires et les rémunérations liées à une promotion sont équitablement réparties en proportion des femmes et des hommes de l'entreprise. Les « ratios d'équité », c'est-à-dire l'écart entre la plus petite rémunération moyenne ou médiane et celle de la Directrice Générale du Groupe sont également communiqués dans le cadre du rapport de rémunération au paragraphe 4.2.2.3 du présent document d'enregistrement universel.

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GROUPE



L'évolution de la rémunération sur l'ensemble du Groupe entre 2019 et 2018 (+13,6 %) s'explique par deux raisons majeures : d'une part l'évolution du périmètre géographique du Groupe avec le développement des activités en Espagne et aux Pays-Bas, et d'autre part la disparition du mécanisme de CICE en France qui provoque mécaniquement une augmentation des charges de personnel.

RÉPARTITION DE LA RÉMUNÉRATION GROUPE PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



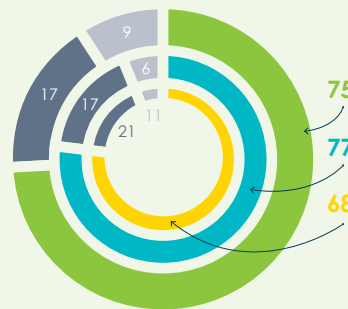
3.3.4 *Kommunity* : le baromètre social interne de Korian

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.

TAUX D'ENGAGEMENT

Les graphiques ci-contre présentent le taux d'engagement résultant de l'enquête réalisée en France, Allemagne, Belgique, Espagne et Italie en 2019.



% en accord

■ 2019

■ 2017

■ 2015

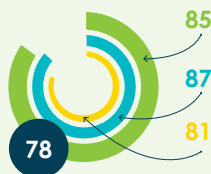
% en désaccord

■

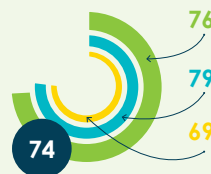
% ne se prononce pas

■

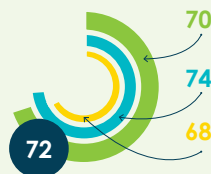
Je suis globalement satisfait(e) de mon travail



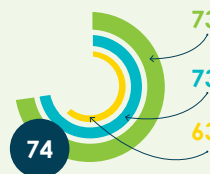
Je suis fier(e) de travailler pour Korian



J'ai l'intention de toujours travailler pour Korian dans deux ans



Je me reconnais bien dans la culture et les valeurs de Korian



Je recommanderais Korian en tant qu'employeur à l'un de mes proches



Nota bene : la pastille bleue indique le benchmark composite du secteur.

Taux d'engagement des collaborateurs

En parallèle, les éléments de fierté au travail restent très élevés, les personnels ayant le sentiment d'effectuer une mission importante au quotidien, notamment vis-à-vis des résidents, des patients 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. La confiance dans le management en particulier reste à un niveau élevé et en progression (73 %). L'indice de qualité au travail s'établit à 6,7 (sur 10) et demeure stable par rapport aux années précédentes.

Je suis fier(e) de mon travail



Je ressens que ... mes relations avec les résidents / patients / les familles sont gratifiantes



Je contribue à la satisfaction de résidents / patients / familles au quotidien



Parmi les axes d'amélioration figurent en priorité la santé et la sécurité au travail, une meilleure association aux décisions attendue par les équipes, une meilleure visibilité sur les parcours de développement professionnel et une attente sur les rémunérations. Ces différents aspects ont été intégrés dans la définition des 8 engagements RH du projet d'entreprise, « Le Soins à Cœur ».

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. L'opération de déploiement du nouveau pacte de confiance « Le Soins à Cœur » permet de raccorder les plans d'action post enquête *Kommunity* avec les 8 engagements RH vis-à-vis des collaborateurs. Une plateforme dédiée permet à chaque site de déposer ses plans d'action.

Afin de rester connectés le plus fréquemment possible avec l'ensemble des salariés du Groupe et de s'assurer du déploiement de « Le Soins à Cœur », le Groupe organisera à partir de 2020 un questionnaire d'engagement intermédiaire et simplifié centré sur la recommandation employeur (« net promoter score »).

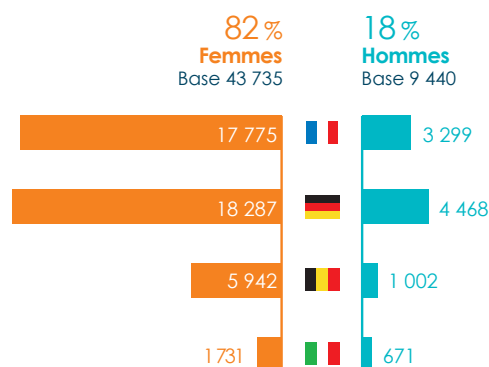
3.3.5 S'engager en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion

Les équipes de Korian sont le reflet d'une très grande diversité. Le Groupe comptabilise en effet plus d'une centaine de nationalités dans ses équipes opérationnelles. 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 ses actions en faveur de l'emploi.

3.3.5.1 Des équipes riches de leur diversité

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

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE ET PAR PAYS



À fin 2019, 46 % du *Top management* de Korian sont des femmes. L'objectif est d'atteindre les 50 % d'ici 2023. Cette mixité est régulièrement reconnue et récompensée via divers prix comme par exemple en France le Grand Prix de la mixité (catégorie SBF 80) et le Prix de la mixité (catégorie Biens et Services de santé) de l'indice dit Zimmerman², co-créé par *Ethics & Boards* et l'Institut du Capitalisme Responsable qui mesure la parité dans les entreprises du SBF 120. Par ailleurs, la réglementation a évolué en France avec la publication désormais obligatoire à compter du 1^{er} mars 2019 d'un indice d'égalité professionnelle hommes/femmes multicritères⁽¹⁾. Sur les 100 points de l'indice, Korian a obtenu 93 points en 2019, soit une progression de 15 points par rapport à 2018 en raison de l'amélioration du processus de paiement des augmentations des femmes en congé maternité.

Afin de prendre en compte la multiplicité des situations liées à la gestion de la diversité dans tous nos sites, le Groupe Korian a mis au point un « Guide du bien-vivre ensemble », fruit d'un important travail collaboratif en interne en 2019, qui sera accessible à tous courant 2020. 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 la Fondation FACE (Fondation Agir Contre l'Exclusion) du premier réseau d'entreprises européennes engagées contre les violences faites aux femmes, aux côtés notamment de Kering, Carrefour, SNCF, OuiCare et L'Oréal. Des campagnes d'information et des formations en e-learning et présentiel ont été organisées en 2019 à destination des équipes Ressources Humaines et des managers afin d'accompagner au mieux les victimes de violences conjugales au sein de nos équipes. Des campagnes d'information ont été initiées en 2019 notamment lors d'un plateau de la Fondation Korian et en parallèle un module de micro-learning dédié à la lutte contre les agissements sexistes a été mis en ligne le 8 mars 2019 lors de la journée internationale en faveur du droit des femmes.

Une étude européenne a été menée par des chercheurs en 2019, y compris au sein des équipes Korian, et a démontré que 20 % des femmes étaient victimes de ces violences qui impactaient la qualité du travail et l'équilibre psychologique des femmes concernées. Plusieurs outils ont été mis en place par le consortium européen, et Korian poursuivra en 2020 sa coopération avec le programme européen « CEASE » « One In Three Women » pour améliorer les conditions de prise en compte et de traitement des violences faites aux femmes.

(1) L'indicateur d'égalité professionnelle hommes/femmes prévu dans le cadre de la loi « liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 est publié sur le site internet de l'entreprise : <https://www.korian.com/fr/pourquoi-travailler-chez-korian>.

(2) Nom d'un indice français dédié à la diversité, défini par une ancienne députée Marie-Jo Zimmerman.

3.3.5.2 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 sur les 3 ans de l'accord.

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 pour la première fois en juin 2019 mis en place un salon de recrutement virtuel spécifiquement dédié aux offres du Groupe. Ce type de forum permet, le temps d'une semaine à chaque fois, 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.

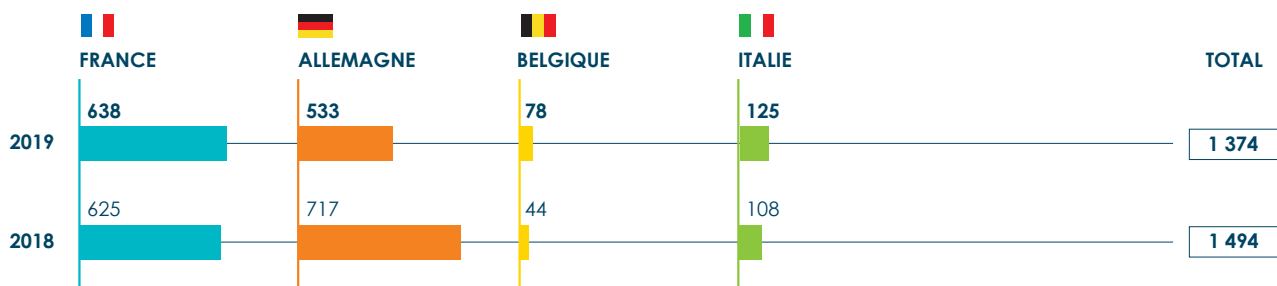
Des actions de communication dédiées sont par ailleurs menées chaque année afin d'informer et de sensibiliser les équipes à ce sujet : dépliant dans le livret d'accueil, courrier annuel de la Direction des ressources humaines décrivant les engagements et les actions de la Mission Handicap, témoignages de collaborateurs. En 2019, à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées, la Mission Handicap a adressé à chaque établissement une grande affiche sur le thème du maintien dans l'emploi afin de sensibiliser chacun aux actions possibles

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.

En Espagne, la législation exige des entreprises qu'au moins 2 % de ses employés soient des employés handicapés, Ce ratio est respecté. Dans ce même cadre, un partenariat est né avec l'entreprise ILUNION, en tant que centre d'emploi spécial pour les personnes handicapées.

En juillet 2018, le Groupe a fait l'acquisition d'une société allemande, PflegeExperten Kuttu, fondée en 2013 en Bavière, qui propose des services individualisés d'hébergement et de vie sociale pour des personnes handicapées non autonomes de tous les âges, permettant de maintenir une vie sociale interne et externe à l'établissement.

COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP (ETP)



Le chiffre pour l'Allemagne en 2019 est en baisse sensible par rapport à 2018 car les certificats de reconnaissance de travailleur handicapé doivent être renouvelés tous les deux ans et la collecte de ces certificats n'était pas entièrement réalisée au moment de la clôture au 31 décembre 2019

ce qui explique en partie cette baisse ; mais la démarche d'accueil, de reconnaissance et de développement des travailleurs handicapés ne change pas en Allemagne et s'inscrit pleinement dans les dispositifs RH diversité du Groupe.

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

3.3.5.3 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. Un guide dédié aux salariés dans le cadre de la perte d'un proche a par ailleurs été édité en 2019. En Allemagne, en Belgique et en Italie, le Groupe respecte la législation locale en vigueur pour lutter contre toutes les formes de discrimination. Si nécessaire, des organisations spécialisées externes peuvent être saisies.

Par ailleurs, afin de promouvoir les femmes aux postes clés ou de dirigeants à égalité de compétences et de conditions d'accès à ces emplois, toutes les listes de candidats à ces postes doivent comporter au moins une femme, en particulier pour ce qui concerne les cadres dirigeants. Un « club des femmes » Korian a été créé en mars 2019 et se réunit pour promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et échanger sur les meilleures pratiques de reconnaissance et de promotion des femmes au sein de l'entreprise. L'objectif fixé de 50 % de femmes dans le top management permet également de mieux raccorder la composition par genre de l'entreprise et de faire en sorte que les parcours de carrière vers les postes de dirigeants soient accessibles de la même manière aux femmes qu'aux hommes.

En Espagne, un plan d'égalité, de lutte contre le harcèlement au travail et le harcèlement sexuel a été mis en place dans les établissements.

Enfin, 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 résidents et patients 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.

À ce titre, un module de micro-learning a été mis en ligne pour sensibiliser les salariés au sujet lors de la journée mondiale de lutte contre l'homophobie le 17 mai 2019. De la même manière, Korian Allemagne a signé en mars 2019 la charte de la diversité en présence des top managers Allemagne et France.



Sophie Boissard, Directrice Générale du Groupe et Arno Schwalie, Directeur Général Allemagne signent la Charte de la Diversité

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 2019, les collaborateurs se sont déclarés satisfaits à plus de 80 % en moyenne dans les cinq pays du Groupe et sur l'ensemble des items.



Cette **charte de la diversité signée par l'Allemagne** a été créée en 2006 et a été signée par plus de 3 000 entreprises dont Daimler, Deutsche Bank, Deutsche Telekom ou BP.

MANIFESTE KORIAN

✓ ENGAGEMENT N°3

APPORTER UNE CONTRIBUTION POSITIVE
À LA SOCIÉTÉ DE LA LONGÉVITÉ

Consacrer **1 %** du résultat net
du Groupe au financement
d'actions philanthropiques

Un **conseil des parties
prenantes** dans tous
les pays d'ici 2023

Publier **5 publications
scientifiques** par an

2019

0,5 %

1 conseil
des parties
prenantes5 publications
scientifiquesENGAGEMENT N°3 VIS-À-VIS
DE LA SOCIÉTÉ DE LA LONGÉVITÉ

« Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée et fragilisée nous confère un rôle particulier dans la société et dans l'offre de soins.

La **Fondation Korian** pour le Bien Vieillir mène des recherches fondamentales et des expérimentations, en lien avec un réseau de partenaires universitaires et scientifiques, autour de **4 axes de travail** : le **maintien de l'autonomie**, la **prévention** comme agent actif de préservation de l'autonomie, **l'utilité sociale des aînés**, et **la solidarité**, en particulier en direction des femmes en situation de précarité. Dans ce contexte, Korian participe activement à divers programmes et initiatives en faveur de l'inclusion comme le « collectif des 35 » entreprises en France engagées ensemble dans un programme commun d'insertion professionnelle des jeunes défavorisés par l'apprentissage et la formation continue, de services d'insertion pour les plus démunis.

Concrètement sur les années à venir :

- Nous souhaitons continuer à soutenir la recherche scientifique et nous fixons un objectif de soutenir au moins **5 études de recherche donnant lieu à publication**, notamment à travers notre réseau de Fondations.
- Nous nous engageons à mettre en place un **Conseil des parties prenantes** dans chaque pays au-delà de la France.
- Nous nous engageons à allouer au moins **1 % de notre résultat net annuel** à la recherche et aux actions philanthropiques. »

3.4 Apporter une contribution positive à la société de la longévité

3.4.1 Faire évoluer la perception de la vieillesse dans nos sociétés



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 en septembre 2017. La Fondation Korian pour le Bien Vieillir, à travers ses actions, poursuit 3 objectifs :

- soutenir et participer à des programmes de recherche scientifique pour développer et évaluer de nouvelles approches thérapeutiques ;
- mener des études sociétales pour changer les regards sur le vieillissement et défendre une vision plus inclusive de la société envers les aînés, quels que soient leur condition physique, leur âge, ou leur situation familiale ;
- soutenir l'innovation sociétale et technologique au service du Bien Vieillir.

Fort du bon accueil des travaux de la Fondation en France, le Groupe a décidé de se doter également d'une Fondation en Allemagne qui a démarré tout début 2020 sous l'égide d'Elisabeth Scharfenberg, ancienne députée au Parlement allemand, issue du monde soignant et personnalité reconnue en Allemagne sur les questions de soin. La Fondation Korian Allemagne travaillera en particulier sur les questions de santé et de sécurité au travail dans le secteur du soin.

3.4.1.1 La Fondation Korian pour le Bien Vieillir

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'impact de la robotique et l'intelligence artificielle sur la qualité de vie des résidents, patients et soignants ;
2. la valorisation des métiers ;
3. la solidarité et l'inclusion ;
4. le soutien à l'autonomie.

À travers les dotations allouées en 2019 à sa Fondation et les contributions directes versées à des associations non lucratives et organismes de recherche – comme la Fondation pour la recherche médicale ou l'INSERM en France – le Groupe a consacré 0,5 % de son résultat net à des actions philanthropiques en privilégiant trois champs d'action :

- la recherche médicale notamment sur les maladies neurodégénératives ;
- l'insertion et le soutien des jeunes professionnels ;
- la défense des femmes fragilisées.

3.4.1.2 Les recherches scientifiques et études sociétales de la Fondation Korian

En 2019, la Fondation Korian a orienté ses actions sur la prévention de la perte d'autonomie et la promotion des métiers du soin et du Grand Âge.

De nouveaux programmes de recherche appliquée lancés dès le 1^{er} trimestre 2019

Ils ont pour objectif d'accompagner les acteurs du soin dans l'évolution de leurs pratiques, notamment autour du *Positive Care* déployé dans les maisons et cliniques du groupe Korian. Figurent dans ce programme de travail :

- une évaluation de la plus-value de l'hypnose dans la prise en soin des patients sur les symptômes de douleur, d'anxiété et de troubles du sommeil, en partenariat avec le Syndicat National des Hypnothérapeutes (SNH) et l'Université Paris Descartes ;
- l'évaluation de l'altération des « fonctions exécutives » chez les résidents en maison de retraite. Cette étude, réalisée en partenariat avec le Gérontopole autonomie longévité des Pays de la Loire (Pr Gilles Berrut), permettra de proposer des formations adaptées aux soignants ainsi que des plans d'accompagnement ciblés pour les résidents fondés sur des thérapies non médicamenteuses adaptées aux troubles exécutifs.

Les partenariats scientifiques

Un nouveau partenariat scientifique a été engagé en 2019 avec le laboratoire Robotics By Design Lab de STRATE, École de Design, fédérant les acteurs engagés dans la robotique de service afin de créer et d'évaluer de nouvelles pratiques, usages et objets dans une démarche centrée utilisateur :

- repenser l'expérience de la maison de retraite et la contribution des solutions de robotique dans l'écosystème de l'aîné ;
- trouver la place de la robotique en maison de retraite ;
- créer de nouvelles formes et scénarios de vie avec ces dispositifs.

Ce projet sera conduit sur trois ans, en étroite collaboration avec plusieurs établissements pilotes du groupe Korian. Il débouchera sur la publication d'une thèse. L'accord de consortium a été signé le 9 décembre 2019.

Un partenariat autour de la recherche et de la formation a également été conclu avec l'Université Paris-Descartes. Les ambitions poursuivies sont de deux ordres :

- mettre en place des rencontres scientifiques à destination de la communauté médicale Korian. La 1^{re} journée scientifique sur le thème « Patient âgé et Cancer » s'est déroulée le 30 janvier 2020 ;
- réaliser un programme pluri-annuel de recherche en commun. La 1^{ère} étude en collaboration a d'ores et déjà été lancée en 2019 sur l'impact de l'hypnose sur les symptômes liés à l'anxiété et la douleur en cliniques SSR.

Enfin, la Fondation est partenaire du projet INSPIRE, centre unique en France sur la Prévention, le Vieillissement en Santé et la médecine régénérative, créé à l'initiative du Gérontopole de Toulouse. Ses actions en matière de recherche fondamentale, de médecine préventive et thérapeutique, de formation sanitaire et sociale associent l'ensemble des acteurs de l'écosystème régional, avec le soutien de l'organisation mondiale de la santé (OMS). La Fondation Korian participera au financement d'une Chaire de Recherche visant à évaluer l'impact d'une prise en charge ambulatoire (Hôpital de jour) en SSR sur la ré-autonomisation et la qualité du retour / maintien à domicile.

Des projets sociétaux

En préparation du 4e Baromètre européen qui sera réalisé en 2020, la Fondation Korian a mené une étude **qualitative sur les territoires de Longévité**. 56 entretiens ont été conduits, dans 16 établissements en France, Belgique, Allemagne et Italie. Cette étude montre combien la question du territoire est essentielle pour les aînés. Un territoire accueillant est d'abord un bassin de vie où chacun pense avoir prise sur son

destin, sur son quotidien. Le lien avec le territoire provient d'abord du parcours de vie de la personne, de son état d'esprit, de sa condition sociale. L'étude permet aussi de mettre en avant que pour les aînés, qu'ils vivent à domicile ou en Ehpad, s'ils sont autonomes, l'échelle de la commune est la plus pertinente. C'est le lieu des interactions humaines, des commerces de proximité, des déplacements réalisables à pied. Les résultats ont été communiqués en janvier 2020 à l'occasion d'un Plateau de la Fondation Korian, et serviront de base pour construire le questionnaire de la partie thématique de l'édition 2020 du Baromètre européen du Bien Vieillir.



En 2019, la Fondation Korian a diffusé sa 1^{ère} série de podcast

« La Voix des Aînés », sur la thématique « il était une fois les femmes ». À l'heure où les questions de genre et d'égalité hommes femmes sont largement débattues, la Fondation Korian et Sophie Pillods, réalisatrice d'émissions de radio et créatrice du programme oreilles en balade¹ (lauréat du Prix 2018 de la Fondation Korian), ont eu envie de lancer une série de podcasts avec les plus âgés d'entre nous. Sophie Pillods a tendu son micro à cette génération qui a vécu l'instauration de lois aussi fondamentales que le droit de vote des femmes ou l'autorité parentale conjointe. Une série de huit épisodes, sur et avec les femmes, est ainsi née. Elle s'articule en deux temps : le premier autour de la vie sexuelle et sentimentale et le second, autour de la vie politique et sociale. Relayer la parole des aînés, c'est tout l'objet de cette série de podcasts. Ils nous permettent de découvrir des récits de vie qui sont autant de témoignages précieux pour l'histoire et un viatique pour l'avenir. Les podcasts ont été écoutés près de 22 000 fois sur la plateforme Stay Tuned.

La Fondation Korian a lancé une évaluation du dispositif d'accompagnement social, psychologique et médical de l'association Passerelle Assist'Aidant, proposé de manière expérimentale aux aidants familiaux dont le proche vit en maison de retraite, afin d'évaluer son impact sur leur qualité de vie et celle de leur famille.

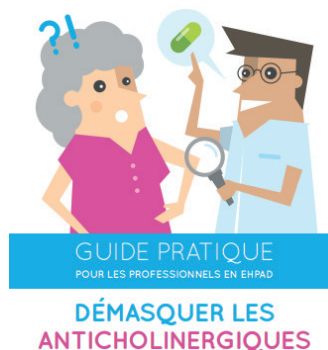


La 2^e édition du Prix de la Fondation Korian, toujours en partenariat avec « La Fonda », a primé en 2019 une initiative locale sur le thème du libre choix et du pouvoir d'agir des aînés. C'est le projet « Perche Digital Senior » qui a été récompensé. Ce programme a permis d'initier au numérique plus de 1 000 séniors de plus de 60 ans du territoire du Perche (région Centre) en 3 ans. Perche Digital Seniors comporte également un label Passeur d'Usages (sous la forme de clubs seniors) et la mise en place d'un Living Lab Services aux Personnes sur le territoire, en lien avec des entreprises et des start-up locales pour co-créer des solutions de e-santé et Objets connectés.

Enfin, la Fondation Korian a reconduit ses partenariats avec des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle des jeunes issus de milieux défavorisés dans l'objectif de changer les regards des jeunes générations sur les métiers du grand-âge et d'y attirer de nouveaux talents :

- dans la lignée du partenariat initié en 2018 avec **United Way l'Alliance**, la Fondation Korian a poursuivi son soutien au programme « défi jeunesse » dont l'objectif est d'accompagner 15 000 collégiens contre le décrochage scolaire à l'horizon 2020, en leur proposant par exemple des stages découvertes en maisons de retraite et cliniques et une aide au développement de leur projet professionnel par du tutorat. En 2019, 193 collégiens ont été accueillis en stages de 3^e dans les établissements Korian ;
- en 2019, un nouveau partenariat avec Article 1^{er} a permis également d'accompagner les jeunes lycéens issus de milieu populaire dans leur orientation et réussite professionnelle grâce à des actions de mentorat. 10 jeunes lycéens bénéficient d'un mentorat de la part de membres du Comité de Direction générale Korian depuis septembre 2019.

Publications scientifiques



Au cours de l'année 2019, la Fondation Korian a participé à la publication de plusieurs articles scientifiques :

- « Les TNM : réussir leur mise en œuvre en établissement » (Mathilde Tro, Aude Letty, Paul-Émile Hay, Didier Armaingaud, Stéphane Sanchez Revue Médecine Cognition et Vieillesse - avril 2019) ;
- « DemAsCH : une approche pragmatique pour améliorer la prescription des anticholinergiques masqués » (Stéphane Sanchez, Paul-Émile Hay, Biné Mariam Ndioungue, Dimitri Voilmy, Karine Lan, Aude Letty, Jean-Luc Novella - Revue Médecine Cognition et Vieillesse - décembre 2019) ;
- « Multiple factor analysis of eating patterns to detect groups at risk of malnutrition among home-dwelling older subjects in 2015 » Sanchez MA, Armaingaud D, Messaoudi Y, Letty A, Mahmoudi R,4, Sanchez S. (BMJ Open. 2019 Jun 29).

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

- Congrès Interdisciplinaire des Professionnels en Gériatrie (avril 2019) : « Impact d'une campagne de sensibilisation en EHPAD et SSR sur la vaccination antigrippale du personnel soignants et des résidents » ;
- Congrès national JASFGG 2019 : « Améliorer la survenue d'effets indésirables liés aux anticholinergiques par la mise en place d'indicateurs de suivis : l'étude DEMASCH ».

3.4.2 Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins

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



Intervention de Dr Mariuccia Rossini, Présidente du Conseil d'administration de Segesta (Italie) lors de la cérémonie de remise de diplômes, spécialisation « Santé et Soins », de l'Université de Bocconi

Quatre matinales, organisées à Toulon, Poitiers, Paris et Affligem en Belgique, ont réuni 860 personnes en 2019 autour de la thématique de l'utilité des aînés, sous le titre : « Je suis vieux, et alors ? ».

En 2019, la Belgique a exprimé la volonté d'organiser une première Matinale, en coopération avec le Nord de la France. Le 17 décembre 2019, 250 participants ont vécu cette première à Affligem, Belgique, sur le même thème « Je suis vieux, et alors ? ». Des résidents ont participé, pour la première fois dans l'histoire des Matinales à deux des trois tables rondes.

Les plateaux de la Fondation



9^{ème} plateau de la Fondation Korian sur la thématique « Aidant jusqu'en maison de retraite ? », animé par Serge Guérin, Président du Conseil Scientifique

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 :

- 31 janvier : Aidant jusqu'en maisons de retraite ? ;
- 11 avril : Des métiers pas comme les autres ;
- 20 juin : Repérer pour mieux accompagner ;
- 12 septembre : L'EHPAD du futur ou l'EHPAD de demain ? ;
- 28 novembre : Le soin se conjugue au féminin.

Plus de 440 personnes sont venues participer au Live Point, et 3 500 personnes ont pu suivre et participer aux échanges en live sur les réseaux sociaux.

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.

En avril 2019 des collaborateurs de Korian France et Korian Belgique ont participé à une conférence internationale sur l'Intelligence Artificielle. Le but est d'entrer dans ce domaine de recherche avec des partenaires en France et en Belgique ainsi qu'au Canada et au Liban.

Laboratoire Alzheimer – Un voyage dans la maladie (Italie)

Un espace de 400 mètres carrés dédié à un parcours qui favorise la compréhension des besoins et des sensations vécus par un patient Alzheimer.

Le chemin, d'une durée d'environ **30 à 40 minutes**, se développe en différentes parties. Après un début à l'intérieur des « **salles émotionnelles** », la visite se poursuit avec « **La maison qui se soucie** », une section plus pratique, qui illustre comment adapter les environnements domestiques aux besoins des patients atteints d'Alzheimer avec de petites astuces sur les lumières, les couleurs et l'ameublement. En 2019, ce projet a été diffusé à travers un film en 3D visible depuis l'Oculus VR.

3.4.3 Donner une place de choix à l'innovation digitale

L'innovation digitale, au coeur du projet d'entreprise, constitue un axe majeur de transformation et un investissement des plus importants réalisé au sein de Korian.

C'est cet esprit pionnier, ce temps d'avance qui permettra au Groupe de réinventer les métiers du soin et de l'accompagnement dans les prochaines années et de se positionner comme acteur de confiance et de qualité tout au long du parcours de santé des résidents et des patients, en amont et en aval de la prise en soin en cliniques et en maisons de retraite médicalisées.

Le digital représente deux leviers essentiels :

- L'adaptation des modes de fonctionnement des cliniques et maisons de retraite médicalisées afin de contribuer à améliorer le quotidien des résidents et des patients, l'environnement de travail des salariés et la qualité de service ;
- La capacité à construire de véritables réseaux de soin, hors les murs, pour accompagner les personnes à domicile et créer des passerelles de la prise en charge thérapeutique.

Afin d'accélérer et soutenir la transformation digitale au sein du Groupe, Korian a créé en 2018 une agence digitale, Korian Solutions, avec pour principales missions de :

- 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.

Les principaux projets réalisés en 2019 ont porté sur :

- le lancement d'Oriane, une plateforme digitale, qui propose, sous une seule et même marque et dans une logique de parcours, une palette de services d'aide à domicile pour simplifier la vie des personnes aidées et de leurs familles,
- le projet K'loT (*Internet of Things – Internet des Objets*) pour une transformation digitale des établissements,
- un projet CRM et de construction d'un outil de gestion commerciale et opérationnelle,
- le projet Télémédecine qui a conduit à l'acquisition d'Omedys avec un plan de déploiement au niveau national.

Sur l'année 2019, les projets digitaux ont représenté 46 % des projets informatiques du Groupe.

3.4.3.1 Améliorer la qualité de vie des résidents

Transformation digitale des établissements

Korian Solutions a mis en œuvre le projet K'loT, un projet ambitieux qui vise à connecter progressivement tous ses établissements Korian en interne et vis-à-vis de toutes ses parties prenantes, notamment grâce à l'installation de dispositifs digitaux en test dans 3 établissements, Maison Castel Voltaire (Châtillon, 92), Maison Les Catalaunes (Châlons-en-Champagne, 51), Clinique SSR Estela (Toulouse, 31).

Ces solutions digitales permettent de :

- Faciliter le quotidien avec la domotique : commande centralisée de la chambre (lumières, volets, gestion des températures, appel malades...), écrans immersifs : projection d'images ou de vidéos très grande dimension ;
- Renforcer la sécurisation des accès : serrures électroniques avec autorisation d'accès par zone et par horaire (résidents, familles, collaborateurs), accès par bracelets connectés ; système de détection de chutes des résidents dans leur chambre et dans les espaces communs ;
- Renforcer le lien social et rassurer les résidents et leurs familles : application résidents et familles intégrée à la télévision des résidents permettant de recevoir des messages de l'entourage, des informations de l'établissement et de lancer des appels de type Skype de manière très simple et intuitive ;
- Améliorer la qualité de vie au travail avec une application collaborateurs : Interphonie vidéo en cas d'appel malade, centralisation des informations concernant le patient, possibilité de communiquer avec la famille.



Chambre connectée

À ce titre, Korian a reçu en 2019 l'un des cinq Grands Prix de l'Accélération Digitale, dans la catégorie Ressources Humaines - Capital Humain lors de la 1^{ère} édition de remise des prix organisée par BFM Business. Ce trophée récompense l'ambition, l'innovation et l'audace des plus beaux projets de transformation digitale des entreprises françaises.

Une application mobile pour garder le lien avec ses proches

Partant du constat que les familles des résidents de ses établissements sont souvent disséminées sur tout le territoire et qu'elles sont de plus en plus connectées, Korian a souhaité explorer de nouveaux modes de communication intergénérationnels au service de ses résidents pour maintenir le lien social. Korian a développé en 2017, en partenariat avec la start-up Familéo, une application, « Korian Génération ». Ce développement 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.

Cette application permet 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.

Korian Solutions a développé une nouvelle application plus riche, « Korian Familles », et vise un déploiement sur une large partie du réseau sur la base des expérimentations qui ont été conduites en 2019.

Des tablettes pour faciliter les interactions avec le personnel soignant

Korian généralise l'utilisation de tablettes auprès des résidents et des patients afin de créer une relation de confiance lors de la prise en soin et encourager leur participation aux animations de la résidence :

- 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 leur satisfaction tout en réduisant le gaspillage alimentaire.

3.4.3.2 Renforcer l'efficacité et retrouver du temps au quotidien

La digitalisation permet également aux équipes Korian de dégager plus de temps pour la qualité des soins et contribue à améliorer la santé et la sécurité au travail grâce à des équipements automatisés ou digitalisés qui apportent plus de confort au quotidien.

Anticipation des remplacements

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 Belgique, une application à destination de tous les salariés, « SLG App » a été mise en place en 2019 et permet de renforcer et d'améliorer la communication au sein des équipes de Korian Belgique.

Suivi digital du parcours de soin

Le Groupe a équipé ses soignants de terminaux digitaux afin de leur permettre de suivre en temps réel les différents éléments et paramètres liés à la prise en soin des résidents et patients (traçabilité des soins en temps réel, suivi de la prise de médicaments...) et d'assurer une meilleure coordination dans la continuité des soins lors de la relève des équipes.

En moyenne, un gain de temps d'environ deux heures par jour a été identifié pour une cadre infirmière ; c'est un confort et une qualité de vie au travail accrus pour tous.

Net Soins Mobilité en France - Sous l'impulsion de la Direction Médicale Seniors, Korian a déployé 3 500 tablettes sur l'ensemble des maisons de retraite médicalisées à la fois pour améliorer la qualité de vie au travail des soignants mais également pour assurer un suivi informatisé en temps réel, au plus près de la distribution de médicaments ou de réalisation des soins.

« Equipe » en Italie - Korian a finalisé le déploiement du logiciel « Equipe » sur l'ensemble de ses sites, maisons de retraite et cliniques. Il permet de programmer, visualiser et enregistrer tous les actes de soin effectués et à réaliser, 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.

Par ailleurs, le logiciel « Inter Check », réalisé en partenariat avec l'Institut Mario Negri, sera déployé en 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.

La digitalisation des systèmes d'information est en cours de déploiement en Allemagne et en Belgique.

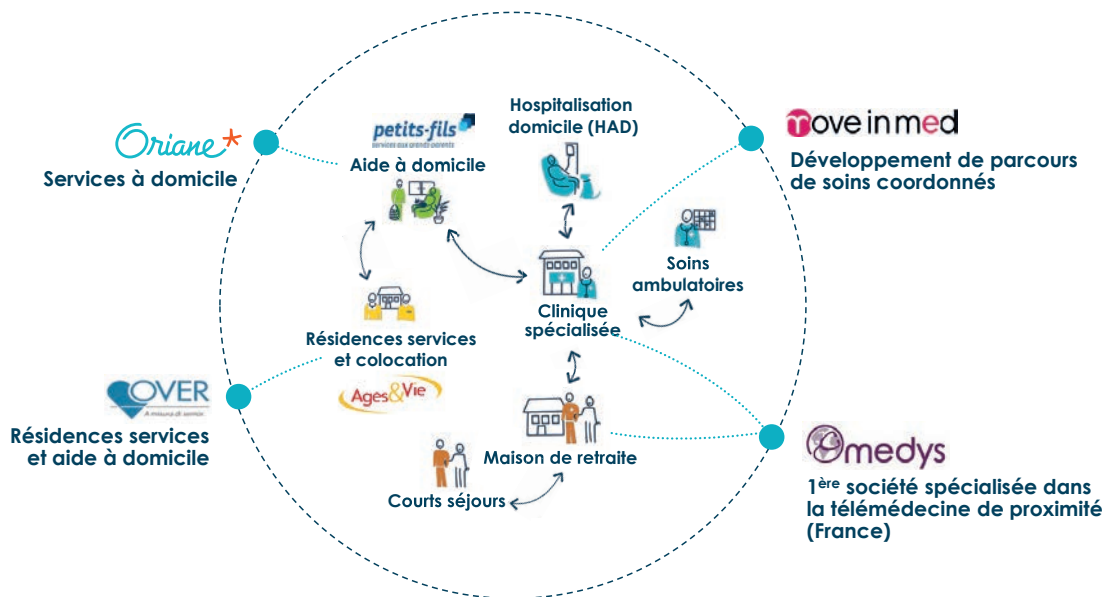


3.4.3.3 Développer des filières de soins augmentés « hors les murs »

Le digital permet également de se projeter hors les murs et créer des passerelles entre les établissements du Groupe et l'ensemble de l'écosystème médico-social (hôpitaux, médecine de ville, autorités de santé et services sociaux, collectivités...) pour une approche locale et partenariale, à l'échelle des territoires, dans la construction d'un parcours de soin connecté, adapté aux besoins de chacun.

Korian a investi dans le développement de quatre projets de plateformes digitales en 2019, qui facilitent les relations entre professionnels du soin et les personnes fragiles ou en perte d'autonomie :

- **Oriane**, est une solution globale de services à domicile, complémentaire au réseau physique d'agences Petits-fils, qui combine le potentiel du digital et l'intervention de professionnels de l'accompagnement et du soin ;
- **Over**, créée en Italie pour développer une nouvelle offre résidentielle et "hors les murs" destinée aux personnes âgées ou fragiles, intègre un parc de logements indépendants ainsi que de petites colocations pour seniors, le tout soutenu par une plateforme d'assistance médicale, et des services à domicile à la carte, dans le prolongement des activités ambulatoires proposées par les établissements Korian ;
- **Omedys**, est une société spécialisée dans la télémédecine, afin de déployer des services de téléconsultation de proximité sur l'ensemble du territoire français à partir de 2020. Ces services permettront à la fois de répondre aux besoins des résidents et des équipes du réseau d'établissements Korian et de contribuer à la continuité des soins dans les bassins de vie ruraux, en soutien ou en relais des médecins traitants ;
- **Move in Med**, start-up de la e-santé, récompensée par le 1^{er} prix Galien en 2018, est aujourd'hui considérée comme l'une des sociétés les plus innovantes dans son domaine. Move In Med propose une expertise spécifique en conseil, innovation technologique et formation destinée aux établissements et aux professionnels de santé. Les parcours de soins qu'elle conçoit combinent un accompagnement personnalisé des patients et la création de leur espace numérique de soins qui centralise les données et événements de leur parcours de santé et permet les échanges et la coopération des professionnels de santé impliqués dans leur prise en charge. Move in Med a collaboré à la conception de la plateforme Oriane et a conçu pour Korian, la première plateforme de suivi à domicile des patients souffrant de bronchite obstructive chronique.



3.4.3.4 Soutenir les projets innovants avec le « Korian innovation Hub »

Korian Innovation Hub est une plateforme web qui a pour objectif de recevoir, centraliser et accompagner des projets innovants à la fois internes et externes afin de soutenir l'innovation dans le secteur des services aux personnes âgées. Cette plateforme s'adresse aux start-ups, auto-entrepreneurs, petites et moyennes entreprises (PME), grands groupes ainsi qu'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 résidents/patients ;
- les solutions de rééducation et les plateaux techniques innovants.

Un Comité constitué d'une équipe pluridisciplinaire assure la sélection et le suivi des projets.



Déposer un projet

Nom du projet

Email

Site internet (optionnel)

Description du projet (max. 100 caractères)

CONTINUER

Mentions légales et crédits | Données personnelles

MANIFESTE KORIAN



ENGAGEMENT N°4

ÊTRE UN ACTEUR LOCAL
ENGAGÉ DANS LES TERRITOIRES

70 % des achats réalisés dans
l'un des pays du Groupe
+ 20 % issus des PME

100 % des sites engagés dans
un **projet associatif
ou communautaire**
d'ici 2023

Un **Conseil de Vie Sociale**
dans chaque site d'ici 2023

2019

73 %
des achats

40 %
des sites
engagés

50 %
des sites

ENGAGEMENT N°4 : VIS-À-VIS
DES COMMUNAUTÉS LOCALES

« Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée et fragilisée nous confère un rôle particulier vis-à-vis des **communautés locales** qui accueillent nos activités : nous pensons que nous jouons un rôle très actif dans les territoires, à la fois comme créateurs d'emplois stables, pérennes et inclusifs mais aussi comme contributeurs actifs aux politiques locales de santé publique.

Nos établissements sont tous insérés dans un champ sociétal large du fait de nos métiers, des équipes de soin fixes ou mobiles et du rayonnement local intergénérationnel qu'ils génèrent. Les établissements sont très souvent impliqués dans la vie de leur communauté à travers des associations et des projets concrets et également à travers les Conseils de Vie Sociale mis en place pour favoriser le dialogue entre la commune, l'établissement et les familles.

Les établissements sont également des acteurs économiques locaux.

Dans ce contexte, nos engagements se portent sur :

- **100 % des sites engagés dans un projet associatif ou communautaire ;**
- **100 % des sites disposent d'un Conseil de Vie Sociale ;**
- **au moins 70 % des achats portant sur des produits et services, réalisés dans les pays dans lesquels nous opérons et au moins 20 % auprès de PME. »**

3.5 Être un acteur local engagé des territoires, des bassins de vie et des communautés locales

3.5.1 Dialoguer de manière transparente avec l'ensemble des parties prenantes et les autorités locales de chaque pays

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.

3.5.1.1 Un Conseil des parties prenantes pour éclairer le Groupe sur les enjeux sociétaux du vieillissement

Korian a créé, le 17 octobre 2019, son Conseil des parties prenantes, le premier de son secteur d'activité. Il est présidé par le Docteur Françoise Weber, ancienne Directrice générale adjointe de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses), aujourd'hui à la retraite. Ce Conseil, indépendant, constitue un lieu d'échanges et de réflexions. Composé de 14 membres, il aura pour mission d'éclairer Korian sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise et aux questions sociétales du vieillissement. Il se réunit en séance plénière au moins deux fois par an. Parmi les membres du Conseil figurent : des représentants des résidents, des patients et des seniors dont Marie-Françoise Fuchs, fondatrice de l'association Old'Up dédiée aux personnes âgées, Jacques

Dessene, résident et Président du Conseil de Vie Sociale d'une maison de retraite, et Alain-Michel Ceretti Président du Lien, association de défense des patients et des usagers de la santé ; des médecins et des soignants comme Jérôme Vandekherkhove, cadre de rééducation et secrétaire du CCE de Korian ; des experts de l'aménagement, de l'environnement de vie et des usages comme Jean-Paul Viguier, architecte urbaniste, Jean-Philippe Arnoux, Directeur Silver Économie et Accessibilité chez Saint-Gobain ; des chercheurs comme Julien Damon, sociologue et professeur associé à Sciences Po.

Durant la crise du Covid-19, le Conseil des parties prenantes Korian s'est réuni plusieurs fois et a joué un rôle déterminant dans la gestion de la crise.

3.5.1.2 Des pratiques encadrées par la réglementation

Le secteur européen de l'accompagnement des seniors dans lequel le Groupe évolue 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	Tarifification	Aide au financement
France	Maisons de retraite médicalisées (EHPAD)	Autorisation délivrée conjointement par l'Agence Régionale de Santé (ARS) et le Conseil départemental, valable 15 ans.	Trois composantes du tarif : <ul style="list-style-type: none"> • une dotation soins fixée par l'ARS ; • un forfait global dépendance fixé par le Conseil départemental ; • l'hébergement et les prestations annexes pour lesquels il existe une tarification libre à l'entrée, avec réévaluation annuelle fixée par arrêté ministériel. 	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).
	Services de soins infirmiers à domicile (SSIAD)	Autorisation délivrée par l'ARS.	Pris en charge directement et intégralement par l'Assurance Maladie.	Financement par l'Assurance Maladie sur prescription médicale.
	Résidences services		Deux composantes du tarif : <ul style="list-style-type: none"> • le loyer, les charges de copropriété facturées et les services non individualisables via bail d'habitation ; • les services individualisables via contrat de prestation. 	
	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.	Deux composantes du tarif : <ul style="list-style-type: none"> • 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).
	Cliniques de soins de suite et réadaptation (SSR)	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	Trois composantes du tarif : <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix journalier (90 %) versé par l'Assurance Maladie (tarifs définis par prestation et par discipline médico-tarifaire). • Dotation Modulée à l'Activité (DMA) (10 %) versée par l'Assurance Maladie (en fonction des pathologies prises en charge).
	Cliniques psychiatriques	Autorisation délivrée par l'ARS, valable 7 ans (renouvelable).	Deux composantes du tarif : <ul style="list-style-type: none"> • 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-tarifaire).
	Hospitalisation à domicile (HAD)	Autorisation délivrée par l'ARS.	Tarifs nationaux fixés par le ministère de la Santé.	Financement par l'Assurance Maladie.

Pays	Offre KORIAN	Réglementation	Tarifification	Aide au financement
Allemagne	Maisons de retraite	<p>Une autorisation administrative suffit pour ouvrir une maison de retraite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Les opérateurs négocient de manière indépendante certaines composantes de leur tarif avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Maladie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le soin : toutes les dépenses qui ne sont pas des services ou immobilier ; • les services : toutes les dépenses liées aux services hôteliers ; • l'investissement : loyer et charges associées ; • la formation : financement de la formation des apprentis. 	<p>Distinction de trois types de coûts :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 solde 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. <p>Les établissements peuvent en outre proposer des prestations annexes qui sont à la charge du résident.</p>
	Résidences services/ colocation seniors		Tarifification librement fixée par les opérateurs, en considération des prix du marché.	
	Soins à domicile		<p>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.</p> <p>Toute prestation supplémentaire est fixée librement par l'opérateur.</p>	Financement par l'Assurance Maladie.

Pays	Offre KORIAN	Réglementation	Tarifification	Aide au financement
Belgique	Maisons de repos (incluant les MRPA et MRS)	<p>Une licence d'exploitation est obligatoire pour ouvrir une maison de repos. Elle est délivrée en fonction de la programmation (quotas calculés au niveau régional, et soumis à l'accord de la région).</p> <p>Un agrément spécial est nécessaire pour ouvrir une Maison de Repos et Soins (MRS). Il relève de la compétence des régions qui effectuent aussi le suivi et le contrôle des établissements sous leur autorité.</p>	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.	<p>Les soins de la dépendance étaient financés par une institution fédérale (Inami) jusqu'en 2019. Depuis 2019, les remboursements sont gérés par les trois régions.</p> <p>Environ 44 % du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale.</p> <p>Le remboursement des soins est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (« Index Katz »).</p>
	Résidences services (habitations assistées)	<p>En Flandre, la construction de résidences services n'est plus régie par le biais d'une « programmation ». Un simple enregistrement suffit.</p> <p>En Wallonie, la construction n'est pas non plus régie par une programmation. Un agrément octroyé par les pouvoirs publics demeure toutefois indispensable.</p>	La détermination du prix journalier est libre à l'ouverture d'une résidence, mais toute modification tarifaire est soumise à une réglementation stricte.	
	Soins à domicile	Un diplôme d'aide soignant est requis.	<p>Les soins à domicile sont réglementés par les trois régions et peuvent être divisés en deux groupes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • interventions subventionnées par le gouvernement régional, sur la base d'un nombre limité d'heures allouées aux soignants ; • interventions payées par chèques services pour les 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.

Pays	Offre KORIAN	Réglementation	Tarifification	Aide au financement
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 leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).	<p>Les services de soins sont délivrés gratuitement par les ASL (unités de soin locales) en établissement.</p> <p>Le tarif en maison de retraite se décompose de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<p>Le financement par les autorités régionales est soumis à l'obtention de l'accréditation.</p> <p>La Lombardie a introduit un système de budget des dépenses des maisons de retraites médicalisées qu'elles doivent fixer tous les ans.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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.
	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 leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).	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.	<p>Le prix journalier est financé par les ASL.</p> <p>Les prestations de confort sont à la charge du patient qui en fait la demande.</p>
	Résidences services	Activité nécessitant une autorisation, mais il n'existe pas de réglementation spécifique à ce service.	Les tarifs sont librement fixés par les opérateurs.	Il n'est possible d'obtenir un financement que dans certaines situations spécifiques notamment pour des projets expérimentaux.
	Soins à domicile	Activité soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation.	Les tarifs sont fixés par chaque région en fonction des actes effectués.	Financement intégral par l'ASL.

La réglementation prévoit également que tous les établissements respectent les droits des résidents et des patients et à cet effet les encouragent à concrétiser une démarche éthique.

En France, les établissements s'inspirent largement de la recommandation de la Haute Autorité de Santé (HAS) 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 résidents et patients, les familles et les équipes.

La HAS 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 des 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'autoévaluation sont également à la disposition des référents de la charte au sein de l'établissement, considérés comme les Responsables qualité.

En Espagne, le *Organo de participación del mayor* réunit deux fois par an et pour chaque établissement, 5 résidents et la Direction pour une réunion de libre-échange.

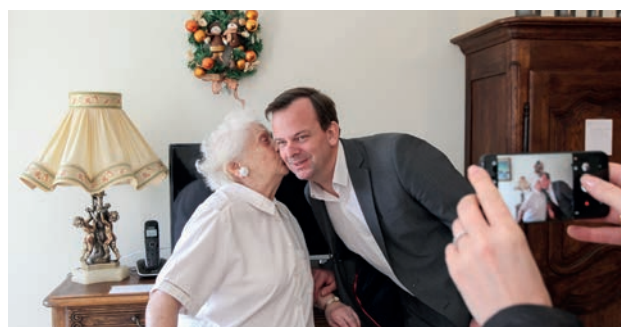
3.5.2 Renforcer notre empreinte sociale et économique locale

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.

Être acteur de son territoire, c'est à la fois contribuer à son développement en créant, au sein d'un écosystème, une dynamique d'emploi local, de partenariats, de liens familiaux et intergénérationnels.

Les colocations pour Seniors Ages & Vie contribuent à créer cet ancrage territorial en milieu rural.

Solutions inclusives, ces colocations sont implantées au cœur des communes et des quartiers, près de maisons de santé, de commerces de proximité, d'écoles ou d'associations. Les aînés demeurent ainsi dans leur cadre de vie. Accueillantes pour les familles et les amis, elles facilitent les liens avec leurs proches. Ouvertes sur la vie locale, réunissant sous le même toit plusieurs générations - certaines des auxiliaires de vie habitant au 1^{er} étage avec leur famille dans des logements de fonctions, elles proposent aux aînés un environnement intergénérationnel. Dès l'origine, le concept Ages & Vie a été mis au point et développé en partenariat avec les communes. Il répond particulièrement bien aux attentes des maires qui recherchent une réponse innovante et créatrice d'emplois aux attentes de la population de leur commune.



Charles-Antoine Pinel, Directeur Général France Seniors, en visite dans une colocation Ages & Vie



Les cliniques spécialisées Korian sont au cœur d'un écosystème local et partenarial qui favorise un accompagnement personnalisé et adapté au besoin des patients dans chaque bassin de vie.



Nicolas Mérigot, Directeur Général France Santé, inaugure la clinique Korian Les Vergers aux côtés des élus locaux

3.5.2.1 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 entre 60 et 121 emplois non délocalisables selon les établissements. 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.



En 2019, Petits-fils, spécialiste de l'aide à domicile pour les personnes âgées, figurait à la 59^{ème} place des entreprises qui recrutent le plus en France (Classement publié par Le Figaro). En 2020, le réseau de plus de 100 agences se classe 40^{ème}.

3.5.2.2 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.

La plupart des sites du Groupe Korian accueillent chaque année plusieurs centaines de stagiaires de toutes natures qu'il s'agisse de stages découverte métiers, de stages dans le cadre d'études secondaires, supérieures ou d'apprentissage. Les sites du Groupe nouent des relations étroites avec les instituts de formation et écoles d'aides-soignant(e)s, d'infirmier(e)s, les écoles de cuisine etc. pour à la fois anticiper et faciliter le recrutement mais également ancrer les sites dans un réseau éducatif local.

En France, le Groupe a noué un partenariat avec l'association United Way l'Alliance qui propose des stages de découverte métier à des jeunes issus des quartiers défavorisés. Plusieurs établissements du Groupe, comme par exemple le site Korian Les Merlettes en Seine-Saint-Denis vont au-delà de cet engagement initial pour renforcer les coopérations avec les collèges et les lycées avoisinants sous forme de rencontres intergénérationnelles.

Le Groupe participe également au programme gouvernemental PAQTE qui consiste à favoriser et à développer les stages découverte, l'apprentissage, la formation et les achats locaux inclusifs auprès de PME/TPE sous forme notamment de journées « speed dating » régionales.

Un partenariat national avec l'UNML (Union Nationale des Missions Locales) signé en France en 2018 prévoit l'accueil chaque année de 8 000 stagiaires issus des missions locales dont le rôle est de ramener vers l'emploi des publics qui en sont éloignés.

3.5.3 Promouvoir les achats locaux et inclusifs

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

73 % des achats réalisés au sein du Groupe sont réalisés au sein d'entreprises implantées dans un des pays d'Europe où le Groupe opère.

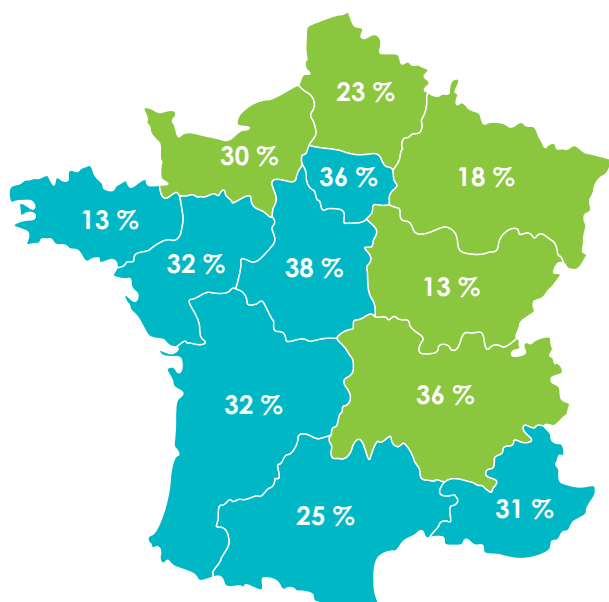
En France,

- Plus de 80% des dépenses sont réalisées avec des fournisseurs basés en France ;

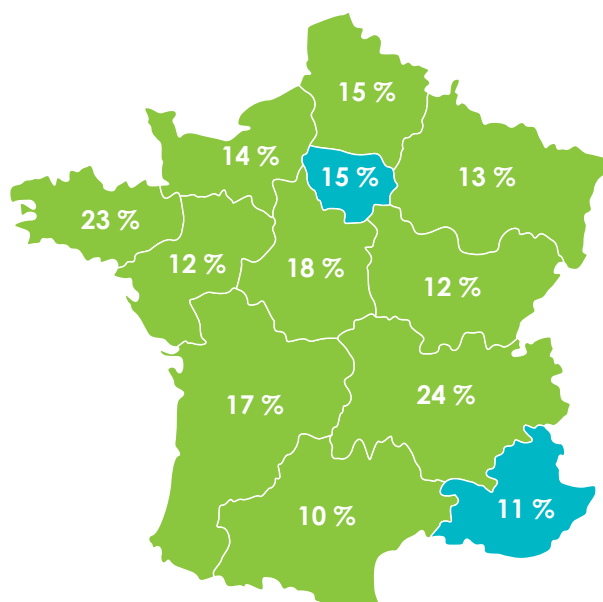
- 73 % des achats alimentaires sont des produits fabriqués ou cultivés en France ;
- 19 % des dépenses sont réalisées avec des TPE/PME.

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

FRUITS ET LÉGUMES
31 % DES ACHATS



TOUS PRODUITS
15 % DES ACHATS



Ces indicateurs d'approvisionnement local seront dorénavant suivis dans tous les pays du Groupe.

Le Groupe est membre du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France. L'objectif est de promouvoir et accompagner l'inclusion de groupes de personnes et d'entreprises présentant un déficit d'accès, de visibilité, de moyens d'insertion dans l'écosystème économique et social. La Direction des Achats Korian participe régulièrement à des rencontres avec des PME/TPE dont certaines sont également des ESS (Entreprises Sociales et Solidaires).

L'objectif est de permettre à ces dernières d'avoir un premier contact avec les grands groupes, en comprendre le

fonctionnement en vue de nouer une relation commerciale et permettre à des personnes éloignées de l'emploi ou en situation de handicap de s'insérer dans un écosystème local.

En octobre 2019, lors d'une rencontre organisée par la Région Île-de-France, dont le thème était « Achats inclusifs, autour de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) », des représentants de la direction des achats se sont entretenus avec une quinzaine d'entreprises sociales et solidaires.

Enfin, le Groupe s'est vu récompensé lors des Trophées des Achats 2019, pour le projet Boost de rénovation de ses établissements en France grâce à sa démarche innovante de co-construction avec des matériaux Made in France.

MANIFESTE KORIAN

✓ ENGAGEMENT N°5

RÉDUIRE NOTRE
EMPREINTE CARBONE

Baisse de 3 %
de la consommation d'énergie
en 2020

Réduction de 5 %
du volume des déchets
d'ici 2023

100 % des nouveaux bâtiments
certifiés HQE ou équivalent
à partir de 2020

2019

8,7 Mwh / lit *

25 500
tonnes
en France

Démarrage en 2020

Objectif long terme : - 40 % d'émissions carbone

ENGAGEMENT N°5 : VIS-À-VIS DE L'ENVIRONNEMENT

« Avec près de 900 sites en Europe et un maillage territorial très dense en milieux ruraux et urbains, nos bâtiments et immeubles ont une **empreinte environnementale carbone** qu'il faut maîtriser par l'optimisation des consommations d'énergie et d'eau, et par une approche proactive de gestion des déchets.

Nous avons établi en 2019 le bilan carbone du Groupe qui nous permet de dresser un premier état des lieux sur l'ensemble des dimensions carbone.

En 2020, nous allons construire une trajectoire nous permettant de nous inscrire dans la perspective de **réduction de 40 % des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2030**, en misant principalement sur deux leviers : l'optimisation de la consommation énergétique de notre parc et la maîtrise de notre production de déchets.

D'ores et déjà nous nous fixons un premier objectif de **réduction d'au moins 3 % des consommations d'énergie en 2020** en France, Belgique et en Italie.

À cette fin, une Direction technique Groupe a été créée au sein de la Direction immobilier et développement Groupe pour prendre en charge et piloter l'amélioration des émissions carbone du parc immobilier du Groupe.

Par ailleurs, des programmes de sensibilisation seront déployés dès 2020 dans tout le Groupe concernant le gaspillage alimentaire, la gestion des énergies et des déchets et la meilleure prise en compte de l'impact carbone des déplacements professionnels.

Nous avons l'objectif :

- de réduire l'empreinte carbone générée par le parc immobilier du Groupe de 40 % en 2030 ** ;
- de réduire de 5 % la volumétrie des déchets produits d'ici 2023 ;
- de labelliser, selon les labels pays équivalents au label HQE, tout nouveau bâtiment construit à compter de 2020 ».

* Sur la base des MWh de toutes les énergies consommées (électricité, fuel, gaz) en 2019 rapportés au nombre de lits qui font l'objet d'un reporting énergétique.

** La base de l'année de référence sera déterminée dans le cadre de la stratégie bas carbone lancée en 2020.

3.6 Limiter l'empreinte carbone de nos activités

À travers la définition d'une approche environnementale ambitieuse, Korian s'engage à réduire l'impact carbone de ses activités, améliorer la gestion des déchets en établissement et construire des bâtiments plus respectueux de l'environnement.

3.6.1 Adopter une approche systématique du management environnemental

Avec près de 900 sites en Europe, Korian s'engage à améliorer la performance environnementale de ses bâtiments et sur l'ensemble de sa chaîne de valeur afin de garantir non seulement le respect des exigences réglementaires européennes mais aussi sa responsabilité d'acteur responsable et engagé pour l'environnement. Cette démarche se matérialise suivant les quatre axes suivants :

1. L'identification des enjeux environnementaux prioritaires de Korian

En plus d'audits énergétiques et des diagnostics relatifs à la gestion des déchets réguliers en établissements, Korian a mené en 2019 un Bilan Carbone complet de ses activités (dont les résultats sont détaillés ci-après au paragraphe 3.6.1.1). L'entreprise prend en considération les risques environnementaux significatifs identifiés dans le cadre de l'évaluation des risques Groupe et les attentes des parties prenantes internes et externes sur ces enjeux, révélés dans la matrice de matérialité (voir le paragraphe 3.1.1). Korian assure également une veille réglementaire en continu des obligations environnementales françaises et européennes.

2. La formalisation des politiques et plans d'actions pour atteindre les objectifs fixés

Un Comité européen environnemental se réunit tous les trimestres au niveau du Groupe et, a pour mission de définir la politique environnementale, de fixer les objectifs annuels, de préciser la feuille de route par pays et de mesurer les progrès réalisés. L'ensemble des politiques et des résultats sont détaillés dans ce chapitre.

3. Une pleine intégration dans les activités opérationnelles des équipes

Korian forme et sensibilise ses collaborateurs à la réduction des consommations d'eau et d'énergie et à une meilleure gestion des déchets. Les exigences environnementales du Groupe sont également communiquées aux prestataires de maintenance des bâtiments et fournisseurs externes.

4. L'évaluation de la performance des actions menées par une gouvernance dédiée

En plus du Comité Environnement Groupe, un réseau de correspondants RSE européen suit et pilote régulièrement les indicateurs environnementaux définis, favorisant le partage et l'harmonisation des bonnes pratiques entre les pays. La performance environnementale du Groupe est revue régulièrement par le Comité de Direction générale et le Comité éthique, qualité et RSE du Conseil d'administration.

Un poste de Directeur technique Groupe, rattaché à la Direction de l'immobilier et du développement, a été créé fin 2019 pour superviser les référentiels et la performance environnementale du Groupe en étroite coopération avec la Direction en charge de la RSE. Grâce à cette amélioration de sa gouvernance environnementale, le Groupe ambitionne de se doter dès 2020 d'un système de management de l'environnement (SME).

3.6.1.1 Les résultats du Bilan Carbone de Korian

Afin d'identifier les postes d'émissions de CO₂ les plus significatifs de son activité, le groupe Korian a réalisé en 2019, avec le cabinet indépendant Carbone 4, un Bilan Carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, en France, Allemagne, Belgique et Italie. Ce Bilan Carbone a permis d'analyser toutes les sources d'émissions de gaz à effet de serre générées directement ou indirectement par Korian, en amont ou en aval de l'activité (Scopes dits 1, 2 et 3, selon GHG Protocol)¹, afin de déterminer les enjeux externes et internes les plus pertinents pour le Groupe.

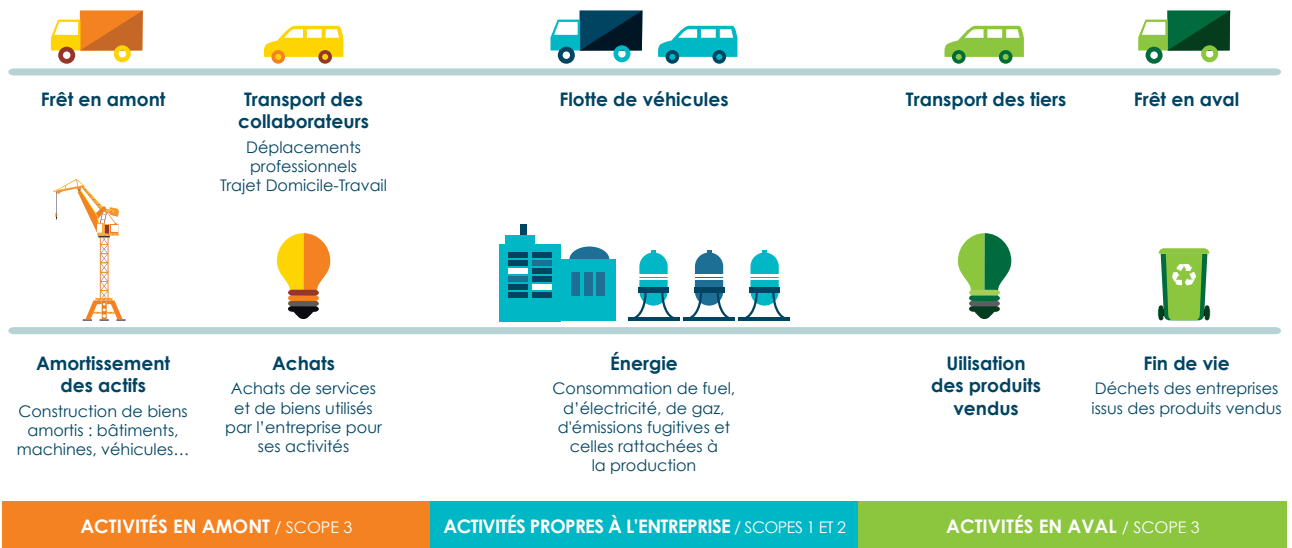
(1) Selon le GHG Protocol (Green House Gas Protocol) : Scope 1 : « émissions directes, provenant de sources détenues ou contrôlées par l'entité qui reporte » ; Scope 2 : « émissions indirectes liées à la consommation de l'électricité, de la chaleur ou de la vapeur nécessaire à la fabrication du produit ou au fonctionnement de l'entité qui reporte » ; Scope 3 : « autres émissions indirectes, liées à la chaîne d'approvisionnement (upstream ou amont) et à l'utilisation des produits et services au cours de leur cycle de vie (downstream ou aval) ».

Périmètre du Bilan Carbone

Le périmètre de l'étude couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du groupe Korian à savoir les scope 1, 2 (les activités propres du Groupe) et 3 (amont et aval) à partir d'un recueil des données 2018 effectué et consolidé par

Carbone 4. Les données brutes de consommation d'énergie sont converties en tonnes équivalent carbone suivant la méthodologie retenue par Carbone 4.

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE

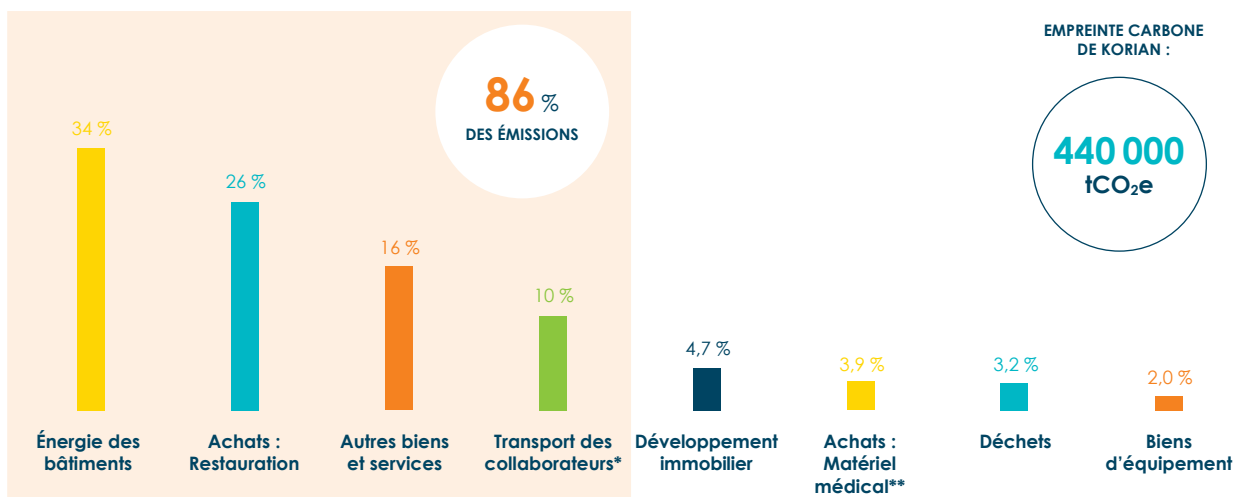


Résultats consolidés du Bilan Carbone

Les résultats du Bilan Carbone réalisé en 2019 ont permis de révéler quatre postes d'émissions prioritaires sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts en 2020, à savoir l'énergie des bâtiments, la restauration, les achats et le transport des collaborateurs, représentant 86 % des émissions carbone du

Groupe. Sur cette base, Korian émettait en 2018 440 000 tonnes équivalent CO₂ soit l'équivalent d'une ville moyenne de 45 000 habitants ou encore 0,1 % des émissions carbone d'un pays comme la France.

RÉPARTITION DES ÉMISSIONS DE CO₂ DE KORIAN (SUR LA BASE DES DONNÉES 2018)



* Le transport des prestataires n'est pas inclus.

** Les émissions des fournitures médicales comprennent la fabrication des fournitures liées à l'incontinence et leur transport.

Korian s'est fixé un objectif de réduction de 3 % en 2020 des consommations d'énergie fossile (Scope 1 et 2) dans une optique de progrès continu et de contribution à la cible de réduction des 40 % des émissions de gaz à effet de serre à l'horizon 2030. Conformément à la réglementation française et européenne, le Groupe est, depuis début 2020, en cours de réflexion pour définir sa stratégie bas carbone à horizon 2030-2050 et travaille actuellement à la définition d'un objectif de réduction d'émissions carbone pour 2030 sur ses émissions directes mais également indirectes (Scope 3) sur la base de l'année de référence qui aura été déterminée dans le cadre de cette stratégie. Cependant, des actions concrètes sont d'ores et déjà engagées afin de réduire l'empreinte carbone du Groupe.

3.6.2 Diminuer efficacement l'empreinte carbone du Groupe

Korian a pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre générées par ses activités, et ce sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

3.6.2.1 L'optimisation des consommations en bâtiments

Avec l'accueil de 470 000 résidents et patients en 2019, soit le double comparé à 2016, dans près de 900 sites en Europe, la consommation d'énergie nécessaire à l'hébergement et aux soins impacte l'empreinte environnementale du Groupe. L'objectif est donc d'optimiser ces consommations tout en garantissant le bien-être et le confort des résidents, patients et salariés. Un accent particulier sera mis sur la prise en compte des objectifs de réduction des consommations d'énergie et de décarbonation dans les spécifications techniques de nouveaux chantiers de construction, en cohérence avec l'objectif fixé de 100 % de nouveaux bâtiments certifiés suivant une norme HQE type France (Haute Qualité Environnementale) ou équivalente dans les autres pays d'Europe.

Au 31 décembre 2019, 50 % des projets immobiliers, parmi les projets en développement au sein du pipeline, étaient éligibles à une labellisation « environnement », dont 39 projets immobiliers Ages & Vie, labellisables NF Habitat HQE.

Le suivi et le pilotage des consommations d'eau et d'énergie

Partout en Europe, 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 le gaspillage.

Un relevé automatique ou manuel des consommations d'eau et d'énergie est effectué tous les mois pour tous les sites en Europe. En France par exemple, le relevé des consommations d'énergie est désormais assuré de manière automatique grâce à l'équipement Deepki qui couvre l'intégralité des sites en France. Des tableaux de bords sont ensuite compilés et analysés en central, 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 leur expertise technique dans l'interprétation des données et de leur évolution, l'identification des établissements les plus énergivores et la proposition de plans d'actions ciblés et uniques. En France, un poste dédié à la réduction des consommations d'eau et d'énergie a par ailleurs été créé au sein de la Direction maintenance et sécurité, de même qu'en Allemagne. En 2019, des objectifs liés à la performance environnementale du Groupe (réduction des consommations d'énergie et des déchets) avaient été fixés à la Directrice Générale et à certains membres de la Direction Générale du Groupe. En 2020, il est prévu que les patrons de pays incluent également dans leurs objectifs annuels de performance des cibles en matière de réduction de consommations d'énergies.

Des ratios par m² ou nombre de lits sont appliqués afin d'identifier les établissements Korian en surconsommation et nécessitant une action à court ou moyen terme. En définissant par exemple un ratio de consommation à 60 m³ d'eau par lit et par an, conformément à des recommandations telles que celles de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (« Ademe ») en France, les équipes peuvent procéder aux réparations des fuites, aux réglages des chasses d'eau et de l'arrosage automatique des espaces verts, etc.

En 2020, Korian complétera ses outils de pilotage de consommations avec la mesure d'un indicateur carbone par établissement ($\text{kgCO}_2\text{e}/\text{m}^2$), afin de prendre en compte la performance énergétique du bâtiment dans les projets d'interventions (rénovation de façade, réfection de toiture, etc.) et de choisir le meilleur équipement lors de son renouvellement (chauffage, climatisation, éclairage).

La rationalisation de l'utilisation des équipements

En collaboration avec ses prestataires, Korian optimise en continu ses installations 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 et comprenant des actions environnementales, est diffusé chaque année en France par la Direction de la maintenance et de la sécurité et adapté à chaque établissement par les RMS (Responsables Maintenance et Sécurité). 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 et dans un nouvel outil de GMAO (Gestion de la Maintenance Assistée par Ordinateur) déployé en France en 2019.

En Belgique et en Italie, certains établissements bénéficient également d'audits énergétiques et 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.

La plupart des pays du groupe Korian bénéficient des certificats d'économies d'énergie imposés par la réglementation environnementale.

La formation et la sensibilisation des équipes

Korian a prévu de mettre à disposition des établissements en 2020 des affiches de sensibilisation et autres supports d'information afin de promouvoir les éco-gestes les plus impactant pour réduire les consommations d'eau et d'énergie et améliorer le tri des déchets en établissements. L'objectif est de valoriser des bonnes pratiques simples du quotidien et 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.

En France, tous les Responsables techniques, Agents de maintenance et RMS bénéficient d'une formation annuelle dédiée à la gestion de l'eau et de l'énergie.

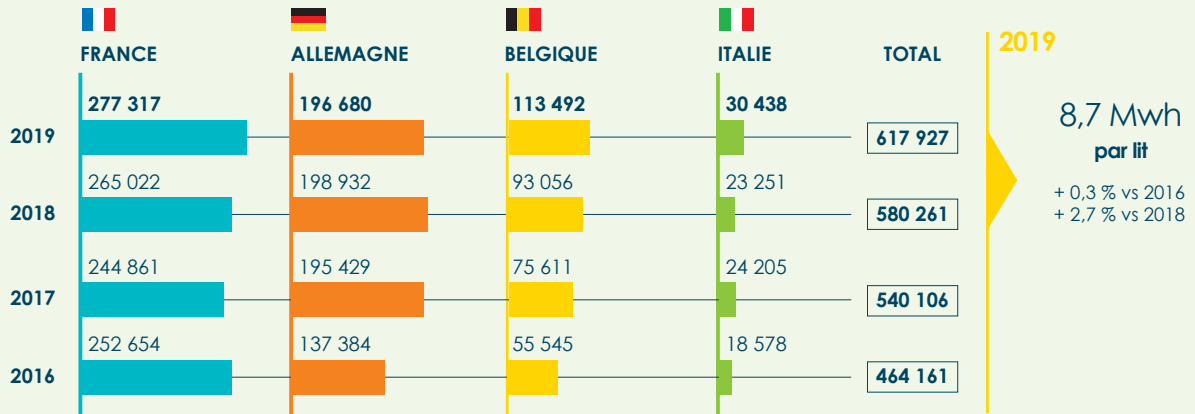
La réduction de l'empreinte environnementale des bâtiments

Les graphiques ci-dessous présentent la consommation d'énergie (à savoir le gaz ⁽¹⁾, l'électricité et le fioul) ainsi que la consommation d'eau 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.

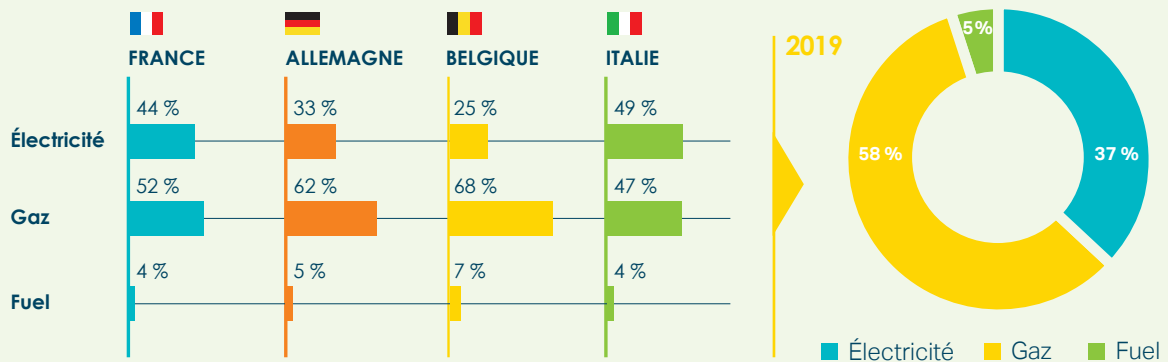
(1) Seules les dépenses et consommations de gaz naturel sont indiquées et non les dépenses de gaz propane (prix variable selon le fournisseur, la période, la quantité, etc.).

DONNÉES 2019

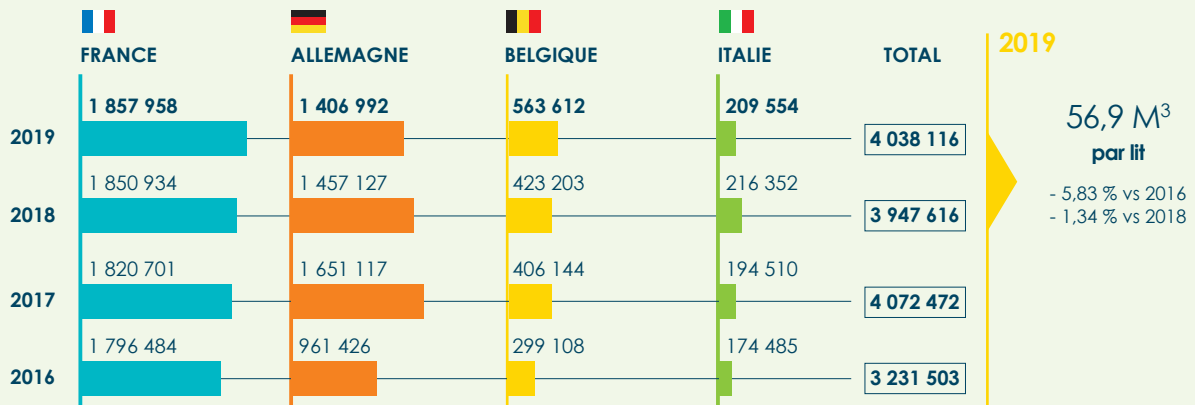
CONSOMMATION D'ÉNERGIE (EN MWH – ÉLECTRICITÉ, GAZ, FUEL)



RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉNERGIE PAR PAYS



CONSOMMATION D'EAU (M3)



La consommation d'énergie en 2019 (électricité, gaz, fuel) au sein du Groupe représente en 2019, 617 927 MWh, soit 8,7 Mwh/lit, en hausse de +0,3 % par rapport à 2016 et +2,7 % par rapport à 2018.

Cette consommation représente 137 062 tCO₂eq, soit 1,9 tCO₂eq/lit en 2019.

La consommation d'eau en 2019 au sein du Groupe représente 4 038 116 m³, soit 56,9 m³/lit, en baisse de -5,8 % par rapport à 2016 et -1,3 % par rapport à 2018.

Les volumes de consommations d'eau et d'énergie sont en augmentation depuis 2016 du fait des acquisitions réalisées en 2019 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 en 2020 sera de réduire de 3 % ses consommations d'énergie en France.

3.6.2.2 Une restauration plaisir et respectueuse de l'environnement

Avec plus de 80 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, savoureuse et respectueuse de la planète.

Des ingrédients locaux et de saison

Korian soutient l'agriculture locale et se donne pour objectif de réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la production et au transport des matières premières agricoles utilisées pour la préparation des repas en établissement.

Le Groupe propose pour cela 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 et local. Les menus sont établis sur des périodes de cinq semaines et sont renouvelés à chaque saison afin de respecter les cycles des produits.

Ces menus sont établis sur la base d'un plan alimentaire validé par des diététiciens diplômés, en respect des apports nutritionnels recommandés. En France, les chefs en établissement bénéficient de l'accompagnement d'experts culinaires de Sodexo, de conseillers restauration régionaux et de diététiciennes spécialisées dans l'univers de la santé et dans l'alimentation des personnes âgées.

En France, Korian collabore également avec Sodexo pour favoriser un approvisionnement local des matières premières alimentaires. Ainsi 73 % de nos achats alimentaires sont des produits fabriqués ou cultivés en France, 98 % des boulangers sont des boulangers de proximité et la distribution est locale à 97 %.

La réduction du gaspillage alimentaire

Korian sensibilise le personnel de restauration en établissement aux éco-gestes en cuisine et à la réduction du gaspillage alimentaire. Une campagne de sensibilisation au gaspillage alimentaire sera déployée en France au cours de l'année 2020.

Par ailleurs, 24 établissements Korian en France ont participé en 2019 à l'initiative « Maison Gourmande et Responsable » portée par le SYNERPA, la FNAQPA et plusieurs autres fédérations ou groupes afin de réduire efficacement le gaspillage alimentaire en maison de retraite médicalisée. Selon cette étude, le gaspillage alimentaire est estimé en général pour l'ensemble des sites ayant rempli l'auto-diagnostic à 150 grammes par personne et par repas, provenant des retours assiette. Cela représenterait selon l'étude environ 10 tonnes par an et par établissement, et 6 tonnes pour les sites Korian de l'échantillon, soit selon nos calculs 9 % des volumes totaux de déchets annuels par site en France. Les sites participants bénéficient d'un accompagnement personnalisé durant deux ans par 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. Le thème du gaspillage alimentaire est désormais, grâce à l'étude carbone de 2019, pleinement intégré aux objectifs de réduction des gaz à effet de serre. Par ailleurs les sites français se trouvent tous impactés dorénavant par l'obligation du tri des biodéchets et la mise en place d'une filière de valorisation.

La loi EGALIM du 2 octobre 2018, met un accent particulier en France sur la qualité sanitaire, environnementale et nutritionnelle des produits achetés et consommés. La loi vise à terme l'utilisation de 50 % de produits dits de qualité et durables dont 20 % de produits bio, à encourager les achats locaux ou équitables, à diversifier les protéines et recourir aux menus végétariens, à bannir progressivement le recours aux produits plastiques à usage unique, et enfin à réduire le gaspillage alimentaire. Un diagnostic complet est en cours en France par la Direction de l'Hébergement et de la Restauration pour mettre en place les plans d'action nécessaires.

Les autres pays du Groupe se sont engagés dans des programmes de réduction du gaspillage alimentaire qui fait partie des objectifs fixés dans le cadre de la feuille de route de décarbonation du Groupe.

3.6.2.3 La politique d'achats responsables du Groupe

Korian associe ses fournisseurs et prestataires dans la réduction des émissions de CO₂ liées au transport, à l'utilisation et à la fin de vie des produits ou services auxquels le Groupe fait appel dans ses établissements.

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, notamment en matière de réduction de l'impact environnemental. Traduite en quatre langues, cette charte des achats responsables est désormais associée à tous les contrats et appels d'offres et est progressivement signée par tous les fournisseurs référencés du Groupe en Europe.

La définition de critères environnementaux dans la sélection des fournisseurs

Korian a défini un cahier des charges précis pour décrire ses engagements et priorités en matière de RSE et de préservation de l'environnement : réduction des emballages et des livraisons, composition et utilisation des produits, valorisation des déchets pour une économie circulaire, etc.

Des critères environnementaux sont systématiquement intégrés dans les cahiers des charges des appels d'offres. Les fournisseurs présents et futurs de Korian sont invités à décrire comment leurs produits ou leurs services permettent à Korian de respecter ses engagements RSE et donc de réduire les émissions de gaz à effet de serre indirectes liés aux achats.

L'évaluation des pratiques environnementales des fournisseurs

Le Groupe fait appel à la plateforme indépendante ECOVADIS pour évaluer les pratiques RSE et donc environnementales de ses fournisseurs. À fin décembre 2019, 221 fournisseurs avaient été évalués par le biais de la plateforme ECOVADIS. Le score environnemental moyen des fournisseurs suite aux évaluations est de 53,1 sur 100 par rapport à une moyenne de 50,1 pour le secteur. Des plans d'actions seront définis avec les fournisseurs-clés dont les pratiques environnementales ont été évaluées à moins de 45 par la plateforme.

3.6.2.4 Le transport des salariés

Avec près de 56 000 collaborateurs partout en Europe, le transport domicile-travail constitue un facteur d'émissions indirectes non négligeable pour Korian.

La limitation des déplacements professionnels

À travers une politique voyage plus respectueuse de l'environnement, Korian souhaite réduire l'empreinte carbone des déplacements professionnels : obligation de prendre le train pour les trajets de moins de 3 heures, conférence téléphoniques et dispositifs de visioconférences, etc.

Par ailleurs, Korian optimise progressivement sa flotte de véhicules sur l'ensemble des pays en référençant des modèles sur la base de leurs émissions de CO₂ pour privilégier les modèles les moins énergivores.

La diminution des trajets domicile-travail

Afin de favoriser l'utilisation de modes de transport alternatifs à la voiture particulière, et conformément à la réglementation française, Korian a défini un « Plan de mobilité » pour ses sièges en France. Outre la promotion du télétravail et une participation financière aux abonnements aux transports publics, une indemnité kilométrique est désormais offerte aux collaborateurs venant au bureau à vélo.

Une réflexion plus large sera engagée en 2020 sur le trajet domicile-travail des collaborateurs en établissement, particulièrement au sein des sites localisés en milieu rural ou périurbain bénéficiant de peu de transports publics.

3.6.2.5 Mesures pour protéger les résidents et patients en cas de survenance d'évènements climatiques majeurs

Les évènements climatiques, imprévisibles par nature, peuvent avoir des répercussions sur les établissements du Groupe et par là-même sur ses résidents, patients et collaborateurs.

Tel que défini dans le paragraphe 2.3.2, 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 (dispositif de gestion de crise, plan de continuité d'activité, mise en sécurité des personnes...).

Afin de prévenir les épisodes de canicule par exemple, le Groupe a lancé en 2019, au sein de 195 établissements médico-sociaux, le projet K'lim afin d'améliorer le confort des résidents et des professionnels. Un budget de près de 10 millions a été engagé afin d'équiper l'ensemble des parties communes, une seconde pièce ou l'unité principale, et de remplacer le matériel vétuste.

3.6.3 Réduire et recycler les déchets

Korian déploie progressivement sur l'ensemble de ses établissements une politique de gestion des déchets visant à réduire les quantités générées par ses activités et à améliorer le tri et le recyclage des différents flux de déchets.

3.6.3.1 La stratégie de gestion des déchets de Korian et d'économie circulaire

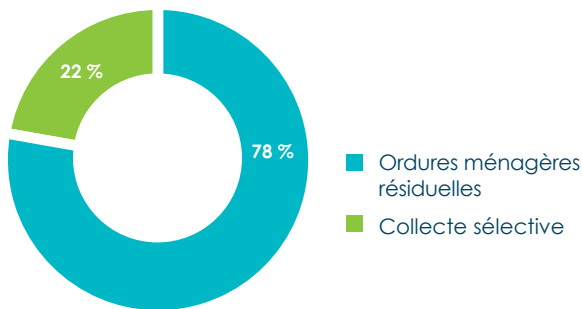
L'objectif de Korian est d'optimiser les filières de valorisation pour chaque flux de déchets (ordures ménagères, biodéchets, carton, papier, etc.), d'accompagner les établissements qui génèrent les plus gros volumes de déchets, et d'améliorer les pratiques des équipes par la formation et la sensibilisation.

L'identification des principaux flux de déchets

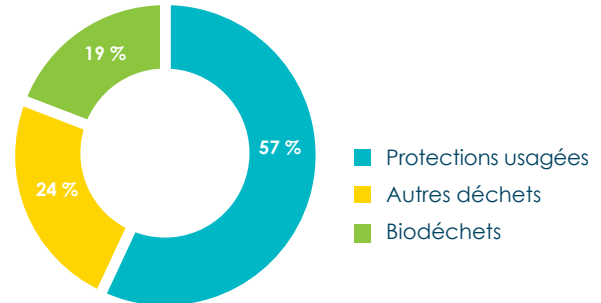
Korian a réalisé en France en 2018, et en Allemagne en 2019, une étude avec la start-up française « Take a waste » afin d'analyser les coûts et les volumes de déchets générés par les établissements et de comprendre les pratiques de tri des équipes. Au total, près de 50 sites ont été audités afin d'apporter une vision plus précise de la gestion des déchets sur site et d'identifier des pistes concrètes d'optimisation. Ce diagnostic sera dupliqué dans les autres pays d'Europe en 2020.

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

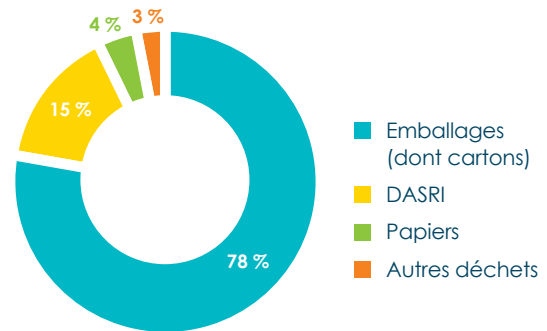
ESTIMATION DE LA RÉPARTITION DES DÉCHETS EN FRANCE



ESTIMATION DE LA RÉPARTITION DES ORDURES MÉNAGÈRES RÉSIDUELLES EN FRANCE



ESTIMATION DE LA RÉPARTITION DE LA COLLECTE SÉLECTIVE EN FRANCE



Le soutien aux établissements les moins performants

La réalisation de ces diagnostics permet de constituer progressivement des tableaux de bords de suivi de la performance des établissements en matière de gestion de déchets. À l'aide de ratios, Korian identifie les sites qui génèrent les plus gros volumes de déchets pour prioriser les actions : renégociation des contrats avec les prestataires publics ou privés de collecte, optimisation du tri et de la valorisation des différents flux, rappel des consignes de tri et mise en conformité réglementaire. 45 sites ont ainsi bénéficié d'un accompagnement personnalisé de « Take a waste » en 2019. Ils seront près de 100 en 2020 pour viser l'intégralité des sites à fin 2023.

Les économies financières réalisées permettent à Korian de progressivement mettre en place dans ses établissements en France la valorisation des bio-déchets, comme c'est déjà le cas dans 100 % de ses sites en Allemagne. Une expérimentation a été menée en 2019 dans plusieurs sites en France avec la société de recyclage bio-déchets Moulinot qui a permis de tester la filière de recyclage biomasse.

De manière générale, le Groupe vise à renforcer l'économie circulaire par des circuits améliorés de recyclage de ses déchets. Par exemple, les ordinateurs usagés sont confiés à une organisation qui les déconditionne, les met en sécurité, les reformate et les recycle par la suite vers d'autres utilisateurs. De même des filières de recyclage gratuit, comme Valdelia en France, permettent grâce à un numéro vert d'appeler un centre de recyclage qui récupère les mobiliers professionnels usagés ou non utilisés des sites pour les reconditionner si nécessaire et les recycler. Le Groupe explore par ailleurs des coopérations renforcées dans le domaine de l'économie circulaire avec des entreprises de l'économie sociale et solidaire qui devraient aboutir au cours de l'année 2020.

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

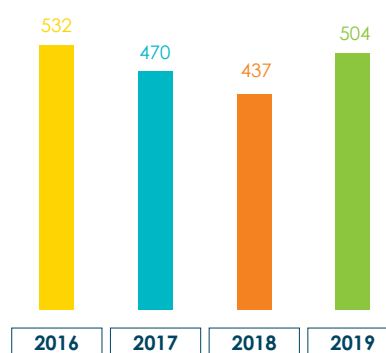
La sensibilisation des équipes

Korian sensibilise les équipes aux bonnes consignes sur les flux considérés comme prioritaires au regard de l'importance de leurs volumes ou des nombreuses erreurs de tri constatées lors des diagnostics. L'attention est notamment portée sur les DASRI, les encombrants, les médicaments non utilisés, les cartouches, ampoules et piles, à travers une campagne de sensibilisation dédiée (posters, procédures qualité, formations en réunion d'équipe etc.) qui sera déployée en 2020.

Ainsi que cela est exposé au paragraphe 2.3.2 du présent document d'enregistrement universel, 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.

Le graphique ci-après présente le poids total des DASRI collectés en France, Belgique et Italie depuis 2016. Cette information n'est pas disponible pour l'Allemagne, les DASRI n'étant pas pesés séparément.

TONNES DE DASRI



En 2019, le ratio de quantité de DASRI par site est de 1,29 contre 1,57 en 2016.

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, honnêteté 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, résidents, patients, familles, fournisseurs, sous-traitants et autres parties prenantes. Disponible sur le site internet institutionnel du Groupe ainsi que sur les réseaux internes, 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 rappelant les grands principes éthiques édictés par Korian et en faisant référence à 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 tout en agissant avec intégrité et transparence.

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. Le déploiement de la Charte au sein du Groupe s'est accompagné depuis 2018 d'un plan de communication dédié, avec notamment des rappels sur l'existence de la Charte et la nécessité de s'y conformer, par le biais d'animations dédiées au sein des sièges et sur les sites. La charte éthique a été signée par tous les managers composant le TOP Management de Korian, et elle est en outre distribuée à l'arrivée de chaque nouveau collaborateur au sein du Groupe et fait l'objet d'une mention spécifique dans les contrats de travail signés par les collaborateurs.

Un module de e-learning obligatoire sur la Charte a également été développé courant 2018 et continue à être déployé auprès de l'ensemble des collaborateurs du Groupe en Europe.

Pour compléter, conformément à la loi, un dispositif d'alerte sécurisé et traduit dans toutes les langues du Groupe ainsi que l'anglais est à la disposition des collaborateurs du Groupe pour leur permettre de signaler toute situation qui leur semblerait en violation des principes énoncés dans la Charte. Afin que chacun soit informé de ce dispositif, son existence est mentionnée dans la charte éthique et son mode de fonctionnement est décrit dans un guide spécifique accessible à tout collaborateur du Groupe.

Enfin, la charte éthique est complétée par des chartes thématiques spécifiques (charte des achats responsables, charte de bientraitance, charte informatique, etc.).

3.7.1.2 La lutte contre la corruption et trafic d'influence

Le groupe Korian condamne toute forme de corruption, passive ou active, ou le trafic d'influence. Afin de répondre aux obligations légales prévues par la loi du 9 décembre 2016 dite Sapin 2, Korian a développé un programme éthique et conformité par la mise en place des dispositifs suivants :

- **Cartographie des risques de corruption** : à partir de la cartographie des process du Groupe, la Direction audit et contrôle interne a identifié les différents scénarios à risque et en a évalué la criticité en termes d'impact, de probabilité d'occurrence, après prise en compte des dispositifs de maîtrise en place.
- **Évaluation des tiers** : une procédure d'évaluation des fournisseurs et des partenaires a été définie et est en cours de déploiement au sein du Groupe.
- **Charte éthique** : la charte éthique du Groupe, décrite en 3.7.1.1 ci-dessus, intègre des situations de corruption à proscrire afin que tout lecteur en ait connaissance. La charte éthique fait également référence à la politique cadeau et invitations, document clef du dispositif anti-corruption, qui décrit également les types de comportements à proscrire et précise les règles applicables. Enfin, la charte achats responsables signée par les fournisseurs référencés précise notamment l'engagement du fournisseur à lutter contre la corruption.
- **Dispositif d'alerte** : le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte commun à toutes les entités du Groupe permettant à chaque collaborateur de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue d'origine, sur tout sujet qui lui semblerait contraire aux principes énoncés dans la charte éthique, et notamment les faits de corruption, trafic d'influence ou fraude. Chaque alerte est traitée de façon confidentielle. Ce dispositif répond aux exigences des articles 6 et 17 de la loi Sapin 2 ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance.

- **Formations** : des e-learning ont été déployés sur la charte éthique destinés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Des formations spécifiques relatives à l'anti-corruption destinées aux populations exposées sont en cours de déploiement. Par ailleurs, des campagnes internes de communication ont été élaborées pour sensibiliser les collaborateurs à l'existence et aux principes de la charte éthique.
- **Procédures de contrôles comptables** : le référentiel de contrôle interne a été élargi pour intégrer l'ensemble des mesures de prévention contre la corruption au sein du Groupe.
- **Évaluation du dispositif** : le plan d'audit interne annuel couvre toutes les entités du Groupe et intègre notamment les sujets relatifs à la corruption ou à la fraude.

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.

3.7.2.1 La cartographie des risques

Depuis 2017, le Groupe réalise une cartographie des risques spécifique aux 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.

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 d'enregistrement universel. 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 les dispositifs de maîtrise du risque sont recensés ou mis en place.

Les principales zones de risques 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 2019 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 Comité *Risks, Ethics and Compliance*, se réunit tous les deux mois sous la Présidence de la Directrice générale, avec 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 démarche de cartographie des risques du Groupe, les programmes de conformité aux lois et règlements, la mise en œuvre du plan de vigilance élaboré par les groupes de travail, ainsi que les éventuelles alertes émises par le biais du dispositif d'alerte externe sécurisé.

Le Comité qualité et sécurité a été mis en place début 2020, afin de renforcer le suivi de l'application des standards Korian et des actions de prévention en termes de sécurité et de sûreté. Ce Comité, présidé par le Directeur médical, éthique et qualité Groupe, se réunit tous les 2 mois et réalise la revue et le suivi :

- de l'ensemble des évaluations internes (audit qualité 360°) et externes (Certification, contrôles externes) ;
- des dispositifs de prévention et de sécurité des soins, de sécurité des bâtiments (sécurité incendie, maintenance et du réseau d'eau), de sécurité alimentaire et de sécurité au travail ;
- des dispositifs de prévention et de sûreté (actes de malveillance, actes de violence et/ou de maltraitance).

La charte éthique

La Charte éthique est détaillée au paragraphe 3.7.1.1 ci-dessus. Elle est également annexée au « Book of Rules », document de référence décrivant les règles de compliance du Groupe s'appliquant à toutes les entités et filiales.

Les politiques ressources humaines

Les politiques ressources humaines déployées dans chaque pays sont décrites au sein du paragraphe 3.2 du présent document d'enregistrement universel. 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 musculosquelettiques (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 2019. Cette dernière a démontré des résultats très positifs avec un taux d'engagement et de satisfaction des salariés de 75 % (résultats décrits au sein du paragraphe 3.3.3 du présent document d'enregistrement universel). Suite à cette enquête, des plans d'actions sont identifiés, catégorisés, puis priorisés 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.

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.

La charte des achats responsables est associée à tous les contrats et appels d'offres ; elle est progressivement signée par tous les fournisseurs référencés du Groupe en Europe.

Symétriquement à la charte des achats responsables signée par les fournisseurs, une charte mentionnant les engagements à respecter par Korian est également contresignée par tous les acheteurs de la Direction achats Groupe afin de confirmer leur adhésion aux principes de lutte contre la corruption et les conflits d'intérêts, respect des règles de concurrence et de la confidentialité.

Évaluation des fournisseurs

Le Groupe fait appel à la plateforme indépendante ECOVADIS pour évaluer ses fournisseurs sur les quatre thèmes suivants : Éthique, Environnement, Social, *Supply Chain*. À fin décembre 2019, 221 fournisseurs avaient été évalués par le biais de la plateforme ECOVADIS. Le score moyen des fournisseurs suite aux évaluations était en 2019 de 53,1 sur 100, dont un score moyen de 46,4 sur 100 sur le volet Éthique. En cas de score global inférieur à 45 les 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, et en conformité avec la loi Sapin 2, Korian a mis en place une procédure d'évaluation de ses fournisseurs en fonction de critères objectifs, en utilisant notamment une plate-forme externe permettant d'évaluer leur intégrité.

Respect des droits humains et 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 chapitre 2 du présent document d'enregistrement universel et peuvent être déclinées pour 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.

Les dispositifs complémentaires recensés par le Groupe sont évoqués dans le paragraphe 3.4 du présent document d'enregistrement universel, 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 d'enregistrement universel. Le Groupe met en œuvre des actions correctives en réponses aux événements indésirables graves reportés en 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.

Protection des données à caractère personnel

Compte tenu du cœur de métier de Korian, qui consiste en l'accompagnement du Grand Âge et des fragilités, le respect du secret médical et plus largement de la vie privée, ainsi que la protection des données personnelles sont des enjeux majeurs.

Gouvernance

Korian a nommé un délégué à la protection des données (DPO) au niveau du Groupe, ainsi que dans chaque pays d'implantation. Pour compléter, des Comités pluridisciplinaires ont été mis en place depuis 2017 au niveau du Groupe, puis dans chaque pays regroupant les fonctions juridiques, systèmes d'information, sécurité informatique, audit et contrôle interne. Ces Comités se réunissent une fois par mois pour discuter de l'avancement des programmes de conformité, ainsi que des éventuels nouveaux projets impliquant une mise en conformité ou une adaptation de la documentation existante (exemple télémédecine, objets connectés, etc.).

Ces dispositifs sont complétés par des Comités dédiés aux différentes thématiques : médical et opérations, RH, Marketing et solutions innovantes.

Programme de conformité

Des *guidelines* ont été émis au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD et en assurer une application homogène au sein des différents pays d'implantation du Groupe, tous les pays étant soumis au Règlement Général sur la Protection des Données.

Ces *guidelines* couvrent les différentes thématiques du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : nomination, rôles et responsabilités du *Data Protection Officer* ; modalités d'élaboration du registre des traitements ; notices d'informations et de consentement ; règles relatives aux durées de conservation des données ; mesures de sécurité ; analyses d'impact ; clauses contractuelles types ; procédures pour répondre aux requêtes sur les données personnelles et procédures à suivre en cas de violation de données.

La mise en œuvre des *guidelines* RGPD au sein de chaque pays a été accompagnée par des équipes pluridisciplinaires (data protection officer, audit et contrôle interne, juridique, sécurité informatique, systèmes d'information).

Contrôles et audits

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

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, des audits sont menés régulièrement directement par le *Data Protection Officer* au sein des établissements et des points de contrôle spécifiques ont été ajoutés aux audits qualité réalisés par les Départements qualité de chaque pays.

Plus globalement, des audits internes RGPD permettant de vérifier la bonne application du programme de conformité dans les pays, ainsi que des audits sur la cybersécurité ont été inclus au plan d'audit de la Direction audit et contrôle interne.

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 chapitre.

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 internes et les audits qualité. Les éléments clés des programmes de conformité sont également repris dans le référentiel de contrôle interne du Groupe, tel que présenté au paragraphe 2.5 du présent document d'enregistrement universel.

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 2.5 du présent document d'enregistrement universel.

Mécanismes d'alerte

Korian met à la disposition de 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. Ce site est également accessible pour toute personne extérieure qui souhaiterait alerter le Groupe sur les sujets susmentionnés.

Au cours de l'exercice 2019, 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. Ces alertes ont été traitées en toute confidentialité et des actions ont été mises en œuvre si nécessaire.

Parallèlement à ce dispositif répondant aux exigences de la loi du 9 décembre 2016 ainsi que de la loi sur le devoir de vigilance, le Groupe dispose dans chaque pays de différents mécanismes permettant aux résidents, patients et à leurs familles ainsi qu'aux collaborateurs et à toute partie prenante d'alerter le Groupe sur des préoccupations sur la prise en charge au sein de nos établissements.

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 deuxième année une déclaration de performance extra-financière dans son document d'enregistrement universel.

La table de concordance avec les informations sociales, environnementales et sociétales devant figurer dans la déclaration de performance extra-financière ainsi que la liste prévue par l'article R.225-105 II du Code de commerce, est publiée au paragraphe 8.4 du présent document universel d'enregistrement.

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. En 2019, grâce notamment à la création d'un poste dédié au *reporting* extra-financier, un référentiel commun à l'ensemble du Groupe des indicateurs extra-financiers et un tableau de bord associé ont pu être mis au point et diffusés dans tous les pays. Les 15 engagements RSE et leurs indicateurs associés font désormais l'objet d'un suivi trimestriel intégré aux revues business des pays.

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 en 2019 sur le périmètre Europe du Groupe, hors les acquisitions réalisées sur l'année 2019, à savoir France (hors acquisition du Groupe Omega), Allemagne, SLG en Belgique et Korian en Italie. Ils ne tiennent pas compte des acquisitions réalisées en Espagne et aux Pays-Bas. Les données relatives à l'effectif du Groupe prennent néanmoins en compte les données de l'Espagne (périmètre de Seniors en Andalousie) et les Pays-Bas. 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. Des conventions ont été adoptées pour certains indicateurs RH compte tenu des définitions variables d'un pays à l'autre en ce qui concerne les contrats courts et la formation. Seules les coopératives en Italie sont exclues du périmètre de *reporting* 2019, néanmoins elles sont incluses dans les données de formation.

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 2019 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2019.

La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par le Responsable RSE Groupe, directement auprès de chaque Direction concernée en s'appuyant sur le responsable du *reporting* extra-financier, recruté au 2^{ème} semestre 2019.

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

Dans certains cas, des indicateurs peuvent manquer pour tel ou tel pays et dans ce cas les exclusions ou les variations de définitions sont mentionnées individuellement dans le rapport ci-dessus sous forme de notes en bas de page.

Les recrutements

Le nombre de recrutements 2019 pour la France et l'Allemagne ont été calculé en appliquant à l'effectif permanent, le taux de turnover de chacun des deux pays.

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) sur 12 derniers mois. 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 sur 12 derniers mois.

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 sur les 12 derniers mois glissants. Il est calculé sur la base des collaborateurs en contrat à durée indéterminée.

Le taux de turnover

Le turnover des talents est un indicateur qui indique la stabilité de l'emploi au sein de Korian. Il résulte de facteurs multiples relatifs à la qualité du travail et à l'environnement de travail. Il s'agit d'un indicateur glissant, qui se base sur les 12 derniers mois. Le turnover est obtenu en divisant le nombre de départs CDI du mois par l'effectif permanent (en effectifs inscrits).

La consommation énergétique et d'eau

Chaque pays a transmis des consommations chiffrées sur la base des factures 2019, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements. Il est précisé que la consommation d'électricité liée aux panneaux solaires en Belgique n'est pas reportée dans ses consommations.

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 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.

La gestion des déchets

Les informations quantitatives suivies et publiées relatives aux déchets concernent les DASRI collectés en Europe et les autres déchets collectés pour l'Allemagne et la France sur la base d'une étude menée dans ces deux pays en 2018 et en 2019. En 2020, le périmètre sera élargi à l'ensemble des pays du Groupe.

Exclusions

L'information sur le respect du bien-être animal n'est pas traitée dans le présent d'enregistrement universel car jugée non pertinente pour le Groupe. Néanmoins, il est rappelé que des animaux peuvent être présents dans les établissements, la plupart du temps appartenant à des résidents eux-mêmes.

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

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, commissaire aux comptes du groupe 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 2019 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion, en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225 102-1, 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 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 textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle.

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 ni sur 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, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000⁽¹⁾ :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains

(1) ISAE 3000 - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

risques (risque lié à la pandémie liée au coronavirus, risque lié aux soins et prise en charge, risque d'atteinte à la réputation, risque lié à la sécurité des personnes, risque lié à l'environnement concurrentiel, risque transformation digitale, risque lié à l'éthique des affaires, risque lié aux systèmes d'information, cybersécurité et protection des données) nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités 2 ;

- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration au paragraphe « 3.8 Note méthodologique » ;
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
 - des tests de détail sur la base de sondages, 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 ⁽¹⁾ et couvrent entre 37 et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

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 2019 et avril 2020 sur une durée totale d'intervention de 7 semaines.

MAZARS SAS

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

Conclusion

Sur le périmètre de l'Allemagne, nous avons détecté des anomalies significatives et des lacunes dans la fiabilité d'établissement des données sur les indicateurs nombre d'heures de formation, % de collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant et nombre de collaborateurs ayant suivi une formation.

Sur la base de nos travaux, à l'exception des éléments décrits ci-dessus, 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 les commentaires suivants :

- Pour le risque lié à l'environnement concurrentiel, le groupe a mis en place des actions pour prévenir et atténuer les risques mais n'a pas défini de politique. Les données publiées au titre de ce risque (le nombre de participants aux tables rondes et conférences et le nombre d'études scientifiques) ne constituent pas en tant que tel des indicateurs clés de performance (indicateurs de résultat).
- Les données publiées au titre du risque lié au réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement (nombre de sites engagés dans le plan climatisation) ne constituent pas en tant que tel un indicateur clé de performance.
- Aucun indicateur clé de performance n'a été défini à ce stade pour couvrir le risque de pandémie liée au coronavirus (Covid-19) ni le risque de manque de maîtrise dans la gestion des données à caractère personnel.

Fait à Paris La Défense, le 5 mai 2020

L'organisme tiers indépendant

Edwige REY

Associée RSE & Développement Durable

(1) Korian France, Korian Allemagne et Korian Belgique (pour les indicateurs sociaux)



Gouvernement d'entreprise

4.1	ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	144	4.2	RÉMUNÉRATION	184
4.1.1	Mode de gouvernance	145		Introduction	184
4.1.2	Direction générale	145	4.2.1	Politique de rémunération des mandataires sociaux	187
4.1.3	Conseil d'administration	149	4.2.2	Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux en 2019 (<i>Say on Pay ex-post</i>)	197
4.1.4	Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF	181			
4.1.5	Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts	181			

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 ses séances des 27 février et 29 avril 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni les 25 février et 14 avril 2020 et avec l'appui du Secrétariat général Groupe et de la Direction des ressources humaines et de la RSE Groupe, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce. Il rend compte notamment des pouvoirs du Président du Conseil et de la Directrice générale, de la composition du Conseil, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil et de ses Comités, de l'application par la Société du code de gouvernement d'entreprise auquel elle se réfère, 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 au paragraphe 7.5 « Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales » du présent document d'enregistrement universel.

Les informations relatives aux délégations en matière d'augmentation de capital sont présentées au paragraphe 7.2.3 « Capital autorisé (émis et non émis) » du présent document d'enregistrement universel.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont énoncés au paragraphe 7.2.5 « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent document d'enregistrement universel.

Les informations relatives aux restrictions imposées aux mandataires sociaux par le Conseil d'administration en matière de levée des options ou de vente des titres en cas d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions sont présentées aux paragraphes 7.2.4.3 « Plans de rémunération long terme » du présent document d'enregistrement universel.

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.

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 janvier 2020 (le « **Code AFEP-MEDEF** »), disponible sur le site www.afep.com.

Édito du Président du Conseil



Le début de l'année 2020 est marqué par la crise sanitaire majeure liée au coronavirus (Covid-19) qui impacte l'exercice des différents métiers du Groupe. Le Conseil d'administration a une pensée toute particulière pour les familles et les proches de ses résidents, de ses patients et de ses employés victimes de la pandémie. Je tiens également à exprimer, au nom du Conseil, toute ma reconnaissance à l'ensemble des salariés du Groupe qui, dans les établissements et aux sièges, font preuve d'un courage et d'un dévouement exemplaires dans un contexte particulièrement difficile. Face à cette situation, le Conseil d'administration, a été dès février, lors de plusieurs sessions programmées et extraordinaires, très attentif à l'évolution de l'épidémie et aux mesures prises par la Société pour y faire face, avec toujours comme priorité la santé et la sécurité des résidents, des patients et des salariés. Le Conseil, lors de sa session du 2 avril, a décidé de renforcer sa gouvernance en lien avec cette crise sanitaire en créant en son sein un Comité ad hoc temporaire qui se réunit sur une base hebdomadaire. Ce Comité est composé des Présidents des Comités d'audit, des rémunérations et nominations, d'éthique, qualité et RSE, des deux administrateurs médecins et du Président du Conseil.

2019

En 2019, le Conseil d'administration a continué à améliorer ses pratiques et à compléter ses compétences. Il a consolidé dans la durée la gouvernance de la Société et a montré, tout au long de l'année, un niveau d'engagement remarquable.

Amélioration des pratiques

Le Conseil d'administration s'appuie toujours plus sur le travail préparatoire des quatre Comités spécialisés, permettant ainsi d'avoir le bon degré d'échange, de débat et de justesse de décision lors des délibérations. C'est la bonne adéquation et le bon niveau des compétences de chacun des Comités, et surtout, l'engagement des Présidents de ces Comités qui permettent d'atteindre une confiance élevée du Conseil dans les recommandations des Comités.

Les recommandations des Comités et les délibérations du Conseil s'élaborent au plus près de la réalité opérationnelle et des enjeux concrets de transformation du Groupe grâce à l'accessibilité et la disponibilité du management en amont des réunions du Conseil et de ses Comités, ainsi que lors des séminaires stratégiques et des visites de sites qui sont l'occasion de mieux appréhender les enjeux humains et opérationnels par des échanges directs avec les équipes sur le terrain dans les différents pays d'implantation du Groupe.

Le Conseil a consolidé les pratiques mises en place au fur et à mesure des évaluations du Conseil, des échanges avec les parties prenantes et en conformité avec les meilleures pratiques de place.

RSE

Les thèmes relatifs à la RSE sont venus formellement compléter le champ de compétences du Comité éthique et qualité devenu le Comité éthique, qualité et RSE. Toutes les décisions du Conseil sont évaluées au regard des enjeux sociaux et environnementaux qui sont au cœur de l'action de Korian avec une stratégie RSE explicite qui répond aux défis liés à la prise en charge du Grand Âge et des fragilités.

Compétences

Le Conseil a renforcé ses compétences dans le domaine de la santé et de la qualité des prestations en accueillant un deuxième médecin et un administrateur salarié, directrice d'établissement de santé.

Gouvernance consolidée dans la durée

Le Conseil a décidé le renouvellement anticipé pour cinq ans du mandat de la Directrice générale, M^{me} Sophie Boissard, actant ainsi sa confiance dans le succès de la poursuite de son action et de la mise en œuvre du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur », qui devra désormais prendre en compte ce nouvel environnement.

Engagement

Le Conseil d'administration, avec un nombre important de réunions programmées et extraordinaires, deux séminaires, un travail préparatoire important des Comités, le tout avec un taux d'assiduité remarquable a montré un très haut niveau d'engagement que je tiens à saluer.

Les résultats de l'évaluation annuelle effectuée avec un consultant externe ont confirmé que le Conseil d'administration avait atteint une composition et un fonctionnement tout à fait à même de répondre à l'ambition du plan stratégique et du projet d'entreprise de Korian tout en conservant le souci d'une amélioration continue.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du Conseil d'administration pour leur engagement et le management pour son implication et sa rigueur.

*Christian Chautard,
Président du Conseil d'administration.*

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société

La gouvernance de Korian en chiffres clés

La Directrice générale

Assistée d'un Comité de Direction générale de 11 membres

Une équipe diversifiée



25 % de femmes

53 ans d'âge moyen



33 % de nationalité étrangère

Des réunions stratégiques

6 Réunions du Comité de Direction générale dans les différents pays d'implantation du Groupe

8 Comités spécialisés



Participation aux séminaires stratégiques du Conseil

Le Conseil d'administration

11 administrateurs dont le Président

Une composition équilibrée

50 % d'indépendants



40 % de femmes



57 ans d'âge moyen



82 % de profils internationaux
27 % de nationalité étrangère

Des compétences variées



Expérience de Direction générale / Stratégie / International

91 %



Expertise financière / M&A

73 %



Connaissance du secteur de la santé

64 %



Immobilier / Investissements

64 %



Ressources humaines / Politique publique / Environnement / Relations sociales

55 %



IT / Digital / Innovation

36 %

Des travaux réguliers

9 réunions

95 % d'assiduité

4 comités spécialisés

2 séminaires stratégiques dont 1 en Belgique incluant des visites d'établissements

4.1.1 Mode de gouvernance



4.1.1.1 Un mode de gouvernance moniste

La société Korian (« **Korian** » ou la « **Société** ») est depuis 2012 une société anonyme à Conseil d'administration.

4.1.1.2 Une dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation et de fonctionnement de la Direction générale, 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.

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 M^{me} 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 M^{me} Sophie Boissard depuis le 26 janvier 2016.

La Présidence du Conseil d'administration est assurée par M. Christian Chautard depuis le 25 mars 2015.

4.1.1.3 Plan de succession

Conformément à la recommandation de l'article 17.2.2 du Code AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations veille à la préparation d'un plan de succession des instances dirigeantes de la Société.

Le plan de succession résulte d'un processus au sein duquel le Comité des rémunérations et des nominations :

- travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale, le Président du Conseil d'administration et la Direction des ressources humaines et de la RSE Groupe afin de vérifier (i) que le plan est conforme aux pratiques de la Société et du marché, (ii) que les hauts potentiels identifiés en interne reçoivent un soutien et une formation appropriés, et (iii) qu'il existe un suivi adéquat des postes clés susceptibles de devenir vacants ;
- rencontre les principaux dirigeants si nécessaire ;
- implique la Directrice générale et le Président du Conseil d'administration dans la mesure où ils ont un rôle clé dans la planification de leur propre succession, étant précisé qu'ils ne dirigent pas le processus ;
- travaille avec un consultant externe si nécessaire ;
- fournit au Conseil d'administration des rapports d'avancement, en particulier lors des *executive sessions*.

Ce plan est revu chaque année et le cas échéant actualisé.

4.1.2 Direction générale

Depuis le 26 janvier 2016, M^{me} Sophie Boissard assure la fonction de Directrice générale. Le Conseil d'administration, lors de sa séance du 5 décembre 2019, a décidé de renouveler par anticipation le mandat de M^{me} Sophie Boissard pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2020.

4.1.2.1 La Directrice générale

La Directrice générale n'est pas titulaire d'un contrat de travail au sein de la Société ou d'une quelconque autre société du Groupe.

Conformément à l'article 12.3 des statuts de la Société, la Directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées générales d'actionnaires, des pouvoirs du Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social.

La Directrice générale assume sous sa responsabilité la direction générale de la Société et la représente dans les rapports avec les tiers. La Société est engagée même par les actes de la Directrice générale qui ne relèvent pas de l'objet social, à moins qu'elle ne prouve que le tiers savait que l'acte dépassait cet objet ou qu'il ne pouvait l'ignorer compte tenu des circonstances, étant exclu que la seule publication des statuts suffise à constituer cette preuve.

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4 du Règlement intérieur du Conseil à jour au 5 décembre

2019 (le « **Règlement intérieur** ») précisent les décisions de la Directrice générale devant être soumises à l'autorisation préalable du Conseil d'administration. Celles-ci sont également décrites au paragraphe 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration ».

M^{me} 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 19.2 du Code AFEP-MEDEF.

Portrait de la Directrice générale

M^{me} 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 de renouvellement : 1^{er} janvier 2020

Date d'expiration du mandat : 31 décembre 2025



Biographie

Ancienne élève de l'École normale supérieure et diplômée de l'École nationale d'administration, M^{me} 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 occupé différents postes dans la sphère publique, notamment au Conseil d'État, au ministère du Travail et des Affaires sociales et au ministère de l'Économie et des Finances.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M^{me} Sophie Boissard détient 17 510 actions Korian.

Autres mandats au sein du Groupe

Présidente des Conseils de surveillance de Korian Deutschland AG (Allemagne) et de Korian Management AG (Allemagne), administrateur de Segesta (Italie), de SLG (Belgique), de Fondation KOR (Italie) et de la Fondation Korian Stiftung Deutschland (Allemagne), Présidente de la Fondation Korian pour le Bien Vieillir.

Mandats extérieurs au Groupe⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Allianz SE (société cotée)

Administrateur : Over SpA (Italie) détenue à 42 % par Korian

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Administrateur : Areva, SANEF

(1) M^{me} Sophie Boissard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

4.1.2.2 Les Comités présidés par la Directrice générale

Pour l'accompagner dans sa gestion, la Directrice générale a créé plusieurs instances internes.

Le Comité de Direction générale



Comité de Direction générale - au premier rang, de gauche à droite : M. Didier Armaingaud, M^{me} Sophie Boissard, M^{me} Mariuccia Rossini ; au second rang de gauche à droite : M. Rémi Boyer, M. Dominiek Beelen, M. Nicolas Mérigot, M^{me} Caroline de Jessey, M. Charles-Antoine Pinel, M. Philippe Garin, M. Bart Bots, M. Frédéric Duroseau, M. Arno Schwalie.

Le Comité de Direction générale regroupe d'une part les dirigeants des principales lignes d'activité du Groupe et d'autre part, les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe.

Au 1^{er} janvier 2020, le Comité de Direction générale est composé comme suit :

Au titre des lignes d'activité	M. Dominiek Beelen (Directeur général Benelux) M. Nicolas Mérigot (Directeur général France Santé) M. Charles-Antoine Pinel (Directeur général France Seniors) Dr. Mariuccia Rossini (Présidente du Conseil d'administration de Segesta (Italie)) M. Arno Schwalie (Directeur général Allemagne)
Au titre des Directions fonctionnelles du Groupe	Dr. Didier Armaingaud (Directeur médical, éthique et qualité de service Groupe) Dr. Bart Bots (Directeur du développement international) M. Rémi Boyer (Directeur des ressources humaines et RSE Groupe) M. Frédéric Duroseau (Directeur immobilier et développement Groupe) M. Philippe Garin (Directeur financier Groupe) M ^{me} Caroline de Jessey (Directrice de la communication Groupe)

Le Comité de Direction générale se réunit au moins une fois tous les deux mois, pour suivre l'avancement du projet d'entreprise et les principales politiques déployées au sein du Groupe, notamment en matière de RSE et de prévention des risques.

Les autres Comités

Outre le Comité de Direction générale, la Directrice générale a mis en place des comités internes spécialisés pour l'assister dans sa mission, en particulier des comités de revue d'activités des pays, le Comité des engagements et investissements ainsi que le Comité risques, éthique et compliance.

4.1.2.3 Promotion des femmes dans les instances dirigeantes



Séminaire 2019 du top 100 du Groupe à Maastricht.

Focus : La parité au sein des instances dirigeantes

La promotion de la parité fait partie des 10 points cardinaux de la politique RH Groupe. Elle 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 et afin de viser une représentation plus équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité de Direction générale, 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 2019, les femmes représentaient :

Instance dirigeante (comités de direction)	% de femmes
Comité de Direction générale	25 %
Korian <i>top management</i>	46 %
Directeurs d'établissements	68 %
Fonctions support	62 %

Le groupe Korian a été régulièrement reconnu pour sa politique de diversité et a reçu en 2019 pour la troisième fois 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 46 % 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 Groupe se fixe désormais l'objectif de parvenir à une cible de 50 % de femmes dans le *top management* d'ici 2023. À cette fin, il s'est engagé à intégrer systématiquement une candidature de chaque sexe dans les procédures finales de recrutement.

Par ailleurs, 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. La Directrice générale a lancé début 2019 un « club des femmes Korian » destiné à promouvoir la diversité et les bonnes pratiques pour faire progresser la mixité.

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.

4.1.3 Conseil d'administration

4.1.3.1 Composition du Conseil d'administration

L'article 11 des statuts de la Société définit et précise les modalités de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration.

Focus : Evolution de la composition du Conseil au cours de l'exercice 2019

Les actionnaires de la Société, réunis en Assemblée générale mixte le 6 juin 2019 (l'« **Assemblée 2019** »), ont décidé de :

- renouveler les mandats d'administrateurs indépendants de M. Jean-Pierre Duprieu et M^{me} Anne Lalou ;
- nommer M. Jean-François Brin aux fonctions d'administrateur indépendant ;

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 2021.

Sont arrivés à échéance à l'issue de l'Assemblée 2019, les mandats de :

- M^{me} Elisabeth T. Stheeman, administrateur indépendant ;
- M^{me} Hafida Cola, administrateur représentant les salariés ;
- M. Guy de Panafieu, Censeur. Le Conseil d'administration en date du 14 mars 2019, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de ne pas proposer à l'Assemblée 2019 de nommer un nouveau Censeur.

L'organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné, le 25 juillet 2019, M^{me} Marie-Christine Leroux en qualité d'administrateur représentant les salariés avec effet au 1^{er} septembre 2019, en remplacement de M^{me} Hafida Cola.

Tableau de synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2019

Fin de mandat ⁽¹⁾	M ^{me} Elisabeth T. Stheeman (administrateur indépendant) M ^{me} Hafida Cola (administrateur représentant les salariés) M. Guy de Panafieu (Censeur)
Renouvellement ⁽²⁾	M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant) M ^{me} Anne Lalou (administrateur indépendant)
Nomination/désignation	M. Jean-François Brin (administrateur indépendant) ⁽²⁾ M ^{me} Marie-Christine Leroux (administrateur représentant les salariés) ⁽³⁾

(1) À l'issue de l'Assemblée 2019.

(2) À l'Assemblée 2019.

(3) Avec effet au 1^{er} septembre 2019.

4.1.3.1.1 Membres du Conseil

Le Conseil d'administration de la Société comprend les 11 membres suivants :

Président du Conseil d'administration	M. Christian Chautard
Administrateurs institutionnels	M. Jérôme Grivet Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica »), représenté par M ^{me} Françoise Debrus Holding Malakoff Humanis, représenté par M ^{me} Anne Ramon Office d'Investissement des Régimes de Pensions du Secteur Public (« Investissements PSP »), représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler
Administrateurs indépendants	M. Jean-François Brin M. Jean-Pierre Duprieu M ^{me} Anne Lalou M. Markus Müschenich M ^{me} Catherine Soubie
Administrateur représentant les salariés	M ^{me} Marie-Christine Leroux

Le 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 l'article L. 225-51 du Code de commerce, l'article 11.2.1 des statuts de la Société stipule que le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, 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, conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, 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 parties prenantes, et en particulier le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il en rend compte au Conseil d'administration.

Il est également informé et consulté par la Directrice générale sur tous les événements significatifs relatifs à la vie de la Société.

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 2019.

Par dérogation à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'article 11.2.4 des statuts de la Société stipule que « le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix ».

M. 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.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M. Christian Chautard détient 1 239 actions Korian.

Autres mandats au sein du Groupe

Président du Conseil d'administration de la Fondation Korian Stiftung Deutschland (Allemagne)

Mandats extérieurs au Groupe ⁽²⁾

Président : Renovia

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Président-Directeur général : Korian (société cotée)

Président du Conseil de surveillance : Korian Deutschland 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 : Korian Deutschland AG (Allemagne), Korian Management AG (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.

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 et 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. Il est Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA en charge des finances Groupe depuis mai 2015.

Détention d'actions

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) (Groupe Crédit Agricole)

Représentant permanent de Predica, administrateur : Covivio (société cotée)

Membre du Conseil de surveillance : Fonds de garantie des dépôts

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Président du Conseil d'administration : Spirica, Dolcèa 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)

Censeur : La Médicale de France, Aéroports de Paris (société cotée), Crédit Agricole Immobilier

Représentant permanent de Predica, administrateur : 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

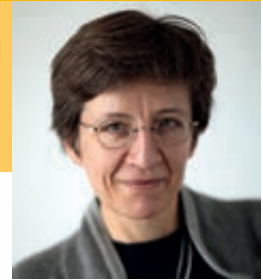
(1) M. Jérôme Grivet a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par Korian, l'Assemblée générale ordinaire du 18 mars 2014 a, sous condition suspensive de la réalisation de celle-ci, (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 : M^{me} Françoise Debrus



Née le : 19 avril 1960 à Paris (75)

Nationalité : Française

Adresse : 50-56, rue de la Procession, 75015 Paris

Predica 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

Diplômée de l'École nationale du génie rural des eaux et des forêts et de l'Institut national agronomique Paris-Grignon, M^{me} Françoise Debrus est entrée dans le groupe Crédit Agricole en 1987. Elle occupait, depuis janvier 2005, les fonctions de Directeur financier de la Caisse Régionale de l'Île-de-France, avant de rejoindre le Crédit Agricole Assurances le 2 mars 2009 en qualité de Directeur des investissements. M^{me} Françoise Debrus s'est, par ailleurs, vu confier plusieurs mandats d'administrateur au sein de sociétés du secteur de la santé.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M^{me} Françoise Debrus détient 1 320 actions Korian.

À la date du présent rapport, Predica détient 20 167 668 actions Korian.

Mandats de Predica⁽¹⁾

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : Fonds Nouvel Investissement 1, Fonds Nouvel Investissement 2, Covivio (société cotée), Aéroport de Paris (société cotée), Argan (société cotée), CAAM Mone Cash, Frey (société cotée), Gécina (société cotée), Patrimoine & Commerce (société cotée), Carmila (société cotée), SEMMARIS, Covivio Immobilier, Accor Invest, Fonds Stratégique des Participations, la Médicale de France, Previso Obseques, Lesica

Membre du Conseil de surveillance : Effi-Invest II, Covivio Hotels (société cotée), INTERFIMMO, Altarea (société cotée), CA Grands Crus, PREIM Healthcare, SOPRESA, Immeo Wohnen GmbH

Co-gérant : Predicare

Censeur : Siparex Associés, Tivana France Holding

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Membre du Conseil de surveillance : Effi-Invest I

Administrateur : Eurosic (société cotée), Sanef (société cotée), Louvresses Développement I, Urbis Park, CA Life Greece, Ramsay Générale de Santé (société cotée), Foncière Développement Logement (société cotée), River Ouest.

Mandats de M^{me} Françoise Debrus⁽²⁾

Mandats extérieurs au Groupe

Membre du Conseil de surveillance : Covivio Hotels (société cotée), Altarea (société cotée)

Représentant permanent de Predica, administrateur : Aéroport de Paris (société cotée)

Représentant de Crédit Agricole Assurances, administrateur : SEMMARIS (marché de Rungis)

Administrateur : SAS Cassini

Mandats échus au cours des cinq 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)

Censeur : Frey SA (société cotée)

(1) Predica respecte la réglementation du Code de commerce et du Code monétaire et financier en matière de cumul des mandats.

(2) M^{me} Françoise Debrus respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

Holding Malakoff Humanis

Administrateur et membre du Comité d'investissement et du Comité éthique, qualité et RSE

Représentant permanent : M^{me} Anne Ramon

Née le : 6 septembre 1967 à Neuilly sur Seine (92)

Nationalité : Française

Holding Malakoff Humanis

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 Humanis



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, M^{me} Anne Ramon a commencé sa carrière au sein d'un laboratoire pharmaceutique puis au service d'information du Gouvernement. 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. Elle élargit son champ de compétence à tous les autres grands sujets de santé publique (tabac, alcool, nutrition, accidents 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). Entrée en 2016 dans le groupe Malakoff Médéric, elle est Directrice de la communication et de la marque, membre du Comex du groupe Malakoff Humanis depuis le 1^{er} janvier 2019.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M^{me} Anne Ramon ne détient pas d'actions Korian.

À la date du présent rapport, Holding Malakoff Humanis détient 6 353 892 actions Korian.

Mandats de Holding Malakoff Humanis⁽²⁾

Mandats extérieurs au Groupe

Administrateur : SCOR SE (société cotée), Développement Pleiade, Groupe IRD (société cotée)

Membre du Conseil de surveillance : La Banque Postale Asset Management, Foncière Hospi Grand Ouest

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Administrateur : Médéric Conseil, LVL Médical Groupe, Ignilife France SAS

Membre du Conseil de surveillance : Quatrem, Sycomore Factory

Mandats de M^{me} Anne Ramon⁽³⁾

Mandats extérieurs au Groupe

N/A

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

N/A

(1) Holding Malakoff Humanis a été nommé lors de la réunion de l'Assemblée générale du 21 mars 2012 qui a décidé un mode de gouvernance moniste. Dans le cadre de la fusion-absorption de Medica par 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) Holding Malakoff Humanis respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(3) M^{me} Anne Ramon respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

Investissements PSP

Administrateur et membre du Comité d'investissement

Représentant permanent : M. Alexandre Gagnon-Kugler



Né le : 14 juin 1979 à Québec (Canada)

Nationalité : Canadienne

Adresse : 1250 Boulevard René Lévesque Ouest - H3B 4W8 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 7 × 6 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'Investissements 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

Diplômé d'une maîtrise en économie financière appliquée de HEC-Montreal et détenteur du titre CFA (Chartered Financial Analyst), M. Alexandre Gagnon-Kugler a passé neuf ans chez Letko Brosseau & Associés, où il a été en charge principalement de la recherche macroéconomique, de la recherche en actions ainsi que de la gestion de portefeuille et de la sélection de titres pour des mandats obligataires. Entré chez Investissements PSP en 2013, M. Alexandre Gagnon-Kugler est actuellement Premier Directeur, recherche sur actions mondiales, au sein de la division de marchés publics et stratégie de rendement absolu (PMARS) d'Investissements PSP.

Détention d'actions

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 5 400 000 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 cinq derniers exercices

N/A

(1) M. Alexandre Gagnon-Kugler respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

M. Jean-François Brin

Administrateur, membre du Comité d'investissement et du Comité d'audit

Né le : 5 avril 1964 à Angers (49)

Nationalité : Française

Adresse : Résidences du Port, 795 avenue du Général de Gaulle, 06210 Mandelieu la Napoule

Fonction principale exercée : Founder & CEO d'ES Consulting et ES Business Health



Date de nomination : AG du 6 juin 2019

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Biographie

Docteur en Médecine (Université de Dijon) et diplômé du mastère spécialisé en Intelligence Marketing d'HEC, M. Jean-François Brin rejoint Rhône-Poulenc Rorer France en 1993 et va occuper différentes fonctions dans le domaine des maladies psychiatriques, neurodégénératives et rhumatologiques. Devenu Vice-Président en charge de la Franchise Globale Thrombose Médecine-Interne à l'occasion du rachat du groupe Aventis par Sanofi, il est nommé en 2010 Senior Vice-Président de la Division Cardio-Vasculaire. Fort de son expertise internationale des opérations commerciales, des acquisitions et alliances dans l'industrie pharmaceutique, il quitte le groupe fin 2015 pour créer sa propre société de consulting dans le domaine de la santé. Il est aussi actionnaire de plusieurs start-ups dans ce domaine qu'il accompagne dans leur développement.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M. Jean-François Brin détient 200 actions Korian.

Mandats extérieurs au Groupe⁽¹⁾

N/A

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

N/A

(1) M. Jean-François Brin 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 de renouvellement* : AG du 6 juin 2019*Date d'expiration du mandat* : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021**Biographie**

Diplômé de l'Institut national agronomique de Paris-Grignon (AgroParisTech) ainsi que de l'Institut de contrôle de gestion de Paris et de l'*International Forum (advanced management program* lié à *Wharton University*), M. Jean-Pierre Duprieu 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 membre du Conseil d'administration du groupe SEB. Il est par ailleurs, à titre bénévole, Président de la Fondation AgroParisTech, de la Fondation Musica Solis et Président du Comité de la Charte du Don en Confiance.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M. Jean-Pierre Duprieu détient 1 660 actions Korian.

Mandats extérieurs au Groupe⁽¹⁾**Membre du Conseil de surveillance** : Michelin (société cotée)**Membre du Conseil d'administration** : Groupe SEB (société cotée)

Président de la Fondation AgroParisTech et de la Fondation Musica Solis

Mandats échus au cours des cinq 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^{me} 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 6 juin 2019

Date d'expiration du mandat : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021

Biographie

Diplômée de l'ESSEC, M^{me} Anne Lalou est Directrice de la *Web School Factory* depuis 2012 (école de management du numérique) et de l'*Innovation Factory* depuis 2013 ainsi que membre du Conseil national du numérique depuis 2018. Elle a commencé sa carrière 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 ensuite été Président-Directeur général de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & C^{ie} en qualité de Gérant. M^{me} Anne Lalou a rejoint Nexity en 2002 où elle a occupé les fonctions de Secrétaire générale 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.

Elle est membre du Conseil d'administration de Natixis et membre du Comité des nominations et du Comité des rémunérations ainsi que Présidente du Comité stratégique. Elle est par ailleurs membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo et de son Comité financier ainsi que Présidente de son Comité RSE.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M^{me} 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 cinq 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) M^{me} Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

M. Markus Müschenich**Administrateur et membre 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**

Diplômé des universités de Düsseldorf (santé publique) et de Münster (médecine), M. Markus Müschenich 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, il devient expert en solutions numériques dans le domaine de la santé et travaille en tant qu'assistant du Directeur général et du Directeur médical au sein du Berlin Truma Center de 1999 à 2001. 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. Il 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. 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).

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M. Markus Müschenich détient 77 actions Korian.

Mandats extérieurs au Groupe⁽¹⁾

N/A

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

N/A

(1) M. Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

M^{me} 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

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, M^{me} Catherine Soubie est Directrice générale d'Arfilia depuis 2016. Auparavant, elle a commencé sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres puis à Paris où elle a été notamment Directrice 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 Directrice générale adjointe 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.

Détention d'actions

À la date du présent rapport, M^{me} Catherine Soubie détient 6 900 actions Korian.

Mandats extérieurs au Groupe ⁽¹⁾

Directrice générale : Arfilia SAS, Alixio, Taddeo (groupe Arfilia)

Administrateur : Covivio (société cotée), Sofina (société cotée)

Présidente : Financière Verbateam, Verbateam (groupe Arfilia)

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

Managing Director – Head of Investment Banking (France, Belgique et Luxembourg) : Barclays

(1) M^{me} Catherine Soubie respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

M^{me} Marie-Christine Leroux**Administrateur représentant les salariés et membre du Comité éthique, qualité et RSE***Née le* : 16 février 1961 à Merville (59)*Nationalité* : Française*Adresse* : 12, chemin du Houga, 32720 Barcelonne-du-Gers*Fonction principale exercée* : Directrice de maisons de retraite médicalisées (Korian Villa Castera et Korian Le Clos d'Armagnac)*Date de nomination* : 1^{er} septembre 2019*Date d'expiration du mandat* : AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021**Biographie**

Diplômée d'un certificat de management de l'ESSEC, d'un MBA « Management des Ressources Humaines » de l'Université de Paris Dauphine et de l'INSEEC Business School de Bordeaux, M^{me} Marie-Christine Leroux a commencé sa carrière en tant que masseur kinésithérapeute libéral, puis de 1996 à 2006, elle a notamment exercé les fonctions de responsable formation et de contrôleur de gestion à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris. Elle a rejoint Korian en 2006 en tant que Directrice de clinique de soins de suite puis, à compter de 2012, elle a occupé la fonction de Directrice de maisons de retraite médicalisées. Depuis 2015, elle est Directrice de la maison de retraite médicalisée Korian Villa Castera et assure également la direction de Korian Le Clos d'Armagnac depuis septembre 2019. Elle s'est vu confier plusieurs mandats en tant que Déléguée du personnel élue de l'UNSA d'avril 2016 à juillet 2019 au sein du groupe Korian.

Détention d'actionsÀ la date du présent rapport, M^{me} Marie-Christine Leroux ne détient pas d'actions Korian.**Mandats extérieurs au Groupe⁽¹⁾**

N/A

Mandats échus au cours des cinq derniers exercices

N/A

*(1) M^{me} Marie-Christine Leroux respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.***La représentation des salariés**

L'article 11.4 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'administration comporte, en vertu des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce, un (ou deux) administrateur(s) 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, (i) le premier administrateur 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 et (ii) le second administrateur l'est par le Comité d'entreprise européen.

À l'échéance du mandat du (des) administrateur(s) représentant les salariés, l'organisation syndicale ainsi concernée ou le Comité d'entreprise européen, selon le cas, sera invité(e) 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 du Code de commerce ainsi que par l'article L. 225-30 du Code de commerce. L'organisation syndicale ou le Comité d'entreprise européen, selon le cas, 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.

Le mandat de M^{me} Hafida Cola, en qualité d'administrateur représentant les salariés est arrivé à échéance à l'issue de l'Assemblée 2019.

Ainsi, l'organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné M^{me} Marie-Christine Leroux en qualité d'administrateur représentant les salariés avec effet au 1^{er} septembre 2019.

Le Conseil d'administration en date du 31 juillet 2019 a décidé de nommer M^{me} Marie-Christine Leroux aux fonctions de membre du Comité éthique, qualité et RSE avec effet au 1^{er} septembre 2019.

L'administrateur représentant les salariés reçoit une formation d'une durée de 40 heures par an devant débiter dans les quatre mois de sa désignation dans le cas où il n'a jamais exercé de mandat.

Dès sa prise de fonction, M^{me} Marie-Christine Leroux a bénéficié d'un programme de formation dispensé par un organisme externe spécialisé dans la formation des administrateurs portant notamment sur le rôle et le fonctionnement du Conseil d'administration, les droits et obligations des administrateurs et leur responsabilité et le processus d'arrêté des comptes. Comme tout nouvel administrateur, elle a suivi un parcours d'intégration interne, qui s'est notamment traduit par des entretiens avec les principaux dirigeants du Groupe et des visites de sites dans les différents pays d'implantation du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi Pacte n°2019-486 du 22 mai 2019 et qui prévoit la nomination d'un deuxième administrateur représentant les salariés si le Conseil comprend plus de 8 membres (au lieu de 12 auparavant), le Comité d'entreprise européen désignera un second administrateur représentant les salariés, au plus tard, dans les six mois suivant l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

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, suite à 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 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 2019 (date coïncidant avec l'échéance de son ancien mandat d'administrateur).

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 2019 de nommer un nouveau Censeur.

4.1.3.1.2 Politique de diversité

Le Conseil d'administration revoit régulièrement sa composition ainsi que celle de ses Comités afin d'améliorer et de promouvoir sa diversité, gage d'objectivité, d'expérience et d'indépendance pour les actionnaires de la Société. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont prévues dans son Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques devant être respectées par ses membres. Conformément aux dispositions de l'article 6.2 du Code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration a, sur

recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, revu dans sa séance du 27 février 2020 l'équilibre de sa composition qu'il a estimée 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.

Politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus
Parité 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. <i>(Article L. 225-18-1 du Code de commerce)</i> Équilibre femmes-hommes au sein des Comités.	40 % de femmes (4 femmes pour 6 hommes) depuis l'Assemblée 2019 ⁽¹⁾ . 2 Comités sur 4 sont présidés par une femme (Comité d'audit et Comité éthique, qualité et RSE).
Nationalités Profils internationaux	Recherche de 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.	Le Conseil compte 3 nationalités différentes (France, Allemagne et Canada). La majorité des administrateurs a une carrière et des responsabilités internationales.
Domaines d'expertises et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils du point de vue des domaines d'expertise.	Compétences représentées : expérience de Direction générale, stratégie, expertise financière, fusions-acquisitions, connaissance du secteur de la santé, immobilier, investissements, ressources humaines, politique publique, environnement, relations sociales, digital, IT et innovation. La complémentarité de ces profils expérimentés permet une prise de décision réaliste et efficace face aux problématiques et enjeux de Korian.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. <i>(Article 9.3 du Code AFEP-MEDEF)</i>	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. <i>(Article 11.1.1 des statuts de la Société)</i>	10 administrateurs sur 11 ont moins de 70 ans. Une moyenne d'âge de 57 ans : la fourchette d'âge des administrateurs varie de 40 à 71 ans.
Ancienneté des administrateurs	Recherche d'une répartition équilibrée en terme d'ancienneté au sein du Conseil.	Le Conseil estime que sa composition est équilibrée, avec des administrateurs ayant une connaissance historique de Korian et des administrateurs entrés plus récemment au sein du Conseil apportant une vision neuve et une expérience nouvelle.
Représentation des salariés	Au moins 1 administrateur représentant les salariés. Dans les 6 mois de l'Assemblée générale mixte des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019, au moins 2 administrateurs représentant les salariés. <i>(Articles L. 225-27-1 du Code de commerce et 11.4 des statuts de la Société)</i>	Un administrateur représentant les salariés. Le second administrateur représentant les salariés sera désigné par le Comité d'entreprise européen au plus tard, dans les six mois suivant l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

(1) M^{me} Marie-Christine Leroux, 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.

Compétences représentées au Conseil d'administration



91 %

Expérience de
Direction générale
/ Stratégie /
International



73 %

Expertise
financière /
M&A



64 %

Connaissance
du secteur de la
santé



64 %

Immobilier /
Investissements



55 %

Ressources
humaines /
Politique publique
/ Environnement /
Relations sociales



36 %

IT / Digital /
Innovation

M. Christian Chautard	✓	✓	✓	✓		
M. Jérôme Grivet	✓	✓		✓	✓	
Predica (M ^{me} Françoise Debrus)	✓	✓	✓	✓		
Holding Malakoff Humanis (M ^{me} Anne Ramon)	✓		✓		✓	✓
Investissements PSP (M. Alexandre Gagnon- Kugler)	✓	✓		✓		
M. Jean-François Brin	✓	✓	✓	✓		
M. Jean-Pierre Duprieu	✓	✓	✓			✓
M ^{me} Anne Lalou	✓	✓		✓	✓	✓
M. Markus Müschenich	✓		✓		✓	✓
M ^{me} Catherine Soubie	✓	✓		✓	✓	
M ^{me} Marie-Christine Leroux			✓		✓	

Tableau de synthèse de la composition du Conseil d'administration

Administrateurs	Date de nomination	Date de renouvellement	Terme du mandat	Comités	Âge	Sexe	Nationalité	Expérience internationale
Président								
M. Christian Chautard	AG du 18 mars 2014	AG du 22 juin 2017	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Comité d'investissement	71 ans	H	Française Allemande	États-Unis Allemagne
Administrateurs institutionnels								
M. Jérôme Grivet	AG du 18 mars 2014	AG du 22 juin 2017	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Comité d'investissement (Président)	58 ans	H	Française	Ancien Président d'une société grecque, ancien Président et administrateur de sociétés italiennes
Predica – représenté par M ^{me} Françoise Debrus	AG du 18 mars 2014	AG du 14 juin 2018	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020	Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations	60 ans	F	Française	Ancien administrateur d'une société italienne
Holding Malakoff Humanis – représenté par M ^{me} Anne Ramon	AG du 18 mars 2014	AG du 14 juin 2018	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020	Comité d'investissement Comité éthique, qualité et RSE	52 ans	F	Française	-
Investissements PSP – représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler	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	Comité d'investissement	40 ans	H	Canadienne	Canada Europe Asie Pays émergents États-Unis
Administrateurs indépendants								
M. Jean-François Brin	AG du 6 juin 2019	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité d'audit Comité d'investissement	56 ans	H	Française	États-Unis
M. Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	AG du 6 juin 2019	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations (Président)	68 ans	H	Française	Europe Afrique Moyen-Orient Asie
M ^{me} Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	AG du 6 juin 2019	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité éthique, qualité et RSE (Présidente)	56 ans	F	Française	Angleterre
M. Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2019	Comité éthique, qualité et RSE	58 ans	H	Allemande	Allemagne
M ^{me} Catherine Soubie	AG du 18 mars 2014	AG du 14 juin 2018	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020	Comité d'audit (Présidente) Comité des rémunérations et des nominations	54 ans	F	Française	Angleterre Benelux
Administrateur représentant les salariés								
M ^{me} Marie-Christine Leroux	1 ^{er} septembre 2019	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité éthique, qualité et RSE	59 ans	F	Française	-

4.1.3.1.3 Indépendance des administrateurs

Conformément à l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF, la part des administrateurs indépendants est de la moitié des membres du Conseil. Le ou les administrateur(s) représentant les salariés ne sont pas comptabilisés pour établir ce pourcentage.

Conformément à l'article 9.4 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 9.5 du Code AFEP-MEDEF en la matière :

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes

Ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société consolidée par cette société mère.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

L'appréciation du caractère significatif ou non de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe est débattue par le Conseil et les critères quantitatifs et qualitatifs ayant conduit à cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) explicités dans le rapport annuel.

Critère 4 : Lien familial

Ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social.

Critère 5 : Commissaire aux comptes

Ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Société au cours des 5 années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif ne peut être considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Chaque année, les administrateurs complètent et signent la fiche transmise par le Secrétaire du Conseil d'administration relative notamment à la liste de leurs mandats et aux situations de conflits d'intérêts existant ou susceptibles d'exister. Les administrateurs sont tenus de signaler au Secrétaire du Conseil, qui en informe le Président et la Directrice générale, toute modification en cours d'année des éléments figurant sur ladite fiche. Par ailleurs, avant chaque réunion du Conseil d'administration, les administrateurs doivent signer une déclaration confirmant l'exactitude à date des éléments figurant dans la fiche tenue à jour par le Secrétaire du Conseil.

Le Conseil d'administration a adopté une approche multicritères de la relation d'affaires significative :

- d'un point de vue quantitatif, avec des seuils basés sur :
 - le coût d'achat total du Groupe pour les achats effectués par Korian et la part du Groupe dans le chiffre d'affaires du fournisseur,
 - l'endettement net total du Groupe pour les emprunts souscrits par Korian et la part du Groupe dans le chiffre d'affaires de la banque,
 - le total des dépenses de location du Groupe pour les baux accordés à Korian et la part du Groupe dans le chiffre d'affaires du bailleur ;

- d'un point de vue qualitatif, les critères suivants sont notamment pris en compte :
 - la situation de dépendance économique,
 - l'implication de l'administrateur concerné et son pouvoir décisionnel,
 - la durée et la continuité des relations d'affaires,
 - les conditions de marché.

La procédure de revue de la relation d'affaires est la suivante :

- examen préalable par la Directrice générale de la relation d'affaires pour en évaluer la significativité au cas par cas au regard des critères arrêtés par le Conseil d'administration ;
- en cas de doute, saisine par la Directrice générale du Président du Comité des rémunérations et des nominations qui décidera de l'opportunité ou non de réunir le Comité ;
- par ailleurs, examen annuel de l'indépendance des administrateurs par le Conseil d'administration sur la

recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'administration a, conformément aux recommandations précitées de l'article 9.4 du Code AFEP-MEDEF, lors de sa séance du 5 décembre 2019, 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-François Brin, M. Jean-Pierre Duprieu, M^{me} Anne Lalou, M. Markus Müschenich et M^{me} Catherine Soubie, soit 50 % d'administrateurs.

Tableau de synthèse de la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés dans l'article 9 du Code AFEP-MEDEF⁽¹⁾

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 ⁽²⁾	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Non indépendant
Jérôme Grivet	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X ⁽³⁾	Non indépendant
Predica (Françoise Debrus)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non indépendant
Holding Malakoff Humanis (Anne Ramon)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non indépendant
Investissements PSP (Alexandre Gagnon-Kugler)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X	Non indépendant
Jean-François Brin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Jean-Pierre Duprieu	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Anne Lalou	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Markus Müschenich	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendant
Catherine Soubie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Indépendante
Marie-Christine Leroux ⁽⁴⁾					N/C				Représentant les salariés

(1) Dans ce tableau de synthèse, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(2) Du 18 novembre 2015 au 26 janvier 2016, les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général de Korian ont été réunies et confiées à titre intérimaire à M. Christian Chautard.

(3) Entre fin 2010 et mai 2015, et notamment au moment de sa nomination en tant qu'administrateur de Korian, M. Jérôme 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.

(4) Conformément à l'article 9.3 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.

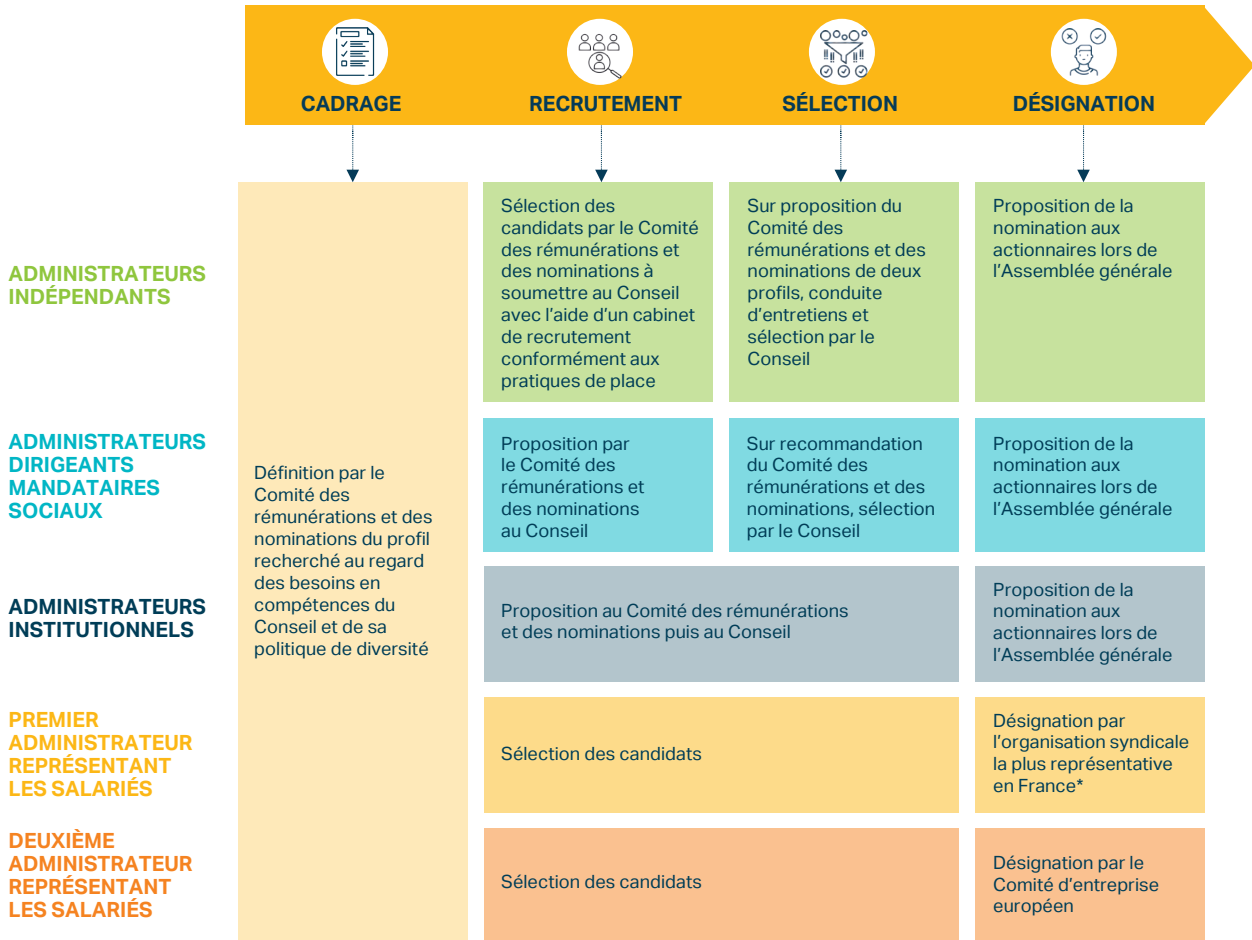
Il est par ailleurs précisé que le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, ainsi que le Comité éthique, qualité et RSE sont présidés par des administrateurs indépendants (respectivement par M^{me} Catherine Soubie, M. Jean-Pierre Duprieu et M^{me} Anne Lalou).

4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

Processus de nomination

Processus de nomination d'un nouvel administrateur

Parmi les membres du Conseil d'administration de Korian, il existe quatre catégories d'administrateurs : indépendants, dirigeants mandataires sociaux, institutionnels et représentant les salariés. Pour chacun, il existe un processus de nomination spécifique.



* La représentativité est appréciée selon les suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L.2122-1 et L.2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

Parcours d'intégration

Il est proposé aux administrateurs un parcours d'intégration comportant notamment (i) la remise par le Secrétaire du Conseil d'administration des documents nécessaires à leur prise de fonction (statuts de la Société, Règlement intérieur, document d'enregistrement universel, rapport financier semestriel, charte de déontologie boursière, procès-verbaux du Conseil d'administration et communiqués de presse de la Société pour l'année en cours, cartographie des risques, organigramme du Groupe, engagements RSE, etc.) dans le cadre d'une présentation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités, (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.

Durée des mandats

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF qui précisent que la durée du mandat des administrateurs ne doit pas excéder quatre ans, la durée statutaire du mandat d'administrateur de la Société est de trois ans, avec un échelonnement des mandats et un renouvellement par tiers. La durée du mandat 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 2019	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2020	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021
M. Christian Chautard (Président du Conseil d'administration)	Predica, représenté par M ^{me} Françoise Debrus	M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
M. Jérôme Grivet	Holding Malakoff Humanis, représenté par M ^{me} Anne Ramon	M ^{me} Anne Lalou (administrateur indépendant)
Investissements PSP, représenté par M. Alexandre Gagnon-Kugler	M ^{me} Catherine Soubie (administrateur indépendant)	M. Jean-François Brin (administrateur indépendant)
M. Markus Mûschenich (administrateur indépendant)	-	M ^{me} Marie-Christine Leroux (administrateur représentant les salariés) ⁽¹⁾

(1) M^{me} Marie-Christine Leroux a été désignée par l'organisation syndicale la plus représentative, au sens de la législation applicable, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » page 160 du présent document d'enregistrement universel.

Focus : Évolution de la composition du Conseil proposée à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

Il sera proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (l'« **Assemblée 2020** ») :

- le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Christian Chautard. Il est précisé qu'en cas de renouvellement du mandat d'administrateur de M. Christian Chautard, ce dernier sera reconduit par le Conseil dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée 2020, pour la même durée que son mandat d'administrateur ;
- le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Markus Mûschenich (administrateur indépendant) ;
- la nomination de M^{me} Sophie Boissard, Directrice générale, en qualité d'administrateur ;
- la nomination de M. Philippe Dumont, Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA en charge des assurances et Directeur général de Crédit Agricole Assurances et de Predica, en qualité d'administrateur ;

pour une durée de trois ans expirant à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

À la clôture de l'Assemblée 2020, le Conseil d'administration serait donc composé à parts égales d'administrateurs des deux sexes et pour moitié d'administrateurs indépendants.

4.1.3.2 Organisation, fonctionnement et activités du Conseil d'administration

4.1.3.2.1 Missions et attributions du Conseil d'administration

Rôle du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À ce titre, il opère les vérifications qu'il juge opportunes, à toute époque de l'année, 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 revoit les communiqués de presse financiers ainsi que les présentations faites à la Société française des analystes financiers (SFAF).

Par ailleurs, les membres du Conseil sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société et du Groupe, y compris dans le domaine de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). Ils sont également informés en temps utile de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

Le Conseil d'administration veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché. Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence et s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ainsi que de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Les délégations et autorisations financières en cours de validité qui ont été consenties au Conseil d'administration par les Assemblées générales des 14 juin 2018 et 6 juin 2019 sont décrites au paragraphe 7.2.3.1 du présent document d'enregistrement universel.

Focus : Le dialogue avec les actionnaires

Korian est engagé dans un dialogue permanent et transparent avec ses actionnaires individuels et institutionnels à travers la publication de différents supports de communication (communiqués de presse, rapport annuel, lettre aux actionnaires) et l'organisation d'événements qui permettent une meilleure compréhension des activités du Groupe et de sa stratégie. Ce dialogue relève soit directement du Président du Conseil d'administration et de la Directrice générale (Assemblées générales, rencontres des principaux investisseurs, roadshows gouvernance, etc.), soit des équipes de Korian (roadshows investisseurs, RSE et rencontres préparatoires à l'Assemblée générale, visites de sites, etc.) dans le respect des principes de déontologie boursière et d'égalité d'accès à l'information. Les administrateurs sont présents à toutes les Assemblées générales et accessibles aux actionnaires qui le souhaitent.

Le détail de la politique d'information des actionnaires figure au paragraphe 7.4.3 du présent document d'enregistrement universel.



Échanges avec les actionnaires à l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2019.

Règles internes relatives aux opérations nécessitant l'autorisation 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 précisent les sujets devant être soumis à l'autorisation préalable du Conseil d'administration, à savoir notamment :

- a) l'approbation du *business plan* stratégique de la Société et de ses avenants ultérieurs ;
- b) l'approbation du budget annuel ;
- c) la cession d'immeubles par nature d'une valeur supérieure à 15 M€ par le Groupe ;
- d) la cession totale ou partielle de participations d'une valeur supérieure à 15 M€ par le Groupe ;
- e) la conclusion d'emprunts d'un montant supérieur à 50 M€ par le Groupe ;
- f) l'acquisition d'actifs (notamment entreprises ou titres de participations), d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 M€ par le Groupe ;
- g) tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ;
- h) la conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle au Groupe) qui peut avoir un impact structurant pour le Groupe ;
- i) la conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à 5 M€ du Groupe.

Par exceptions, les opérations visées au :

- c), d), e) et f) ci-dessus ne nécessitent pas une autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe sauf (i) lorsque l'opération est réalisée par Korian SA et/ou (ii) en cas d'impact significatif sur le Groupe ;

- g), h) et i) ci-dessus ne nécessitent pas une autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe.

4.1.3.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur 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 efficace 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 5 décembre 2019, afin notamment de préciser et adapter (i) le périmètre des opérations nécessitant l'autorisation préalable du Conseil d'administration, (ii) les missions de certains Comités et (iii) les règles de répartition de la rémunération des administrateurs, ainsi que de prendre en compte les dernières recommandations de place.

Conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF, ledit Règlement intérieur est en libre accès sur le site internet de la Société (www.korian.com).

4.1.3.2.3 Fonctionnement 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 ces 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.

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019, il sera proposé à l'Assemblée 2020 de modifier les statuts de la Société en vue de prévoir la possibilité que soient prises par consultation écrite des administrateurs les décisions suivantes : nomination provisoire des membres du Conseil (article L. 225-24 du Code de commerce), autorisation des cautions, avals et garanties données par la Société (en vertu des articles L. 225-35 dernier alinéa du Code de commerce),

décision prise sur délégation de l'Assemblée générale extraordinaire de modifier les statuts pour les mettre en conformité avec la loi et les règlements (article L. 225-36 alinéa 2 du Code de commerce), convocation de l'Assemblée générale (article L. 225-103-I du Code de commerce) et transfert du siège social dans le même département (article L. 225-37 alinéa 3 du Code de commerce).

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.

Réunions du Conseil d'administration hors la présence des dirigeants mandataires sociaux (*executive session*)

Au moins une réunion du Conseil se tient chaque année hors la présence de la Directrice générale, seul dirigeant mandataire social exécutif.

Une *executive session* s'est tenue à la suite du Conseil d'administration du 14 mars 2019.

Par ailleurs, le Comité d'audit se réunit également au moins une fois par an en présence uniquement des Commissaires aux comptes.

Focus : Les échanges entre le Conseil d'administration, la Directrice générale et le management

Les administrateurs sont régulièrement en interaction avec la Directrice générale, ainsi que, dans le cadre des travaux des Comités, avec les membres du Comité de Direction générale. La Directrice générale tient par ailleurs les administrateurs informés de la marche des affaires de la

Société, y compris, en tant que de besoin, en dehors des sessions du Conseil et de ses Comités. Chaque Président de Comité du Conseil d'administration prépare en amont la réunion du Comité avec le ou les membres du Comité de Direction générale concernés qui est/sont également invité(s) à assister au Comité concerné. Enfin, à ces interactions s'ajoutent des rencontres plus informelles, lors de dîners, visites de site, ou à l'occasion des séminaires du Conseil d'administration.

4.1.3.2.4 Principaux travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2019, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil est de 95 %. Ce taux est très élevé malgré la convocation de plusieurs réunions extraordinaires à bref délai.

Taux individuels de participation des administrateurs aux réunions du Conseil	Nombre de réunions en 2019	Pourcentage moyen de participation en 2019
Christian Chautard (Président)	9/9	100 %
Jérôme Grivet	7/9	78 % ⁽¹⁾
Predica (Françoise Debrus)	9/9	100 %
Holding Malakoff Humanis (Anne Ramon)	8/9	89 %
Investissements PSP (Alexandre Gagnon-Kugler)	9/9	100 %
Jean-François Brin ⁽²⁾	6/6	100 %
Jean-Pierre Duprieu	9/9	100 %
Anne Lalou	9/9	100 %
Markus Müschenich	9/9	100 %
Catherine Soubie	9/9	100 %
Marie-Christine Leroux ⁽³⁾	4/4	100 %
Elisabeth T. Stheeman ⁽⁴⁾	2/3	67 %
Hafida Cola ⁽⁴⁾	3/3	100 %

(1) M. Jérôme Grivet a participé à sept réunions du Conseil sur neuf. Il n'a pas été en mesure d'assister à une réunion en raison d'un engagement professionnel. Le 6 novembre 2019, le Conseil d'administration s'étant réuni de manière extraordinaire et à bref délai, il n'était pas disponible à cette date.

(2) Pour la période courant du 6 juin 2019 au 31 décembre 2019.

(3) Pour la période courant du 1^{er} septembre 2019 au 31 décembre 2019.

(4) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2019 au 6 juin 2019.

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 :

Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses comités*

Principaux travaux spécifiques du Conseil d'administration	Principaux travaux des comités revus et/ou arrêtés par le Conseil d'administration			
	Comptes-rendus des réunions des Comités			
	Comité d'audit	Comité des rémunérations et des nominations	Comité d'investissement	Comité éthique, qualité et RSE
<ul style="list-style-type: none"> • Arrêté des projets de résolutions et des rapports à l'Assemblée générale • Présentation du marché belge et néerlandais • Point sur le plan Korian à 5 ans (BeyondK2020) et le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » 	<p>Résultats de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comptes annuels sociaux et consolidés 2018 et rapport de gestion • Affectation du bénéfice et fixation du dividende • Comptes semestriels 2019 et rapport financier semestriel • Documents de gestion prévisionnelle • Avis des Commissaires aux comptes • Communication financière <p>Gestion des risques, contrôle interne et audit internes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi de l'audit et du contrôle internes • Examen du Plan de Vigilance, du programme de prévention de la corruption et de mise en conformité avec le Règlement Européen GDPR (General Data Protection Regulation) • Mise à jour de la cartographie des risques • Cybersécurité <p>Audit et relations avec les auditeurs externes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Présentation du rapport complémentaire du Comité d'audit (RCCA) 2019 des Commissaires aux comptes • Examen annuel des conventions réglementées en cours • Approbation des services autres que la certification des comptes <p>Gestion financière de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arrêté du budget annuel • Examen des garanties octroyées par Korian SA au cours de l'année 2019 • Autorisation des cautions, avals et garanties • Stratégie de financement et d'endettement • Forecast • Programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité • Calendrier des fenêtres négatives 2020 • Calendrier de communication financière pour 2020 • Mise en place d'une procédure relative à l'évaluation des conventions courantes conclues à des conditions normales <p> <ul style="list-style-type: none"> • Recapitalisation d'une filiale • Suivi des nouvelles normes comptables (IFRS 16) • Renégociation du prêt syndiqué </p>	<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration • Présentation de la synthèse des roadshows gouvernance • Rapport sur le gouvernement d'entreprise • Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux • Indépendance des administrateurs • Politique de diversité du Conseil d'administration <p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une procédure de qualification du caractère significatif de la relation d'affaires avec un administrateur indépendant • Modification du règlement intérieur du Conseil d'administration • Renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale • Proposition de nomination d'un nouvel administrateur indépendant </p> <p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des dirigeants mandataires sociaux • Plan d'attribution gratuite d'actions <p> <ul style="list-style-type: none"> • Rémunération des administrateurs </p> <p>Ressources Humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Approbation de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale • Information sur la politique de gestion des talents et des hauts potentiels • Information sur le plan de succession des fonctions clés 	<p>Investissement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen du Pipeline investissements, des principaux projets d'acquisition et d'investissements immobiliers • Suivi des acquisitions et des investissements immobiliers <p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen d'un projet d'acquisition aux Pays-Bas </p> <p>Stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe • Examen de projets de partenariats stratégiques 	<p>Éthique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suivi des indicateurs (KPI) Groupe et EIG • Activité Qualité • Point d'étape projet ISO • Résultats de l'enquête Satisfaction des résidents, patients et familles 2018 <p>RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen des indicateurs (KPIs) RSE et résultats de l'enquête « Community » réalisée auprès des collaborateurs en 2019 <p>Événements particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transformation du Comité éthique et qualité en Comité éthique, qualité et RSE • Session extraordinaire : suivi d'événements spécifiques

Thématiques récurrentes

Thématiques ponctuelles

* Liste non exhaustive

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. Les Comités spécialisés rendent compte de leurs travaux au Conseil d'administration dont ils préparent les réunions et auquel

ils font des propositions. La qualité des travaux et recommandations des Comités spécialisés a contribué à éclairer et fluidifier les décisions du Conseil d'administration.

Focus : Séminaires stratégiques et visites de site

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.

En 2019, les administrateurs ont eu l'occasion de se retrouver pour deux séminaires en présence notamment de la Directrice générale et du Directeur financier Groupe :

- un premier séminaire de deux jours en Belgique en début d'année, qui a permis aux administrateurs de revoir ou de rencontrer, selon le cas, l'équipe de direction de Korian en Belgique qui leur a présenté notamment les marchés Belge et Néerlandais et le positionnement de Korian dans ces pays. Ce séminaire a également été l'occasion de visites de sites et de repas informels qui ont permis aux administrateurs d'avoir une vision très concrète de l'activité et des enjeux locaux et de poser toutes leurs questions aux personnes sur le terrain ;
- un second séminaire en France à mi-année pour échanger de façon approfondie sur la feuille de route stratégique, sa mise en œuvre et le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ».

En janvier 2020, le séminaire s'est tenu en Italie (cf. Photos).



« Les séminaires stratégiques m'ont permis de comprendre les enjeux de notre Groupe au niveau européen pour la prise en charge du Grand Âge. L'innovation sur tous les axes de développement du domicile à l'EHPAD est un de nos points forts. Les voyages d'étude dans les autres pays du Groupe permettent de découvrir de bonnes pratiques de management transférables dans l'optimisation de la gestion de nos établissements. Les séminaires stratégiques et les voyages d'étude renforcent les relations entre les administrateurs et les directions opérationnelles pour une meilleure gouvernance du Groupe ».

M^{me} Marie-Christine Leroux,
Administrateur représentant les salariés.



« Les visites de sites qui ont eu lieu cette année, dans le cadre des séminaires stratégiques, nous ont permis d'appréhender concrètement les problématiques spécifiques des pays visités et leurs façons de déployer la stratégie du Groupe. C'est également un temps privilégié d'échanges avec l'équipe de management locale. »

M^{me} Anne Ramon, représentant permanent
de Holding Malakoff Humanis, Administrateur.

4.1.3.2.5 Évaluation du Conseil d'administration

Conformément aux recommandations de l'article 10 du Code AFEP-MEDEF, le Règlement intérieur prévoit, dans son article 1.8.5, 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 rémunérations et des nominations, avec l'aide d'un consultant extérieur. En 2019, l'évaluation du Conseil d'administration a été réalisée avec l'aide d'un consultant extérieur.

Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation de son fonctionnement. Tous les trois ans au moins, cette évaluation est menée avec l'aide d'un consultant extérieur indépendant.

2018 Évaluation interne

2019 Évaluation externe

2020 Évaluation interne

Étapes de l'évaluation



Conclusions des évaluations de 2018 et 2019

	2018/2019	2019/2020
OBSERVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction concernant les informations transmises sur l'entreprise et ses activités Appréciation du rythme des réunions et de l'organisation des séminaires stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction du fonctionnement du Conseil (en amélioration continue) Niveau élevé de confiance mutuelle et d'efficacité globale du Conseil
ACTIONS PRISES	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement des <i>executive sessions</i> Nomination d'un administrateur supplémentaire spécialiste de la santé Revue du système de répartition des « jetons de présence » 	<ul style="list-style-type: none"> Réduction du nombre d'invités aux réunions du Conseil et des Comités Renforcement du plan de succession

La prochaine évaluation sera réalisée en 2020 par le Secrétaire du Conseil sur la base d'un questionnaire interne, sous la direction du Comité des rémunérations et des nominations.

4.1.3.3 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité d'investissement et le Comité éthique, qualité et RSE.

Les Comités ont un rôle d'étude et de préparation de certaines délibérations du Conseil et soumettent au Conseil leur avis, propositions ou recommandations dans leur domaine de compétence. Les Comités sont force de propositions, mais n'ont, sauf exception légale, aucun pouvoir de décision.

Les Comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions, après en avoir informé le Président du Conseil, procéder ou faire procéder aux frais de la Société à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil sur des sujets relevant de leur compétence. En cas de recours par les Comités aux services de conseils externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité et à l'indépendance du conseil concerné. Ils rendent compte des avis obtenus.

Les membres des Comités sont choisis par le Conseil, parmi ses membres, qui désigne le Président du Comité et fixe la durée du mandat des membres du Comité. Le Conseil d'administration peut à tout moment révoquer un membre du Comité ou son Président.

La présence d'au moins la moitié des membres d'un Comité est nécessaire pour la validité des réunions.

Chaque membre peut se faire représenter par un autre membre. Les avis d'un Comité sont adoptés à la majorité des membres présents ou représentés.

Début 2019, la compétence du Comité éthique et qualité a été formellement étendue aux sujets RSE. En conséquence, ce Comité est devenu le Comité éthique, qualité et RSE.

Le remplacement de l'administrateur indépendant, M^{me} Elisabeth T. Stheeman par M. Jean-François Brin le 6 juin 2019, et la désignation de M^{me} Marie-Christine Leroux en qualité d'administrateur représentant les salariés à compter du 1^{er} septembre 2019, ont eu un impact sur l'évolution de la composition des Comités spécialisés du Conseil à l'exception du Comité des rémunérations et des nominations.

Devant l'évolution de la crise sanitaire liée à l'épidémie de Covid-19, le Conseil d'administration a décidé de renforcer sa gouvernance en créant en son sein un Comité ad hoc temporaire qui informe le Conseil d'administration de ses travaux. La composition, les missions et attributions ainsi que les travaux de ce Comité ad hoc sont détaillés dans la partie « Pandémie de Coronavirus (Covid-19) » de la section 5.7 figurant en page 219 du présent document d'enregistrement universel.

L'actuelle composition des Comités respecte les dispositions légales applicables ainsi que les recommandations du Code AFEP-MEDEF.

4.1.3.3.1 Comité d'audit



4 administrateurs



3/4 indépendants



50 % de femmes

Principales compétences représentées



Expérience de Direction générale / Stratégie / International



Expertise financière / M&A



Connaissance du secteur de la santé

Travaux du Comité : 7 réunions 100 % d'assiduité

Composition du Comité d'audit

La composition du Comité d'audit à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 6 juin 2019

Ancienne composition	Nouvelle composition
Catherine Soubie (Présidente) (administrateur indépendant)	Catherine Soubie (Présidente) (administrateur indépendant)
Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
Predica (représenté par Françoise Debrus)	Predica (représenté par Françoise Debrus)
Elisabeth T. Stheeman (administrateur indépendant)	Jean-François Brin (administrateur indépendant)
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	
Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler)	

Assiduité des membres du Comité d'audit

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit	Nombre de réunions en 2019	Pourcentage moyen de participation en 2019
Catherine Soubie (Présidente)	7/7	100 %
Jean-Pierre Duprieu	7/7	100 %
Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler)	4/4	100 % ⁽¹⁾
Markus Müschenich	4/4	100 % ⁽¹⁾
Predica (représenté par Françoise Debrus)	7/7	100 %
Elisabeth T. Stheeman	4/4	100 % ⁽¹⁾
Jean-François Brin	3/3	100 % ⁽²⁾

(1) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2019 au 6 juin 2019.

(2) Pour la période courant du 6 juin 2019 au 31 décembre 2019.

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 trois quarts 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 16.1 du Code AFEP-MEDEF ainsi que l'article 4.1 du Règlement intérieur. Par ailleurs, la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe et les Commissaires aux comptes participent à toutes les réunions du Comité.

Missions et attributions du Comité d'audit

Le Comité d'audit est chargé notamment :

- d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe, les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société ainsi que les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants avant leur présentation au Conseil, le périmètre de consolidation (et les raisons de ne pas y inclure certaines sociétés le cas échéant) ;
- d'examiner le projet de budget de la Société et du Groupe ;

- 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'examiner les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- 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 ;
- d'examiner les niveaux de risques et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs ;
- d'examiner l'organisation et la mise en œuvre du dispositif en matière de compliance notamment en ce qui concerne la prévention de la corruption ; et
- d'examiner la conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à cinq (5) M€ du Groupe.

L'examen des comptes par le Comité d'audit s'accompagne de la présentation par les Commissaires aux comptes de la Société sur les points essentiels des résultats de l'audit légal et sur les options comptables retenues. L'examen des comptes s'accompagne également d'une présentation du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Le Comité d'audit veille à l'existence des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives. Il doit être informé du programme d'audit interne et être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

Les Commissaires aux comptes portent à la connaissance du Comité d'audit les renseignements prévus par la loi, et notamment par l'article L. 823-16 du Code de commerce.

Le Comité d'audit entend régulièrement les Commissaires aux comptes, y compris hors la présence des dirigeants, notamment lors des réunions traitant de l'examen du processus d'élaboration de l'information financière et de l'examen des comptes afin de rendre compte de l'exécution de leur mission et des conclusions de leurs travaux. Le Comité d'audit est ainsi informé des principales zones de risques ou d'incertitudes sur les comptes identifiées par les Commissaires aux comptes, de leur approche d'audit et des difficultés éventuellement rencontrées dans leur mission. Le Comité d'audit doit également entendre les Directeurs financiers, comptables et de la trésorerie, le Directeur de l'audit interne et du contrôle des risques, y compris le cas échéant, hors la présence des dirigeants.

Le Comité d'audit s'assure du respect des règles d'indépendance par les 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 par les Commissaires aux comptes de la Société dans le cadre défini par le H3C 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.

Les délais d'examen des comptes sont suffisants, en ligne avec la recommandation figurant à l'article 16.3 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.

Le Comité d'audit a approuvé 25 services autres que la certification des comptes effectués par les Commissaires aux comptes au cours de l'année 2019 pour un montant total d'environ 1 165 995 €.

4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations

 3 administrateurs

 2/3 indépendants

 66 % de femmes

Principales compétences représentées

 Expérience de Direction générale / Stratégie / International

 Expertise financière / M&A

Travaux du Comité : 6 réunions 100 % d'assiduité

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 :
 - Predica (représenté par M^{me} Françoise Debrus)
 - M^{me} Catherine Soubie (administrateur indépendant)

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 2019	Pourcentage moyen de participation en 2019
Jean-Pierre Duprieu (Président)	6/6	100 %
Predica (représenté par M ^{me} Françoise Debrus)	6/6	100 %
Catherine Soubie	6/6	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. Conformément aux articles 17.3 et 18.2 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.

Missions et 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 ;

- d'émettre 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 l'enveloppe et la répartition de la rémunération annuelle des administrateurs ;
- d'émettre des recommandations, sur les programmes de stock-options, d'attribution gratuite d'actions ou autres plans au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe et leurs règlements proposés par la Directrice générale ;
- de mener des réflexions et émettre des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise, d'évolution des missions du Conseil d'administration et de ses Comités et d'éventuelles modifications à apporter aux statuts de la Société et/ou au Règlement intérieur ;
- d'être informé des politiques des ressources humaines ainsi que des plans de succession des fonctions clés.

Par ailleurs, il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil et établit un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

4.1.3.3.3 Comité d'investissement



5 administrateurs



1/5 indépendants



20 % de femmes

Principales compétences représentées



Expérience de Direction générale / Stratégie / International



Expertise financière / M&A



Immobilier / Investissements



Connaissance du secteur de la santé

Travaux du Comité : 5 réunions 100 % d'assiduité

(1) Toutefois le Règlement intérieur prévoit la possibilité d'inviter l'administrateur représentant les salariés à assister aux réunions du Comité, sans voix délibérative.

Composition du Comité d'investissement

Ancienne composition	Nouvelle composition
Jérôme Grivet (Président)	Jérôme Grivet (Président)
Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler)	Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler)
Holding Malakoff Humanis (représenté par Anne Ramon)	Holding Malakoff Humanis (représenté par Anne Ramon)
Christian Chautard	Christian Chautard
	Jean-François Brin (administrateur indépendant)

Assiduité des membres du Comité d'investissement

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement	Nombre de réunions en 2019	Pourcentage moyen de participation en 2019
Jérôme Grivet (Président)	5/5	100 %
Christian Chautard	5/5	100 %
Investissements PSP (représenté par Alexandre Gagnon-Kugler)	5/5	100 %
Holding Malakoff Humanis (représenté par Anne Ramon)	5/5	100 %
Jean-François Brin	3/3	100 % ⁽¹⁾

(1) Pour la période courant du 6 juin 2019 au 31 décembre 2019.

Missions et attributions du Comité d'investissement

Le Comité d'investissement est chargé d'examiner :

- a) les opérations d'acquisition ou de cession visées à l'article 11.3 des statuts de la Société et 1.4.2 du Règlement intérieur ;
- b) tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ;

- c) la conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle au Groupe) qui peut avoir un impact structurant pour le Groupe.

Par exception, les opérations aux b) et c) visées ci-dessus ne nécessitent pas une autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe.

4.1.3.3.4 Comité éthique, qualité et RSE


4 administrateurs


2/3 indépendants


66 % de femmes

Principales compétences représentées


Expérience de Direction générale / Stratégie / International


Ressources humaines / Politique publique / Environnement / Relations sociales


Connaissance du secteur de la santé


IT / Digital / Innovation

Travaux du Comité : 4 réunions 100 % d'assiduité

Composition du Comité éthique, qualité et RSE

La composition du Comité éthique, qualité et RSE à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 6 juin 2019 et de la désignation de l'administrateur représentant les salariés

Ancienne composition	Nouvelle composition
Anne Lalou (Présidente) (administrateur indépendant)	Anne Lalou (Présidente) (administrateur indépendant)
Markus Müschenich (administrateur indépendant)	Markus Müschenich (administrateur indépendant)
Holding Malakoff Humanis (Représenté par Anne Ramon)	Holding Malakoff Humanis (représenté par Anne Ramon)
Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)	Marie-Christine Leroux (administrateur représentant les salariés) ⁽¹⁾

(1) Le Conseil d'administration en date du 31 juillet 2019 a décidé de nommer M^{me} Marie-Christine Leroux aux fonctions de membre du Comité éthique, qualité et RSE à compter du 1^{er} septembre 2019.

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 2019	Pourcentage moyen de participation en 2019
Anne Lalou (Présidente)	4/4	100 %
Markus Müschenich	4/4	100 %
Holding Malakoff Humanis (représenté par M ^{me} Anne Ramon)	4/4	100 %
Hafida Cola (administrateur représentant les salariés)	2/2	100 % ⁽¹⁾
Marie-Christine Leroux (administrateur représentant les salariés)	2/2	100 % ⁽²⁾

(1) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2019 au 6 juin 2019.

(2) Pour la période courant du 1^{er} septembre 2019 au 31 décembre 2019.

Missions et 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 les actions conduites en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et les résultats de celles-ci.

Focus : RSE et Gouvernance

Bien avant l'entrée en vigueur de la loi Pacte, Korian a mis au centre de sa gouvernance les enjeux sociaux et environnementaux qui sont par nature pleinement intégrés à son activité et à la stratégie du Groupe. Outre les obligations réglementaires (Cf chapitre 3 « Responsabilité sociale, sociétale et environnementale », section 3.1.2 « Une stratégie RSE intégrée au projet d'entreprise » du présent document d'enregistrement universel), ces enjeux sont pris en compte à toutes les étapes des projets présentés au Conseil d'administration de leur conception à leur réalisation. La RSE

est ainsi intégrée au niveau de tous les Comités internes de l'entreprise dans leurs missions respectives, mais l'examen global des actions conduites en cette matière et les résultats de celles-ci font l'objet d'une revue régulière dans un comité RSE Groupe couvrant l'intégralité des aspects RSE et ont été formellement attribués en 2019 au Comité éthique, qualité et, désormais, RSE du Conseil d'administration. Par ailleurs, des objectifs RSE sont intégrés dans la rémunération variable annuelle et long terme de la Directrice générale, et sont ensuite déployés dans toute l'organisation jusqu'au niveau des Directeurs d'établissement concernés.

4.1.4 Mise en œuvre des recommandations du Code AFEP-MEDEF

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 deux recommandations dudit Code.

Recommandation AFEP-MEDEF écartée	Justification de Korian
Participation de l'administrateur représentant les salariés au comité en charge des rémunérations	
18.1 Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité en charge des rémunérations.	Le Règlement intérieur 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	
20 L'administrateur doit être actionnaire à titre personnel et, en application des dispositions des statuts de la Société ou du Règlement intérieur, posséder un nombre minimum d'actions, significatif au regard des rémunérations qui lui ont été allouées.	Neuf administrateurs sur les onze que compte le Conseil d'administration sont actionnaires de Korian à titre personnel pour un montant significatif au regard de la rémunération qui leur est allouée au titre de leur mandat. 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.

4.1.5 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts

4.1.5.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2019 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 2019 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						
Investissements PSP	Administrateur	Cession	Actions	20.06.2019	32,8700	5 700 000
Holding Malakoff Humanis	Administrateur	Acquisition	Actions	21.06.2019	32,8700	1 150 000
Predica	Administrateur	Acquisition	Actions	25.06.2019	32,8700	820 000
Predica	Administrateur	Acquisition ⁽¹⁾	Actions	03.07.2019	32,9300	346 215
Sophie Boissard	Directrice générale	Attribution définitive d'actions dans le cadre du plan 2016	Actions	30.07.2019	0,0000	4 422
Opérations sur titres réalisées par personne liée						
N/A						

(1) Provenant de l'option pour le paiement de dividende en actions.

4.1.5.2 Conflits d'intérêts – Liens familiaux

Chaque administrateur veille à préserver en toutes circonstances son indépendance de jugement, de décision et d'action. Il s'efforce d'éviter tout conflit d'intérêts pouvant exister entre ses intérêts directs ou indirects et ceux de la Société.

Chaque année, les administrateurs complètent et signent la fiche transmise par le Secrétaire du Conseil relative notamment à la liste de leurs mandats et aux situations de conflits d'intérêts existant ou susceptibles d'exister. Les administrateurs sont tenus de signaler au Secrétaire du Conseil, qui en informe le Président et la Directrice générale, toute modification en cours d'année des éléments figurant sur ladite fiche. Par ailleurs, avant chaque réunion du Conseil d'administration, les administrateurs doivent signer une déclaration confirmant l'exactitude des éléments figurant dans la fiche tenue à jour par le Secrétaire du Conseil.

Le Règlement intérieur (article 1.8.3) prévoit qu'à titre de principe général, chacune des personnes participant aux travaux du Conseil, qu'elle soit administrateur ou qu'elle soit le représentant permanent d'une personne morale administrateur, a l'obligation de faire ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts et a l'obligation de faire part au Conseil, lors de sa nomination et au cours de son mandat dès qu'elle en a connaissance, de toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts entre, d'une part, elle-même ou la société dont elle est le représentant permanent, ou toute société dont elle serait salariée, actionnaire et/ou mandataire social, ou toute société du même Groupe, et, d'autre part, la Société ou toute société de son Groupe.

Par ailleurs, un processus de prévention des conflits d'intérêts dans le cadre de la présentation des dossiers soumis au Conseil et/ou aux Comités. À réception de l'ordre du jour, chaque membre du Conseil ou du Comité devra, après avoir fait ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts, faire part au Président du Conseil ou du Comité concerné (qui en informe immédiatement le Président du Conseil d'administration), de toute situation de conflit d'intérêts. S'il a signalé une situation de conflit d'intérêts, le membre concerné ne reçoit pas le ou les dossier(s) de présentation en cause et ne pourra participer à la partie de la séance du Conseil ou du Comité concerné lors de l'examen du ou des point(s) correspondant(s) de l'ordre du jour.

En cas de survenance d'une situation de conflit d'intérêts au cours de l'examen d'un dossier, le membre concerné devra, dès qu'il en a connaissance, immédiatement en avvertir le Président du Conseil ou du Comité concerné, restituer les pièces en sa possession et ne pourra plus participer à la partie de la séance du Conseil ou du Comité concerné consacrée à l'examen du ou des dossier(s) concerné(s).

Une revue des situations de conflits d'intérêts survenues au cours de l'année sur des dossiers importants est faite chaque année en Conseil d'administration lors de l'examen des comptes.

À la connaissance de la Société et au jour de l'établissement du présent document d'enregistrement universel, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre les devoirs des membres des organes d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou tout autre devoir, qui n'ait donné lieu à la procédure de gestion de conflits d'intérêts prévue par le Règlement intérieur et décrite ci-dessus.

À la connaissance de la Société et à la date du présent document d'enregistrement universel :

- 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.

4.1.5.3 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2e du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2019

L'Assemblée générale du 6 juin 2019 a approuvé la modification des termes de l'engagement de non-concurrence pris en faveur de M^{me} 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, autorisée par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 14 mars 2019.

Lors de sa réunion du 5 décembre 2019, le Conseil d'administration a autorisé le renouvellement des engagements au bénéfice de M^{me} Sophie Boissard (i) à raison de l'éventuelle cessation ou du changement éventuel de ses fonctions (indemnité de départ et Indemnité de non-concurrence), (ii) garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » et (iii) assurance chômage, pris par le Conseil d'administration du 18 novembre 2015. Ces engagements sont désormais soumis au dispositif du vote *ex ante* et du vote *ex post* sur les rémunérations tel que modifié par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 et ne constituent pas des conventions réglementées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

4.1.5.4 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2e du Code de commerce autorisées depuis la clôture

Néant.

4.1.5.5 Conventions visées en application de l'article L. 225-39 du Code de commerce

Conformément à l'article L. 225-39 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité d'audit, a mis en place une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure classe le type de conventions (réglementées, courantes conclues à des conditions normales, interdites) et définit les notions permettant de les distinguer (intérêt indirect, opérations courantes, conditions normales, etc).

Le Secrétariat général Groupe est informé préalablement à la négociation d'un contrat pouvant être inclus dans une des classifications. Conjointement avec la Direction financière, il détermine à quelle classification appartient le projet concerné sur la base des critères et définitions arrêtés dans la procédure et en informe la Directrice générale. En cas de doute, le Comité d'audit émet un avis.

Le Secrétariat général Groupe s'assure que le contrat suit le régime attaché à sa classification.

Le Conseil d'administration est informé chaque année des résultats des évaluations menées dans le cadre de la procédure.

4.1.5.6 Contrats de service liant les membres des organes d'administration

Il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction à l'émetteur ou à l'une quelconque de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

4.2 Rémunération

Introduction

Objectifs et cadre réglementaire

La section 4.2 décrit la politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Korian, conformément aux obligations légales, réglementaires et aux recommandations du Code AFEP-MEDEF. Elle a été revue en 2019 pour satisfaire aux nouvelles exigences de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019, dite loi « Pacte », et de la transposition de la directive UE 2017/828 du 17 mai 2017, dite « Droit des actionnaires II », par l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019 (l'« **Ordonnance** ») complétée par le décret n° 2019/1235 du 27 novembre 2019.

Politique de rémunération des mandataires sociaux

La politique de rémunération des mandataires sociaux de Korian est définie en application des dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce et sera soumise au vote des actionnaires lors de l'Assemblée 2020.

En cas de vote négatif, dans l'attente de la soumission d'une politique révisée à la prochaine Assemblée générale (indiquant de quelle manière ont été pris en compte le vote des actionnaires et, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée générale) :

- la précédente politique de rémunération approuvée continuera à s'appliquer ;
- à défaut de politique de rémunération précédemment approuvée, la rémunération sera déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ;
- à défaut de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, la rémunération sera déterminée conformément aux pratiques existantes au sein de la Société.

Aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit, ne peut être déterminé, attribué ou versé par la Société, ni aucun engagement 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 fonctions des mandataires sociaux ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, ne peut être pris par la Société s'il n'est pas conforme à la politique de rémunération approuvée ou, en son absence, aux rémunérations ou aux pratiques antérieures.

Approbation des rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019

En application de l'article L. 225-100 II du Code de commerce, l'Assemblée 2020 est appelée à approuver, sur la base de la présente section 4.2, le rapport sur les rémunérations versées ou attribuées aux mandataires sociaux au titre de l'exercice 2019 comprenant les informations mentionnées au I de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce.

En cas de vote négatif, le Conseil d'administration soumet une politique de rémunération révisée, tenant compte du vote des actionnaires, à l'approbation de la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, il inclut l'arriéré depuis la dernière Assemblée générale. Lorsque l'Assemblée générale n'approuve pas le nouveau projet de résolution (second vote négatif) la somme suspendue ne peut définitivement pas être versée.

En outre, en application de l'article L. 225-100 III du Code de commerce, l'Assemblée 2020 est appelée à approuver, par des résolutions distinctes, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration et à la Directrice générale.

En cas de vote négatif, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé ne peuvent être versés.

Édito du Président du Comité des rémunérations et des nominations



Le début de l'année 2020 est marqué dramatiquement par la crise sanitaire majeure liée au coronavirus (Covid-19).

Le Conseil d'administration a décidé, conformément à la proposition de la Directrice générale pour exprimer sa solidarité, par delà l'action de tous les jours menée avec détermination et engagement par les équipes opérationnelles et fonctionnelles de Korian, de réduire de 25 % la rémunération brute qu'elle aurait du percevoir en 2020. Il en est de même pour le Président du Conseil d'administration et les administrateurs. Korian versera les sommes brutes correspondantes⁽¹⁾ à un nouveau fond de solidarité, créé par Korian, qui sera dédié au financement d'actions de recherche sur les thérapies contre le Covid-19 et de solidarité pour les soignants et leurs familles (le « **Fond de solidarité** »).

En 2019, le Comité des rémunérations et des nominations, dont deux tiers des membres sont indépendants, s'est réuni à six reprises, pour traiter de nombreuses thématiques réglementaires mais également de sujets de fond, à son initiative.

Tout d'abord, souhaitant la poursuite active de la transformation du Groupe engagée par M^{me} Sophie Boissard depuis son arrivée, le Comité des rémunérations et des nominations a proposé au Conseil d'administration du 5 décembre 2019, qui l'a voté à l'unanimité, le renouvellement anticipé pour une durée de cinq ans du mandat de la Directrice générale. Le Comité a également recommandé au Conseil d'administration que le Président du Conseil d'administration poursuive sa mission. Le renouvellement de son mandat

d'administrateur sera ainsi proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 et le renouvellement de son mandat de Président du Conseil sera proposé lors d'un Conseil d'administration à tenir le même jour.

Le Comité des rémunérations et des nominations a par ailleurs poursuivi son travail de mise en conformité avec les meilleures pratiques de place en matière de gouvernance. Il a ainsi entrepris une refonte du Règlement intérieur prenant également en compte la transformation du Groupe. Il a aussi instauré une procédure relative à la détermination et à la qualification du caractère significatif d'une relation d'affaires pouvant exister entre le Groupe et un administrateur qualifié d'indépendant.

S'agissant de la rémunération, le taux de réalisation des critères de performance de la rémunération variable de M^{me} Sophie Boissard a été établi à 110 % pour 2019, en pleine cohérence avec la bonne performance du Groupe sur l'année.

Pour 2020, le Comité a proposé de renforcer la prise en compte des critères RSE dans la rémunération de la Directrice générale et des collaborateurs clés, à la fois dans la rémunération variable annuelle et dans la rémunération long terme. Cette évolution s'inscrit en cohérence avec la place croissante de la RSE dans la stratégie du Groupe et sa pleine intégration par le management. Les autres critères de la rémunération variable 2020 ont été ajustés pour prendre en compte la crise due au Covid-19.

Par ailleurs, le Comité a proposé une nouvelle répartition de l'enveloppe de rémunération des administrateurs (sans modification de l'enveloppe globale) pour valoriser la responsabilité et l'implication des Présidents de Comités.

Je tiens à remercier les membres du Comité pour leur implication. Je remercie également les parties prenantes du Groupe pour leur confiance dans nos travaux.

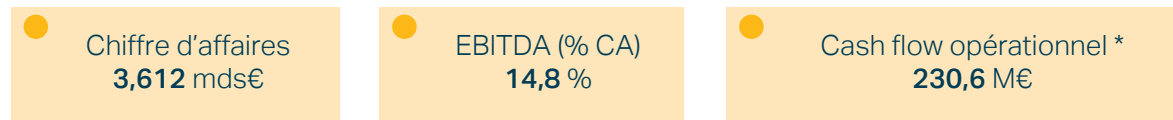
*Jean-Pierre Duprieu,
Président du Comité des rémunérations
et des nominations.*

(1) Augmentées du montant de la part patronale des charges sociales théoriques y afférentes.

Rémunération des dirigeants mandataires sociaux – Executive Summary

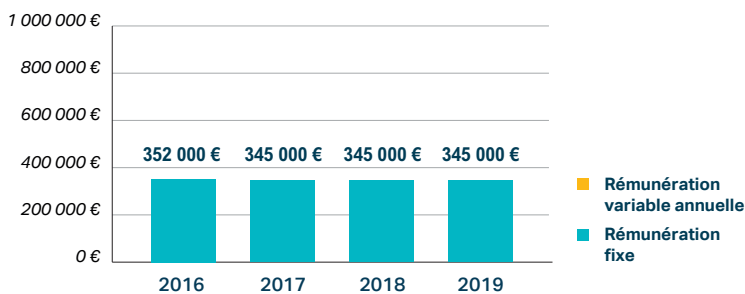
Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Performance du Groupe en 2019

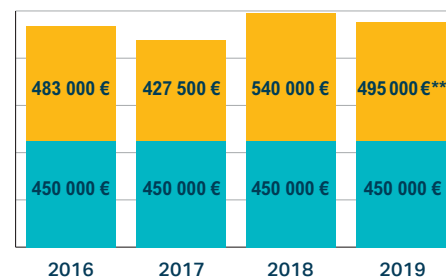


Historique des rémunérations versées ou dues aux dirigeants mandataires sociaux au titre des quatre derniers exercices (rémunération fixe et variable annuelle)

Christian Chautard, Président du Conseil d'administration

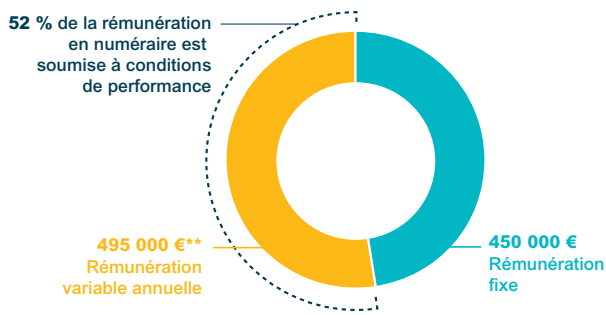


Sophie Boissard, Directrice générale



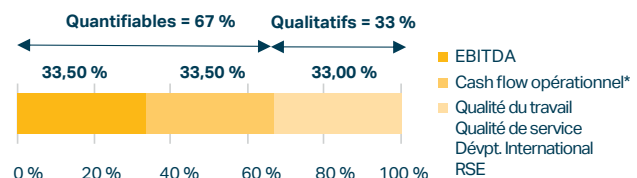
Politique et éléments de rémunération de la Directrice générale**

Éléments dus au titre de 2019

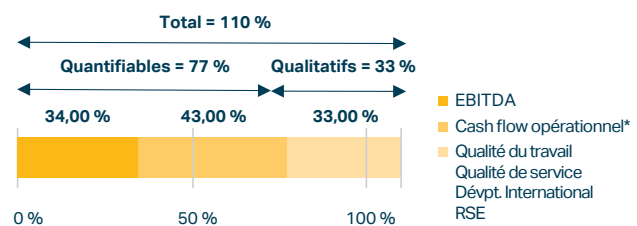


Rémunération variable au titre de 2019

Pondération des critères de performance



Taux d'atteinte des critères de performance

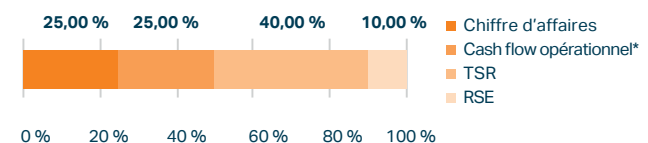


Politique pour 2020

- **Rémunération fixe*****
 - 450 000 € depuis sa prise de fonction en janvier 2016.
- **Rémunération variable annuelle (inchangée)**
 - Maximum à 100 % de la rémunération fixe en cas de la réalisation des critères de performance.
 - Plafond à 120 % en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur les critères quantifiables.
- **Rémunération variable long terme attribuée sous forme d'actions (inchangée)**
 - Attribution plafonnée à 150 % du cumul de la rémunération fixe et variable annuelle maximale, due au titre de l'exercice précédent.

Rémunération variable long terme : actions de performance

Pondération des critères de performance



* Étant entendu comme le cash flow des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

** Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

*** Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19) et conformément à la proposition de la Directrice générale, le Conseil d'administration a décidé de la réduire de 236 250 € brut, correspondant à une réduction de 25 % de la rémunération qui lui aurait été versée en 2020. La somme brute de 236 250 € (ainsi que la part patronale des charges théoriques y afférentes) sera versée par la Société au Fond de solidarité.

4.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux

4.2.1.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Say on Pay ex-ante)

La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposée ci-après a été arrêtée par le Conseil d'administration des 27 février et 29 avril 2020 sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations. Cette politique sera soumise à l'approbation de l'Assemblée 2020 (vote ex-ante).

Les dirigeants mandataires sociaux du groupe Korian sont le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale.

Principes fondamentaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration veille à ce que la politique de rémunération soit adaptée à la stratégie et au contexte dans lequel évolue la Société, mais également à ce qu'elle permette de promouvoir sa performance et sa compétitivité sur le moyen et long terme.

Les principes fondamentaux de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont fixés conformément aux dispositions de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, étant précisé que le Président du Conseil d'administration ne bénéficie que d'une rémunération fixe ⁽¹⁾ :

Inscription dans la stratégie de l'entreprise	La politique de rémunération de la Directrice générale est directement en lien avec la stratégie de l'entreprise, avec une performance qui est évaluée sur les mêmes bases que la performance de l'entreprise, en utilisant des critères notamment financiers, identiques. Elle a pour vocation de favoriser la mise en œuvre de la stratégie année après année.
Conformité avec l'intérêt social de l'entreprise	La partie variable de la rémunération intègre des critères extra-financiers, notamment environnementaux, sociaux et sociétaux qui sont appréciés année après année dans une perspective long terme.
Contribution à la pérennité de l'entreprise	La rémunération de la Directrice générale est constituée d'une rémunération variable à long terme qui est de nature à favoriser une croissance du Groupe sur le long terme avec des conditions de performance exigeantes. De plus, en ce qui concerne les rémunérations long terme, la Directrice générale a l'obligation de conserver une partie significative des actions de performance qui lui sont attribuées jusqu'à l'issue de son mandat, ce qui favorise une vision et une croissance durables et de long terme.
Description de toutes les composantes de la rémunération	L'ensemble des éléments qui composent la rémunération de la Directrice générale, et leur mode de détermination, sont explicités en détail ci-après.
Explication du processus de décision suivi pour sa détermination, sa révision et sa mise en œuvre	La politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (sur l'ensemble des composantes) est décidée par le Conseil d'administration, sur recommandations du Comité des rémunérations et des nominations, et soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire.
Dérogation à l'application de la politique de rémunération	N/A

Les principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont également fixés conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Exhaustivité	Prise en compte de l'ensemble des éléments de la rémunération afin de l'apprécier globalement.
Équilibre entre les éléments de rémunération	Chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise.
Comparabilité	Appréciation de la rémunération dans le contexte du marché de référence de la Société mais également en fonction de la responsabilité assumée, des résultats obtenus et du travail effectué.
Cohérence	La rémunération est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants de l'entreprise, des autres salariés, ainsi qu'avec l'intérêt social et les performances de l'entreprise.
Intelligibilité des règles	Élaboration de règles simples, stables et transparentes. Définition de critères de performance en lien direct avec la stratégie de l'entreprise, exigeants et explicites.
Mesure	Prise en compte des pratiques de marché dans la détermination des éléments de rémunération, ainsi que l'intérêt social de l'entreprise et les rémunérations des salariés de l'entreprise.

(1) Et éventuellement d'une rémunération exceptionnelle dans des circonstances très particulières indiquées ci-après.

Structure de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Président du Conseil d'administration

La rémunération du Président du Conseil d'administration se compose :

- d'une rémunération fixe ;
- d'une rémunération exceptionnelle dans certains cas précisément encadrés.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président est déterminée en prenant en compte les éléments suivants :

- responsabilités et degré d'implication ;
- compétences et expérience.

La rémunération fixe brute annuelle d'un montant de 345 000 € du Président du Conseil d'administration est demeurée inchangée depuis sa prise de fonction le 25 mars 2015⁽¹⁾ et suite à son renouvellement en date du 22 juin 2017. Elle ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique, mais elle peut néanmoins faire l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, lors d'un renouvellement de mandat, ou en cours de mandat, notamment en cas d'évolution des responsabilités attachées à la fonction, ou en cas de décalage significatif par rapport aux pratiques de marché.

Pour l'exercice 2020, le Conseil d'administration du 27 février 2020 avait décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de porter la rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration de 345 000 € à 375 000 € en raison de l'accroissement de ses responsabilités et de son degré d'implication lié à la taille du Groupe comparée à 2015.

Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19) et conformément à la proposition de M. Christian Chautard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 14 avril 2020, pour l'année 2020, de ne pas augmenter la rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration et de la réduire de 25 %, soit une réduction de 86 250 € brut. Cette réduction sera répartie sur la rémunération fixe brute qui sera versée au Président pour les mois de mai à décembre 2020.

Sur proposition du Président, le Conseil d'administration a décidé que la somme brute de 86 250 €⁽²⁾ serait versée par la Société au Fond de solidarité.

Rémunération exceptionnelle

À ce jour, il n'est pas prévu que le Président du Conseil d'administration bénéficie d'une rémunération exceptionnelle en 2020. Seules des circonstances très particulières pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle, conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF :

- situations qui impactent la Société en raison de leur importance, de l'implication qu'elles exigent et des difficultés qu'elles présentent (notamment le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

En tout état de cause, celle-ci ne pourrait être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)).

Le versement d'une telle rémunération exceptionnelle serait soumis à l'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires.

Absence d'autres éléments

Conformément à la proposition de M. Christian Chautard, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Il ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération (rémunération variable, rémunération long terme, avantages, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence).

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

8^e résolution

(Approbation de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration de la Société au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration de la Société, au titre de l'exercice 2020, telle que présentée (i) à la section 4.2.1.1 du rapport précité figurant au chapitre 4 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.

La Directrice générale

La rémunération de la Directrice générale se compose :

- d'une rémunération fixe ;
- d'une rémunération variable annuelle ;
- d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution gratuite d'actions de performance ;

(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.

(2) Ainsi que la part patronale des charges sociales théoriques y afférentes.

- d'autres avantages (rémunération exceptionnelle dans certains cas précisément encadrés, indemnité de non-concurrence, indemnité de départ et avantages sociaux).

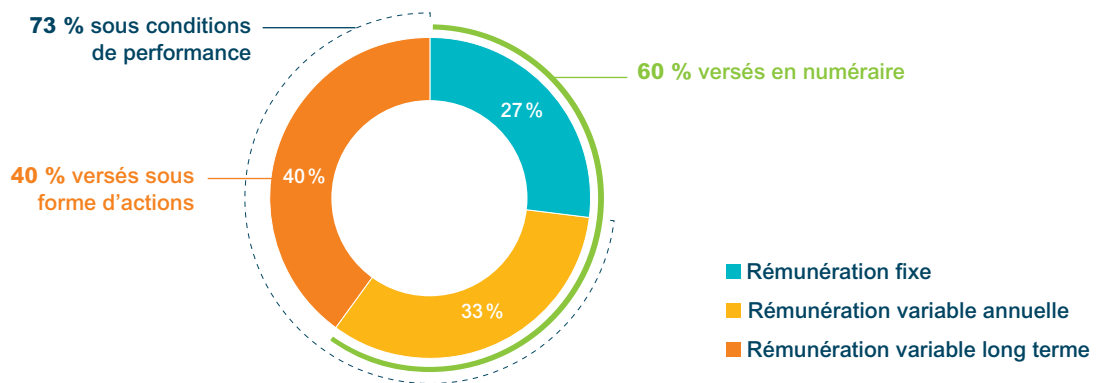
Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, veille à ce que la structure de rémunération soit en ligne avec les pratiques de marché et équilibrée, avec une part de

rémunération variable annuelle et long terme suffisamment significative par rapport à sa rémunération fixe.

L'objectif est ainsi d'obtenir un équilibre entre la performance à court terme et long terme afin d'assurer le développement et la pérennité de l'entreprise.

Il est également tenu compte du secteur d'activités particulier de la Société, à finalité sociale.

Structure cible de la rémunération de la Directrice générale au titre de 2020



Rémunération fixe

La rémunération fixe, qui sert également de base pour la fixation de la rémunération variable annuelle, ne fait pas l'objet d'une révision annuelle systématique. Elle est de fait restée inchangée depuis la prise de fonction de la Directrice générale, le 26 janvier 2016.

Elle fait l'objet d'un réexamen par le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, lors d'un renouvellement de mandat, ou en cours de mandat, en cas d'évolution des responsabilités attachées à la fonction, ou en cas de décalage significatif par rapport aux pratiques de marché.

Pour l'exercice 2020, le Conseil d'administration du 27 février 2020 avait décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de fixer la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice Générale à 450 000 €.

Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19) et conformément à la proposition de M^{me} Sophie Boissard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 14 avril 2020, pour l'année 2020, de réduire la rémunération qu'aurait dû percevoir la Directrice générale en 2020 de 25 %, soit une réduction de 236 250 € brut. Cette réduction sera répartie sur la rémunération fixe brute qui sera versée à la Directrice générale pour les mois de mai à décembre 2020.

La réduction précitée n'affectera aucun des éléments de rémunération de la Directrice générale dont le calcul dépend de sa rémunération fixe brute annuelle (notamment rémunération variable annuelle, rémunération variable long terme, indemnité de départ et indemnité de non-concurrence). Ces éléments seront donc calculés sur la base de la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale avant ladite réduction, soit 450 000 €.

Sur proposition de la Directrice générale, le Conseil d'administration a décidé que la somme brute de 236 250 €⁽¹⁾ serait versée par la Société au Fond de solidarité.

Rémunération variable annuelle

La rémunération variable annuelle est fixée en pourcentage de la rémunération fixe brute annuelle (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)) en cas d'atteinte des critères de performance avec la possibilité d'augmenter ce pourcentage en cas de surperformance, laquelle est mesurée exclusivement sur la base des critères quantifiables financiers.

L'objectif de la rémunération variable annuelle est de favoriser l'atteinte des objectifs annuels de performance fixés par le Conseil d'administration en lien avec les objectifs stratégiques de l'année du Groupe. Elle permet notamment d'aligner la rémunération de l'année de la Directrice générale avec la performance financière annuelle du Groupe.

(1) Ainsi que la part patronale des charges sociales théoriques y afférentes.

Les critères de performance applicables à la politique de rémunération de la Directrice générale permettent de mesurer la performance du Groupe sur une période donnée, mais également de mesurer la performance du Groupe par rapport à la performance de son marché de référence.

Les objectifs financiers de performance sont complétés d'objectifs qualitatifs extra-financiers en lien avec le projet d'entreprise du Groupe. Dans ce cadre, la rémunération variable annuelle de la Directrice générale intègre un objectif RSE.

La structure globale de la rémunération variable annuelle est la suivante :

- 67 % basés sur la performance financière du Groupe en fonction d'au moins deux critères quantifiables pertinents pour le Groupe à un instant donné. Chacun des critères ayant un poids équivalent ;
- 33 % basés sur un maximum de quatre critères qualitatifs extra-financiers en fonction des chantiers prioritaires du Groupe identifiés par le Conseil, en ligne notamment avec le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19), les objectifs qualitatifs ont été ajustés afin de prendre en compte les nouveaux chantiers prioritaires du Groupe pour l'année 2020.

Mise en œuvre pour l'année 2020

Ainsi, pour l'année 2020,

- les critères quantifiables sont la croissance du chiffre d'affaires (nouveau critère), l'EBITDA et le cash-flow opérationnel⁽¹⁾,
- les critères qualitatifs sont la gestion de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-2019) et la préparation de la reprise d'activité post-crise en Europe.

Sur la base de la performance du Groupe, et du niveau de responsabilité de la Directrice générale, et dans le cadre du renouvellement de son mandat, le Conseil d'administration du 27 février 2020 avait décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, qu'à compter de l'exercice 2020, la rémunération variable annuelle de la Directrice générale serait augmentée en cas de surperformance mesurée sur la base des critères quantifiables afin notamment d'aligner la politique de rémunération variable annuelle de la Directrice Générale avec les pratiques observées sur le marché.

Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19), le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations et conformément à la proposition de la Directrice générale, que pour l'exercice 2020 la rémunération variable annuelle maximum de la Directrice générale ainsi que la proportion entre les

critères quantifiables et les critères qualitatifs demeurent inchangés par rapport à l'exercice 2019. Elle peut représenter ainsi 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. La rémunération fixe brute annuelle s'entend abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19).

Dans l'hypothèse d'un départ de la Directrice générale en cours d'année, ces mêmes principes s'appliqueraient prorata temporis pour la période durant laquelle la Directrice générale a exercé ses fonctions.

Le versement de la rémunération variable 2020 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020, tenue en 2021.

Rémunération variable long terme

Mécanisme de rémunération à long terme

La politique de rémunération de la Directrice générale doit contribuer à la pérennité de l'entreprise, être également liée à l'évolution de la valeur de la Société et à l'évolution du cours de bourse de l'action, ce qui favorise l'alignement de ses intérêts avec ceux des actionnaires. Pour cela, la Directrice générale bénéficie d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution gratuite d'actions de performance, dont 25 % doivent être conservés sous la forme nominative jusqu'au terme du mandat, ce qui favorise une vision et une croissance durable de long terme.

Sur proposition de la Directrice générale, le Conseil d'administration décide, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer gratuitement des actions de performance aux principaux cadres dirigeants du Groupe sur la base des mêmes critères et conditions que les actions attribuées à la Directrice générale en vue de favoriser la réalisation d'objectifs long terme de l'entreprise et de renforcer la motivation et la fidélisation des collaborateurs.

La durée de la période d'acquisition des actions attribuées gratuitement est fixée à trois ans.

Conditions de performance

L'acquisition définitive des actions attribuées gratuitement est soumise à des conditions de performance internes et externes dont la mesure s'effectue sur trois exercices et dont le niveau d'atteinte sera apprécié par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

(1) Étant entendu comme le cash-flow des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Les critères de performance retenus sont en lien direct avec la stratégie de l'entreprise et de nature à favoriser le développement de l'entreprise sur le long terme avec des conditions de performance exigeantes basées sur :

- la performance économique de l'entreprise (chiffre d'affaires, cash-flow opérationnel⁽¹⁾, EBITDA...);
- la performance du cours de bourse de l'action Korian avec comme critère le Total Shareholder Return (TSR);
- la RSE.

La pondération de chaque critère peut être revue pour chaque nouvelle attribution en fonction des priorités stratégiques de l'entreprise.

Pour l'attribution de 2020, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration sont les suivants :

- 50 % des actions attribuées sur la performance économique de l'entreprise avec :
 - 25 % mesurée sur l'évolution du chiffre d'affaires, et
 - 25 % sur le cash flow opérationnel⁽¹⁾;
- 40 % des actions attribuées sur la performance du cours de bourse de l'action Korian avec comme critère le Total Shareholder Return (TSR);
- 10 % basés sur la RSE.

Conditions de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est également conditionnée à la présence des bénéficiaires dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions.

Obligation de conservation

En application des dispositions de l'article L. 225-197-1 du Code de commerce, la Directrice générale doit conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui ont été définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après examen des conditions de performance.

Par ailleurs, la Directrice générale s'engage à ne pas recourir, pendant toute la durée de son mandat, à l'utilisation d'instruments de couverture sur l'ensemble des actions de performance qui lui sont définitivement attribuées.

Plafond

Le montant de la rémunération long terme attribuée à la Directrice générale ne pourra excéder lors de son attribution (valeur d'attribution initiale) l'équivalent de 150 % du cumul de sa rémunération brute fixe et variable annuelle maximale due au titre de l'exercice précédent (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)).

Rémunération variable pluriannuelle

La politique de rémunération de la Directrice générale ne prévoit pas de rémunération variable pluriannuelle.

Rémunération exceptionnelle

À ce jour, il n'est pas prévu que la Directrice générale bénéficie d'une rémunération exceptionnelle en 2020. Seules des circonstances très particulières pourraient donner lieu à une rémunération exceptionnelle, conformément aux recommandations du Code AFEP-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 (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)).

Le versement d'une telle rémunération exceptionnelle serait soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Indemnité de départ

Principe

Dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a autorisé le renouvellement de l'indemnité de départ dans les conditions décrites ci-dessous (l'« **Indemnité de Départ** »).

La Directrice générale bénéficie d'une indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde, dont le versement serait conditionné à des critères de performance et d'un montant maximum égal à deux fois la Rémunération Annuelle de Référence (tel que ce terme est défini ci-après) (le « **Montant Cible de l'Indemnité** »), après déduction de tout montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence telle que définie ci-après, si la Société n'y a pas renoncé, et sous réserve des conditions de performance détaillées ci-après.

(1) Étant entendu comme le cash-flow des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

Rémunération Annuelle de Référence

La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des douze derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)), 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

Le versement de l'Indemnité de Départ est soumis à des conditions de performance qui ont été déterminées comme suit :

- si le taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement est inférieur à 40 %, aucune indemnité de départ ne sera due ;
- si le taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement est supérieur ou égal à 40 % et inférieur à 60 %, le montant de l'Indemnité de Départ sera égal à 50 % du montant cible de l'indemnité, soit une fois la Rémunération Annuelle de Référence ;
- si le taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la partie variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement est supérieur ou égal à 60 %, le montant de l'Indemnité de Départ sera égal à 100 % du montant cible de l'indemnité, soit deux fois la Rémunération Annuelle de Référence.

Illustration

À supposer que M^{me} Sophie Boissard cesse ses fonctions au cours de l'exercice 2020, sur la base de ses rémunérations des trois derniers exercices (2019, 2018 et 2017), elle aurait droit de percevoir 1 755 000 €, soit environ 2,62 % du bénéfice annuel 2019 (lequel s'élevait à 66 961 178,31 €).

Indemnité de non-concurrence

Dans le cadre du renouvellement du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a autorisé le renouvellement de l'indemnité de non-concurrence dans les conditions décrites ci-dessous.

La Directrice générale est tenue par un engagement de non-concurrence lui interdisant d'exercer un mandat social, 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, la Directrice générale bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération fixe brute annuelle (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)) 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** »), payable mensuellement sur la durée de l'engagement de non-concurrence et cumulable, le cas échéant, avec l'Indemnité de Départ, sans que le cumul des deux indemnités ne puisse excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, telle que définie ci-dessus (l'Indemnité de Départ étant alors réduite à due concurrence).

La Société pourra renoncer à l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.

Avantages

Régime de retraite supplémentaire

La Directrice générale ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Véhicule de fonction

La Directrice générale peut bénéficier d'un véhicule de fonction. Les frais d'assurance, de maintenance et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de l'entreprise.

Régimes collectifs de prévoyance et frais de santé

La Directrice générale bénéficie des régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » bénéficiant aux cadres salariés en

vigueur au sein de la Société et d'une assurance responsabilité civile.

Assurance chômage

Afin de tenir compte de l'absence de contrat de travail au bénéfice de la Directrice générale, la Société a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier la Directrice générale d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle.

Pour l'exercice 2020, le coût de l'assurance chômage privée au profit de la Directrice générale s'élève à 12 957,85 €.

Synthèse des avantages accordés à la Directrice générale à l'issue du mandat

	Départ volontaire/révocation pour faute grave ou lourde	Non-renouvellement/révocation lié à un changement de stratégie ou de contrôle (hors faute grave ou lourde)	Départ en retraite
Indemnité de départ⁽¹⁾	Aucun avantage	Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ < 40 % : Aucune indemnité à verser Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ entre ≥ 40 % et < 60 % : • 100 % rémunération brute fixe et variable annuelle ⁽³⁾ perçue au titre des 12 derniers mois • montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ entre ≥ 60 et < 100 % : • 200 % rémunération brute fixe et variable annuelle ⁽³⁾ perçue au titre de 12 derniers mois • montant à percevoir au titre de l'indemnité de non-concurrence	Aucun avantage
Indemnité de non-concurrence⁽¹⁾⁽⁴⁾	50 % de la rémunération brute annuelle fixe ⁽³⁾ perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date du fait générateur du départ	50 % de la rémunération brute annuelle fixe ⁽³⁾ perçue au titre de 12 derniers mois précédant la date du fait générateur du départ, payable mensuellement sur la durée de l'engagement de non-concurrence	Aucun avantage
Retraite supplémentaire	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 (abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19)), 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) Abstraction faite de la réduction exceptionnelle décidée en 2020 en lien avec le coronavirus (Covid-19) et à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long termes des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration le cas échéant.

(4) La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la date de cessation (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil).

(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 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 de la politique de rémunération de la Directrice générale de la Société au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération de la Directrice générale de la Société, au titre de l'exercice 2020, telle que présentée (i) à la section 4.2.1.1 du rapport précité figurant au chapitre 4 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.

4.2.1.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants (Say on Pay ex-ante)

Le montant global annuel des rémunérations à raison du mandat d'administrateur a été fixé à 400 000 € depuis l'adoption de la dixième résolution par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 et reste inchangé.

Il est rappelé que conformément à la proposition du Président du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur. Par conséquent, le montant global annuel de rémunération alloué aux administrateurs est réparti entre les autres administrateurs, incluant l'administrateur représentant les salariés.

Les critères de répartition prennent en compte plusieurs modifications intervenues au cours de l'année 2019 :

- la prise en compte par le Conseil d'administration de la proposition de Predica et M. Jérôme Grivet de ne pas recevoir de rémunération au titre de leur mandat d'administrateur ;
- la fin des fonctions du Censeur ;
- la fin du mandat d'un administrateur non résident.

La politique de rémunération tient compte également de :

- l'augmentation du nombre de réunions extraordinaires du Conseil d'administration et de ses Comités correspondant à la prise en compte des enjeux stratégiques de la Société et de l'accroissement des projets développés dans l'intérêt social dans le cadre du projet d'entreprise ;
- l'accroissement de la responsabilité des Présidents de Comités ;
- la volonté d'assurer la stabilité d'un Conseil d'administration engagé contribuant à la pérennité du Groupe.

Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19) et conformément à la proposition des administrateurs, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de ne pas utiliser 25 % du montant global brut annuel des rémunérations à raison du mandat d'administrateur pour l'année 2020, soit la somme de 100 000 €.

Le Conseil d'administration a également décidé qu'un montant équivalent au coût total théorique pour la Société de cette fraction de rémunération (charges sociales incluses) serait versé par la Société au Fond de solidarité.

Éléments	Présentation
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> La somme de 300 000 € est répartie entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils et Comités ; La somme de 70 000 € est destinée à payer, selon les montants déterminés par le Conseil d'administration, (i) une rémunération supplémentaire aux administrateurs indépendants non résidents en fonction de leur présence physique aux Conseils et Comités et (ii) une rémunération supplémentaire aux administrateurs pour les Conseils et/ou Comités non prévus au calendrier annuel arrêté par le Conseil d'administration ; La somme de 30 000 € est répartie entre le Président du Comité d'audit, le Président du Comité des rémunérations et des nominations et le Président du Comité éthique, qualité et RSE, qui reçoivent respectivement la moitié (1/2), un tiers (1/3) et un sixième (1/6) de cette somme. <p>Le montant de 300 000 € est réparti entre les administrateurs selon les règles suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> 45 % du montant ci-dessus est réparti à parts égales entre les membres du Conseil en tant que composante fixe de la rémunération, les administrateurs indépendants percevant une rémunération six fois supérieure ; 30 % du montant ci-dessus est réparti entre les membres du Conseil d'administration au prorata du nombre de réunions auxquelles ils assistent ; 25 % du montant ci-dessus est réparti entre les membres des divers Comités au prorata du nombre de réunions auxquelles ils assistent, le Président de chaque Comité recevant une double rémunération. <p>La rémunération n'est due qu'en cas de participation à au moins la moitié de la séance du Conseil d'administration pour les réunions périodiques fixées dans le calendrier annuel établi en amont par le Conseil d'administration.</p> <p>En cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil ou d'un Comité par voie de visioconférence et/ou de télécommunication, seule la moitié de la rémunération lui sera versée. Les participations par d'autres moyens ne donnent pas lieu à rémunération.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>
Missions exceptionnelles	<p>Le Conseil d'administration peut confier à certains administrateurs des missions exceptionnelles (n'entrant pas dans le cadre de leur mandat et ne revêtant pas un caractère permanent) rémunérées.</p> <p>Ces rémunérations sont soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires dans le cadre de l'article L.225-38 du Code de commerce et suivants.</p>
Défraiement	<p>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.</p>

Projet de résolution soumis au vote des actionnaires

9^e résolution

(Approbation de la politique de rémunération des administrateurs de la Société au titre de l'exercice 2020)

L'Assemblée, statuant aux conditions de quorum et de majorité requises pour les assemblées générales ordinaires, connaissance prise du rapport du Conseil d'administration, en application de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, approuve la politique de rémunération des administrateurs de la Société, au titre de l'exercice 2020, telle que présentée (i) à la section 4.2.1.2 du rapport précité figurant au chapitre 4 du document d'enregistrement universel 2019 de la Société, ainsi que (ii) dans la brochure de convocation à l'Assemblée générale.

4.2.1.3 Gouvernance de la rémunération

Acteurs impliqués

Direction des ressources humaines et de la RSE

La Direction des ressources humaines et de la RSE du Groupe intervient dans le processus d'élaboration et de détermination de la rémunération des mandataires sociaux sur les différents aspects suivants :

- assure la conformité de la politique de rémunération des mandataires sociaux avec les différentes lois et bonnes pratiques, notamment celles relatives au Say

on Pay, conjointement avec le Secrétariat général Groupe ;

- réalise des études de rémunération externes, en choisissant les prestataires adaptés, permettant d'objectiver la politique de rémunération et d'évaluer sa compétitivité ;
- sélectionne et permet l'intervention d'experts externes en matière de rémunération lors des réunions du Comité des rémunérations et des nominations afin d'apporter des compléments d'informations sur la politique de rémunération mise en œuvre ;
- effectue des recommandations au Comité des rémunérations et des nominations ;
- s'assure de l'équité et de la cohérence des rémunérations proposées au regard des politiques internes et externes ;
- raccorde la politique de rémunération à la stratégie de l'entreprise au travers des critères de performance associés.

Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations émet des recommandations pour le Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants ;

- les programmes de fidélisation des dirigeants et principaux cadres dirigeants ;
- la fixation des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ;
- la détermination du niveau d'atteinte des critères de performance pour la rémunération variable de la Directrice générale et pour la rémunération long terme de la Directrice générale et des principaux cadres dirigeants concernés ;
- la politique Groupe d'égalité professionnelle et salariale ;
- les projets liés à l'épargne salariale des salariés du Groupe proposés par la Directrice générale.

Conformément au Code AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations est composé majoritairement d'administrateurs indépendants et sa présidence est assurée par un administrateur indépendant.

En savoir plus :

- document d'enregistrement universel 2019, 4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations.

Conseil d'administration

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération des mandataires sociaux en cohérence avec l'intérêt social, la pérennité de l'entreprise et sa stratégie commerciale. Il décide l'attribution de rémunération long terme à la Directrice générale et aux principaux cadres dirigeants du Groupe sur proposition de la Directrice générale.

Il s'assure en particulier de l'alignement des critères, conditions et objectifs de performance des éléments variables annuels et long terme avec le plan stratégique.

Il délibère sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale.

La Directrice générale et le Président du Conseil d'administration ne participent pas aux réunions relatives à leur rémunération.

En savoir plus :

- document d'enregistrement universel 2019, 4.1.3.2.1 Missions et attributions du Conseil d'administration.

Actionnaires

Conformément aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, les actionnaires de Korian sont invités à se prononcer sur la politique de rémunération des mandataires sociaux, sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués à raison du mandat au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux et sur la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social.

Ils sont également régulièrement appelés à se prononcer sur les résolutions relatives à l'attribution gratuites d'actions ou aux augmentations de capital réservées aux salariés dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe.

Par ailleurs, soucieux d'entretenir le dialogue avec ses parties prenantes, Korian échange régulièrement avec ses actionnaires et les agences de vote qui sont consultés en amont sur les politiques de rémunération. En 2019-2020, le Groupe a ainsi organisé 15 réunions en amont de son Assemblée générale.

Évolution du Say on Pay à l'Assemblée générale

Les taux d'approbation élevés des résolutions relatives à la politique de rémunération et aux éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux témoignent de la qualité, de la transparence et du caractère régulier du dialogue de Korian avec ses parties prenantes.

		Assemblée générale		
		2017	2018	2019
Christian Chautard, Président du Conseil d'administration	Politique de rémunération	97,7 %	98,9 %	99,3 %
	Éléments de rémunération	97,7 %	97,0 %	99,3 %
Sophie Boissard, Directrice générale	Politique de rémunération	79,2 %	98,3 %	99,2 %
	Éléments de rémunération	98,8 %	98,1 %	99,6 %

4.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux en 2019 (Say on Pay ex-post)

4.2.2.1 Rémunération de M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 (Say on Pay ex-post)

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de reconduire la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration à la somme de 345 000 €. Cette rémunération n'a pas été modifiée au regard de celle fixée le 25 mars 2015.

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 6 juin 2019.

Synthèse des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M. Christian Chautard, Président du Conseil d'administration, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	345 000 € (montant versé)	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 fixe brute annuelle à 345 000 €. Conformément à la décision du Conseil d'administration, M. Christian Chautard a ainsi perçu une rémunération de 345 000 € brut au titre de la période allant du 1 ^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2019. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
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.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil a décidé de ne pas verser de rémunération à M. Christian Chautard au titre de son mandat d'administrateur.
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 de retraite supplémentaire	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	N/A	M. Christian Chautard ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.

(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.

4.2.2.2 Rémunération de la Directrice générale du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 (Say on Pay ex-post)

Le Conseil d'administration du 14 mars 2019 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de reconduire au titre de l'exercice 2019, la structure de rémunération de la Directrice générale au titre de l'exercice 2018.

Les éléments de rémunération et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à la Directrice générale et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 6 juin 2019.

Compte tenu de la crise sanitaire liée au coronavirus (Covid-19) et conformément à la proposition de M^{me} Sophie Boissard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, pour l'année 2020, de réduire de 25 % la rémunération qu'aurait du percevoir la Directrice générale en 2020 (rémunération variable 2019⁽¹⁾ et rémunération fixe 2020), soit une réduction de 236 250 € brut.

Synthèse des éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2019 ou attribués au titre du même exercice à M^{me} Sophie Boissard, Directrice générale, soumis au vote des actionnaires

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	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 la Directrice générale, au titre de son mandat de Directrice générale. Conformément à la décision du Conseil d'administration, M ^{me} Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 450 000 € brut au titre de la période allant du 1 ^{er} janvier au 31 décembre 2019. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	495 000 € sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019	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 la Directrice générale 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 l'exercice 2018, M ^{me} Sophie Boissard a perçu en 2019 une rémunération variable de 540 000 €. Le versement de cette rémunération variable a été décidé par le Conseil d'administration du 14 mars 2019 et approuvé par l'Assemblée générale qui s'est tenue le 6 juin 2019. Au titre de l'exercice 2019, le Conseil d'administration du 5 décembre 2018 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, approuvé la sélection des critères d'appréciation quantifiables et qualitatifs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • éléments quantifiables (représentant les deux tiers de la rémunération variable) : EBITDA et <i>cash flow</i> opérationnel⁽¹⁾, les deux critères quantifiables ayant un poids équivalent ; • éléments qualitatifs (représentant un tiers de la rémunération variable avec un poids équivalent) : <ul style="list-style-type: none"> – qualité du travail : engagement des salariés, limitation du recours aux contrats courts, santé au travail, développement de l'apprentissage ; – qualité de service : satisfaction des résidents, patients et familles, qualité des soins dispensés, lancement du programme de certification (ISO 9001) ; – développement international : implantation dans de nouveaux pays ; – RSE : réduction des déchets, maîtrise de la consommation d'eau et d'énergies. Le Conseil d'administration, qui s'est réuni le 27 février 2020 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 201.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2019.

(1) Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée 2020.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	N/A	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune nouvelle attribution d'options d'actions ou d'actions de performance au cours de l'exercice 2019.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	N/A	M ^{me} Sophie Boissard n'a pas perçu de rémunération à titre de mandat d'administrateur du Groupe.
Valorisation des avantages de toute nature	12 765 €	M ^{me} Sophie Boissard n'ayant pas souhaité bénéficier d'un véhicule de fonction au titre de l'exercice 2019, 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	<p>Principe</p> <p>Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, l'octroi au bénéficiaire de M^{me} 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.</p> <p>Rémunération Annuelle de Référence</p> <p>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.</p> <p>Circonstances du départ contraint</p> <p>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.</p> <p>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.</p> <p>Conditions de performance</p> <p>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⁽²⁾.</p> <p>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 M^{me} Sophie Boissard au titre des trois exercices précédant son départ, selon les modalités suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, (désormais abrogé) cette indemnité de cessation des fonctions de Directrice générale a été approuvée aux termes de la 9^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.</p>

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	<p>Le Conseil d'administration du 18 novembre 2015 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'imposer à M^{me} 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.</p> <p>En contrepartie, M^{me} Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération fixe brute annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil) (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.</p> <p>La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce (désormais abrogé), cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la 9^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires de la Société en date du 23 juin 2016.</p>
Régime de retraite supplémentaire	N/A	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	M ^{me} Sophie Boissard a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance), ainsi que d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage.

(1) Étant entendu comme le cash flow des activités déduction faite des frais financiers et des impôts.

(2) 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 2018 déposé à l'AMF le 25 avril 2019 sous le numéro D. 18-0411.

Taux d'atteinte des critères de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale⁽¹⁾

Objectifs			Minimum	Cible	Maximum	Réel ⁽⁵⁾
Objectifs quantifiables 67 % de la rémunération fixe (en cible)	EBITDA ⁽²⁾	En % de la rémunération fixe	0 %	33 %	43 %	34 %
		Valeur de l'indicateur (en M€)	518,2	534,2	550,2	535,1
	Cash flow opérationnel ⁽³⁾⁽⁴⁾	En % de la rémunération fixe	0 %	33 %	43 %	43 %
		Valeur de l'indicateur (en M€)	171,4	190,5	209,5	230,6
Total quantifiable			0 %	67 %	87 %	77 %
						Atteinte
Objectifs qualitatifs 33 % de la rémunération fixe (en cible)	Qualité du travail - Engagement des salariés - Limitation du recours aux contrats courts - Santé au travail - Développement de l'apprentissage	Qualité de service				
		- Satisfaction des résidents, patients et familles		33 %	33 %	33 %
		- Qualité des soins dispensés				
		- Lancement du programme de certification (ISO 9001)				
	Développement international - Implantation dans de nouveaux pays					
RSE - Réduction des déchets - Réduction de la consommation de fluides et d'énergie						
Total qualitatif				33 %	33 %	33 %
TOTAL PART VARIABLE (EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)			0 %	100 %	120 %	110 %

(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 2019 est au moins égal à 534,2 M€ (« EBITDA Cible »).

0 % si l'EBITDA 2019 est inférieur à 518,2 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 2019 atteint 550,2 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 2019 est égal à 190,5 M€ (« Cash Flow Opérationnel Cible »).

0 % si le cash flow opérationnel 2019 est inférieur à 171,4 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 2019 atteint 209,5 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 2019 est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale ordinaire appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos au 31 décembre 2019.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a constaté cette année encore un niveau remarquable d'atteinte des objectifs qualitatifs avec une très bonne dynamique impulsée par la Directrice générale et ses équipes pour dépasser les objectifs tout en travaillant sur le long terme.

Les 4 objectifs retenus pour 2019 sont atteints ou dépassés : (i) l'amélioration de la qualité du travail a été très significative et en particulier au travers de l'engagement des salariés qui reste très important mais aussi de la réduction significative du recours aux contrats courts en Allemagne et en France, le développement significatif de l'apprentissage dans ces deux pays, la réduction du nombre d'accidents du travail qui s'accélère et doit se poursuivre, (ii) la qualité de service s'est encore améliorée, qu'elle soit mesurée au travers d'indicateurs tels que la satisfaction des résidents, patients et familles ou de la qualité des soins, le tout

stimulé par le lancement d'un programme de certification ISO pour le Groupe, (iii) le renforcement du potentiel de croissance du Groupe particulièrement patent cette année avec la mise en place du plan d'entreprise « Le Soins à Coeur » ou des opérations d'acquisitions qui accélèrent la diversification vers l'ambulatoire, les RSS ou les services à domicile et enfin (iv) la mise en place d'un plan d'action pour réduire l'empreinte carbone du Groupe dans le cadre du programme d'action RSE.

Compte tenu du niveau d'atteinte des objectifs à son maximum pour ces objectifs qualitatifs et de l'atteinte des objectifs quantifiables aux niveaux mentionnés, président au versement de la rémunération variable 2019, le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M^{me} Sophie Boissard la somme de 495 000 €, 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 2019.

Rémunérations variables long terme

Unités de performance attribuées en 2016 et acquises en 2019

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 Korian 2020 à cinq ans, au profit notamment de la 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 a été définitivement attribué le 30 juin 2019 dépendait 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 (TSR) 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 pages 244 et 294 du présent document d'enregistrement universel.

La rémunération brute au titre des unités de performance attribuées à la Directrice générale ne pouvait pas excéder 100 % de la rémunération annuelle brute fixe et variable de celle-ci. La Directrice générale a par ailleurs pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque au titre de cette attribution.

Dans sa séance du 6 juin 2019, le Conseil d'administration, a évalué le niveau d'atteinte final des conditions de performance et le taux d'atteinte global a été fixé à 47,3 %.

La Directrice générale a donc bénéficié du paiement de 8 844 unités définitivement acquises (sur 18 684 unités attribuées), 4 422 actions et 153 616 € en numéraire, pour un montant total de 307 232 €.

Actions de performance attribuées en 2017 (acquisition définitive le 4 août 2020 après application des conditions de performance)

Le Conseil d'administration du 18 juillet 2017 a, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de l'attribution le 4 août 2017 à la Directrice générale d'actions de performance visant à rémunérer la performance dans le cadre de la réalisation du plan stratégique Korian 2020. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'autorisation consentie aux termes de la 23^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2017.

Conformément à cette 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.

La Directrice générale s'est ainsi vu attribuer le 18 juillet 2017, 62 459 actions de performance, dont l'acquisition définitive est soumise à des conditions de performance.

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, à savoir :

- l'objectif de chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2019 par rapport au chiffre d'affaires cible (à hauteur de 20 % de l'attribution) ;
- l'objectif d'EBITDA par action réalisé en 2019 par rapport à l'EBITDA cible (40 % de l'attribution) ;
- du TSR 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 244 et 294 du présent document d'enregistrement universel.

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 annuelle brute fixe et variable maximale due au titre de l'exercice précédent.

Synthèse des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre de 2019

Tableau de synthèse des rémunérations et des options et actions attribuées à chaque dirigeant mandataire social

Tableau 1 selon les recommandations du Code AFEF-MEDEF

	Exercice 2018	Exercice 2019
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations dues au titre de l'exercice ⁽¹⁾	1 002 516 €	957 765 € ⁽²⁾
Valorisation des plans de rémunération de long terme	N/A	N/A
TOTAL	1 002 516 €	957 765 €
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 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019.

Tableau récapitulatif des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux

Tableau 2 selon les recommandations du Code AFEF-MEDEF

	Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montants dus	Montants versés	Montants dus	Montants versés ⁽¹⁾
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe	450 000 €	450 000 €	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable annuelle ⁽²⁾	540 000 €	427 500 €	495 000 € ⁽²⁾	540 000 €
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽³⁾	12 516 €	12 516 €	12 765 €	12 765 €
TOTAL	1 002 516 €	890 016 €	957 765 €	1 002 765 €
Christian Chautard, Président du Conseil d'administration depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe	345 000 €	345 000 €	345 000 €	345 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur ⁽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 page 201 du présent document d'enregistrement universel.

Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 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 la Directrice générale.

(4) Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, M. Christian Chautard ne percevra pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

Tableau récapitulatif des unités de performance devenues disponibles durant l'exercice pour chaque dirigeant mandataire social exécutif

Tableau 7 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF

	N° et date du plan	Nombre d'unités devenues disponibles
Sophie Boissard	1 – 14/09/2016	8 844 ⁽¹⁾

(1) Il s'agit du nombre d'unités définitivement acquises après application des conditions de performance dont le taux d'atteinte global a été fixé à 47,3 %. M^{me} Sophie Boissard a acquis 8 844 unités, soit 4 422 actions et 153 616 € en numéraire, pour un montant total de 307 232 €. Le règlement-livraison est intervenu le 30 juillet 2019.

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

4.2.2.3 Évolution comparée de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la performance et la rémunération des salariés

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, variables annuelles, rémunérations long terme versées au cours des exercices mentionnés et conformément aux recommandations du Code AFEP-MEDEF.

Le périmètre de cette information repose sur l'Unité Économique et Sociale constituée des sociétés françaises du groupe Korian. Ce périmètre étant le plus pertinent pour le calcul de ce ratio.

L'évolution des rémunérations moyennes et médianes, et l'évolution des ratios, ont été mis en perspective de l'évolution de la performance économique de l'entreprise, à savoir l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

Le ratio de comparaison entre la rémunération de la Directrice générale et la rémunération des autres salariés est resté stable sur les exercices 2017 et 2018.

L'évolution entre les exercices 2018 et 2019 s'explique par le versement en 2019 de la rémunération variable long terme attribuée en 2016 et soumise à conditions de performance.

Ratio d'équité entre le niveau de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne et médiane des salariés de Korian

	2015	2016	2017	2018	2019
Performance financière					
Chiffre d'affaires (M€)	2 579	2 987	3 135	3 336	3 611
EBITDA (M€)	342	422	440	477	535
Évolution des rémunérations					
Rémunération moyenne en € (hors dirigeants mandataires sociaux)	33 050	35 646	33 826	33 786	34 035
Rémunération médiane en € (y compris dirigeants mandataires sociaux)	26 561	25 880	26 258	26 510	27 358
Ratio d'équité					
Directrice générale					
Ratio sur la rémunération moyenne	70 ⁽¹⁾	14	28	26	38
Ratio sur la rémunération médiane	87 ⁽¹⁾	17	36	33	47
Président du Conseil d'administration					
Ratio sur la rémunération moyenne	11	11	10	10	10
Ratio sur la rémunération médiane	14	14	13	13	13

(1) Les ratios pour 2015 sont calculés sur la base de la rémunération du précédent Directeur général, M. Yann Coléou, pour la période du 1^{er} janvier 2015 au 18 novembre 2015. La rémunération du précédent Directeur général servant de base au calcul du ratio n'inclut pas l'indemnité de départ.

En application de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce, le ratio a été également calculé sur l'entité légale cotée, à savoir Korian SA.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ratio d'équité					
Directrice générale					
Ratio sur la rémunération moyenne	36 ⁽¹⁾	6	13	13	18
Ratio sur la rémunération médiane	49 ⁽¹⁾	9	19	17	24
Président du Conseil d'administration					
Ratio sur la rémunération moyenne	4	5	5	5	5
Ratio sur la rémunération médiane	8	8	7	7	6

(1) Les ratios pour 2015 sont calculés sur la base de la rémunération du précédent Directeur général, M. Yann Coléou, pour la période du 1^{er} janvier 2015 au 18 novembre 2015. La rémunération du précédent Directeur général servant de base au calcul du ratio n'inclut pas l'indemnité de départ.

4.2.2.4 Rémunération des administrateurs du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019

Les rémunérations versées aux administrateurs au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 sont conformes à la 10^e résolution adoptée par l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 qui a fixé le montant global annuel de ces rémunérations à la somme de 400 000 € à compter de ladite Assemblée et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019

Au titre de l'année 2019, il a été versé un montant brut de 375 054 € à titre de rémunération des membres du Conseil d'administration et 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 2019 de la part de la Société.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs applicables au titre des exercices 2018 et 2019 sont les suivantes :

- 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.

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 rémunérations versées aux administrateurs de la Société au titre des deux derniers exercices.

(Tableau 3 selon les recommandations du Code AFEP-MEDEF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Rémunérations versées au titre de l'exercice 2018 ⁽¹⁾	Rémunérations versées au titre de l'exercice 2019 ⁽¹⁾
Christian Chautard ⁽²⁾	-	-
Jérôme Grivet ⁽³⁾	26 322 €	-
Predica ⁽³⁾	26 608 €	-
Holding Malakoff Humanis	18 017 €	26 585 €
Investissements PSP	11 888 €	25 132 €
Jean-Pierre Duprieu	57 813 €	60 261 €
Anne Lalou	46 360 €	45 463 €
Catherine Soubie	64 684 €	58 735 €
Elisabeth T. Stheeman ⁽⁴⁾	54 793 €	33 790 €
Markus Müschenich	56 969 €	51 603 €
Jean-François Brin ⁽⁵⁾	-	40 408 €
Marie-Christine Leroux ⁽⁶⁾	-	12 044 €
Hafida Cola ⁽⁷⁾	11 545 €	10 279 €
Guy de Panafieu ⁽⁸⁾	25 000 €	10 753 €
TOTAL	400 000 €	375 054 €

(1) Montant brut.

(2) Conformément à la proposition de 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 rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(3) Conformément à sa proposition au début de l'exercice 2019, le Conseil a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(4) Administrateur dont le mandat a expiré le 6 juin 2019.

(5) Administrateur depuis le 6 juin 2019.

(6) Administrateur représentant les salariés depuis le 1^{er} septembre 2019.

(7) Administrateur représentant les salariés dont le mandat a expiré le 6 juin 2019.

(8) Censeur dont le mandat a pris fin le 6 juin 2019.

La rémunération versée aux administrateurs au titre de la période allant du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019 est conforme 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.



Activités et analyse de la performance

5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2019	208	5.4 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DU DIVIDENDE	217
5.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	209	5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	217
5.3 EXAMEN DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2019	210	5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2019	217
5.3.1 Résultats consolidés	210	5.5 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES	217
5.3.2 Situation financière	212	5.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE DEPUIS LA FIN DU DERNIER EXERCICE	217
5.3.3 Comptes annuels de Korian SA	213	5.7 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE	218
		5.8 ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES – PERSPECTIVES D'AVENIR	222

5.1 Faits marquants de l'exercice 2019

L'année 2019 marque la poursuite 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 le déploiement, 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 470 000 personnes soignées et accompagnées, la solution qui correspond le mieux à leur situation, au domicile, en ambulatoire ou dans l'un de nos lieux de vie, et de soins, au sein soit des 893 établissements, soit à domicile ou « hors les murs » à travers des solutions digitales.

Diversification du portefeuille d'activité et des métiers dans tous les pays

Dans le cadre de la politique de développement du Groupe, 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, colocations pour seniors et solutions digitales, à travers 20 acquisitions ciblées.

Ainsi, en juin 2019, Korian a acquis le groupe Sanem qui exploite 4 cliniques à Rome, représentant une capacité d'environ 100 000 inscriptions par an.

En juillet 2019, en Espagne, le Groupe a finalisé l'acquisition du secteur maisons de retraite de Grupo 5, qui exploite un ensemble de 6 établissements médicalisés dans les Îles Baléares.

Il a également acquis sur la même période la société Stepping Stones aux Pays-Bas, qui développe et exploite des villas et petites résidences spécialisées dans l'accueil de personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer ou de troubles cognitifs apparentés. Ce réseau, qui compte aujourd'hui 14 résidences, est en développement rapide

et devrait compter environ 25 sites en exploitation d'ici la fin de l'année 2021, soit un total de 580 lits.

En décembre 2019, le Groupe a annoncé avoir pris une participation de 70 % dans le capital d'Omedys, société spécialisée dans la télé-médecine, afin de déployer des services de téléconsultation de proximité sur l'ensemble du territoire français à partir de 2020. Ces services permettront à la fois de répondre aux besoins des résidents et des équipes du réseau d'établissements Korian et de contribuer à la continuité des soins dans les bassins de vie ruraux, en soutien ou en relais des médecins traitants.

Plan « Boost » en France

En France, un vaste plan a été engagé depuis 2017 pour rénover le parc existant et tenir compte de l'évolution des besoins des résidents et des familles. Le travail de restructuration et de repositionnement du réseau a porté ses fruits. Ainsi, depuis le lancement du plan Boost, 2 026 chambres ont été rénovées au 31 décembre 2019 ; 40 sites sont en cours de reconfiguration et de modernisation.

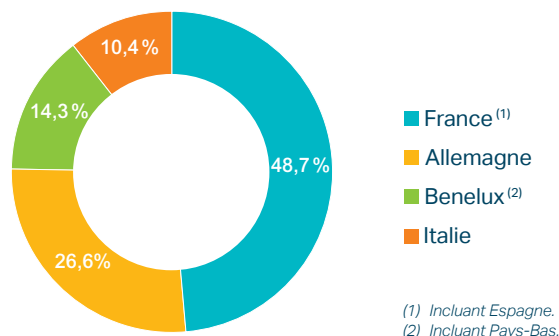
Accélération de la stratégie immobilière

La stratégie immobilière est étroitement connectée avec les orientations décrites ci-dessus, à travers ses trois composantes :

- la promotion, avec le développement de 142 projets 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 22 % contre 19 % en 2018 et une valorisation du portefeuille en hausse de 23 % soit 2 Mds€ ;
- la renégociation active des loyers, qui a conduit à réaliser 7 M€ d'économie cette année.

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⁽¹⁾ excluant IFRS 16)

En millions d'euros	Groupe		France ⁽¹⁾		Allemagne		Benelux ⁽²⁾		Italie	
	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Chiffre d'affaires	3 612,5	3 336,5	1 760,9	1 644,4	961,1	912,7	515,5	436,2	375,0	343,2
EBITDAR	948,1	873,2	475,7	444,8	251,8	234,5	130,1	112,8	88,8	81,1
Marge/chiffre d'affaires	26,2 %	26,2 %	27,1 %	27,1 %	26,2 %	25,7 %	25,2 %	25,9 %	23,7 %	23,6 %

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 au résultat opérationnel avant les charges locatives non éligibles à la norme IFRS 16 « contrats de locations », les dotations aux amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels, le résultat sur acquisition et cession des participations consolidées des secteurs opérationnels (cf. note 3 du paragraphe 6.1 du document d'enregistrement universel).

(1) Incluant Espagne.

(2) Incluant Pays-Bas.

Le chiffre d'affaires consolidé de l'exercice 2019 s'élève à 3 612,5 M€, en hausse de 8,3 % en publié (contre + 6,4 % en 2018), conforme à son objectif de croissance « supérieure ou égale à 8 % », annoncé en juillet 2019.

La croissance organique est en hausse de 3,8 %, contre 3,0 % un an auparavant. Il bénéficie de la contribution des activités historiques et de la diversification en cours, visant à faire de Korian le premier groupe européen de soins proposant une gamme complète de services et de solutions au service de la fragilité et du Grand Âge. Toutes les zones géographiques, et toutes les activités ont contribué à la hausse du chiffre d'affaires. Les activités médicales en particulier ont progressé d'environ 10 % à l'échelle du Groupe, portées par la transformation du parc de cliniques en France et les différentes acquisitions ciblées réalisées, notamment en Italie.

La marge d'EBITDAR est stable à 26,2 %. Cette évolution reflète les efforts consentis par le Groupe en matière de qualité du travail et dans les dépenses de formation, pour conforter un modèle de croissance équilibré et durable, et accompagner la spécialisation croissante des activités. Ainsi, les dépenses de personnel ont augmenté

plus rapidement que le chiffre d'affaires, cette évolution étant compensée en France et en Allemagne par une gestion efficace des autres charges d'exploitation.

Par pays :

- **En France et Espagne⁽²⁾**, le chiffre d'affaires augmente de + 7,1 % (contre + 3,9 % en 2018) portée par l'accélération de la croissance organique qui ressort à 3,2 %, soit une hausse de 50 points de base par rapport à 2018. Cette croissance est tirée notamment par la dynamique de transformation du pôle Santé, la contribution des nouvelles activités - soins à domicile, Ages & Vie - et la montée en gamme des établissements existants (programmes de rénovation), ainsi que par les acquisitions réalisées en Espagne. La marge d'EBITDAR est stable à 27,1 %.
- **En Allemagne**, le chiffre d'affaires progresse également de façon significative, à + 5,3 %, contre une hausse de + 3,5 % en 2018. Cette évolution résulte essentiellement de l'accélération de la croissance organique, qui ressort à + 4,5 % (contre + 3,7 % en 2018), sous l'effet d'une gestion optimisée des revenus et d'un care-mix favorable. La marge d'EBITDAR

(1) L'Ebitdar consolidé publié s'élève à 944 M€. L'écart de 3,6 M€ tient compte de la mise en place de la norme IFRS 16 et concerne la France.

(2) Inclus 25,5 M€ en Espagne sur 2019.

progressé de 50 points de base par rapport à 2018 à 26,2 %, l'impact des investissements dans le capital humain étant compensé par les gains d'efficacité réalisés sur les autres coûts.

- **Au Benelux** ⁽¹⁾, la croissance reste soutenue à 18,2 % (contre 20,3 % en 2018) grâce à l'acquisition de Senior Assist. La forte croissance organique, ressort à + 5,7 % en 2019, en hausse de 200 points de base par rapport à 2018, grâce à la montée en charge régulière de certains établissements. L'EBITDAR est en légère baisse à 25,2 % (contre 25,9 % en 2018) suite notamment à l'intégration du portefeuille néerlandais, qui comprend

plusieurs sites en phase de montée en charge et un pipeline de projets de développement.

- **En Italie**, le chiffre d'affaires a progressé de 9,3 %, nourri par les acquisitions réalisées en matière de cliniques spécialisées et services de soins ambulatoires. Le nombre des patients pris en charge par Korian Italie a ainsi augmenté de plus de 150 % en 3 ans. Par ailleurs, la croissance organique progresse de 50 points de base à 2,2 %, sous l'effet de la spécialisation croissante du réseau. Cette forte croissance n'a pas eu d'effet dilutif sur la marge d'EBITDAR qui reste stable à 23,7 % (contre 23,6 % en 2018).

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2019

5.3.1 Résultats consolidés

L'application rétrospective simplifiée de la norme IFRS 16 a conduit le Groupe à présenter des éléments financiers 2019 hors IFRS 16 à des fins de comparabilité et de commentaires.

5.3.1.1 Compte de résultat consolidé simplifié

L'EBITDAR est l'indicateur de référence de Korian pour apprécier sa performance opérationnelle

indépendamment de sa politique immobilière. Il est constitué du résultat opérationnel avant les charges locatives non éligibles à la norme IFRS 16 « contrats de locations », les dotations aux amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels, le résultat sur acquisition et cession des participations consolidées des secteurs opérationnels.

L'EBITDA correspond à l'EBITDAR précédemment défini diminué des charges locatives et reflète la stratégie de la performance immobilière du Groupe.

En millions d'euros	31.12.2019 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	31.12.2019 IFRS 16	31.12.2018 hors IFRS 16	Variation 2019/2018
Chiffre d'affaires & autres produits	3 612,5	-	3 612,5	3 336,5	8,3 %
EBITDAR	948,1	-3,6	944,6	873,2	8,6 %
% du CA	26,2 %			26,2 %	-
Loyers externes	-413,0	353,3	-59,7	-396,1	4,3 %
EBITDA	535,1	349,8	884,9	477,1	12,2 %
% du CA	14,8 %			14,3 %	+0,5 pt
Résultat opérationnel	322,1	36,5	358,6	299,3	7,6 %
Résultat financier	-119,9	-63,2	183,1	-121,6	-1,4 %
Résultat avant impôt	202,2	-26,6	175,5	177,6	13,8 %
Résultat net part du Groupe	136,0	-21,3	114,7	123,1	10,4 %

L'EBITDA s'établit à 535,1 M€ pour l'exercice 2019, en hausse de 12,2 % par rapport à l'exercice 2018.

La marge d'EBITDA a ainsi progressé de 50 points de base, pour s'établir à 14,8 %. L'amélioration de la marge d'EBITDA tient d'une part, pour 20 points de base, à l'évolution du mix d'activité (soins ambulatoires, soins à domicile et diversification des services) et d'autre part à la forte contribution de la stratégie immobilière « Asset Smart » à hauteur de 30 points de base.

Le résultat financier est en diminution de 1,7 M€ par rapport à 2018. L'augmentation de la dette externe est compensée par une diminution des taux d'intérêts.

La charge d'impôts s'élève à 64,7 M€ correspondant à un taux d'imposition de 32 %.

Ainsi, le résultat net part du Groupe s'élève à 136,0 M€ soit une augmentation de 10,4 % par rapport à 2018.

(1) Inclus 12,4 M€ aux Pays-Bas sur 2019.

5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019 IFRS 16	31.12.2018 hors IFRS 16
Actifs non courants	10 035,0	6 624,5
Actifs courants	903,2	999,0
Actifs détenus en vue de leur cession	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	10 938,2	7 623,5

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019 IFRS 16	31.12.2018 hors IFRS 16
Capitaux propres	2 569,6	2 568,0
Passifs non courants	6 439,1	3 663,3
Passifs courants	1 929,5	1 392,2
Passifs détenus en vue de leur cession	-	-
TOTAL DU PASSIF	10 938,2	7 623,5

Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- un goodwill de 2 504,1 M€ en hausse de 192,3 M€ suite principalement aux acquisitions réalisées, en France (Omega, Petit-fils, les Acacias Gan et Briançon et Marienia), en Espagne (Seniors et Grupo 5), en Allemagne (Schauinsland), au Benelux (Senior Assist et Stepping Stones) et en Italie (San Giuseppe et Sanem) ;
- des immobilisations incorporelles, pour une valeur de 1 943,9 M€ ;
- des immobilisations corporelles, d'un montant de 2 031,5 M€, en baisse de 260,9 M€ sur l'exercice, principalement du fait de l'application de la norme IFRS 16 ;
- des droits d'utilisation pour une valeur de 3 441,1 M€, correspondant à la mise en œuvre de la norme IFRS 16, à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les actifs courants sont constitués principalement des éléments suivants :

- le poste client pour une valeur de 284,1 M€, en augmentation de 48,4 M€ en lien avec les entrées en périmètre ;

- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 344,8 M€, soit une baisse de 205,6 M€ liée au niveau élevé d'investissement réalisé au cours de l'année 2019.

Passif

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 2 569,6 M€, en augmentation de 2,6 M€ par rapport à 2018. Cette augmentation nette provient du résultat de la période (116,2 M€), compensée par la distribution de dividendes (51,8 M€), l'impact de l'application de la norme IFRS 16 (54,7 M€) et d'autres effets (12,3 M€).
- La part du Groupe atteint 2 558,2 M€, quasi stable par rapport à 2018 (2 556,2 M€).
- Le poste dettes financières s'établit à 2 861 M€, en baisse de 413 M€. Cette diminution s'explique principalement par la mise en œuvre de la norme IFRS 16 avec le reclassement des dettes IAS 17 dans les obligations locatives.
- Les obligations locatives d'un montant de 3 646,7 M€, correspondent à la mise en œuvre de la norme IFRS 16, à compter du 1^{er} janvier 2019.

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 progresse plus vite que la marge opérationnelle, à 230,6 M€, soit +13 % par rapport à 2018. Dans un contexte d'accélération des investissements de développement et des acquisitions (353 M€ contre 173 M€ en 2018), le *cash flow* libre s'élève à (123,2) M€ contre 31 M€ en 2018.

Par ailleurs, le Groupe a maintenu ses investissements immobiliers qui s'élèvent à 279 M€. Le taux de détention atteint désormais 22 % des actifs immobiliers.

Le détail de ces informations se trouve dans le tableau de flux de trésorerie au paragraphe 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

5.3.2.2 Dette financière

Au total, au 31 décembre 2019, la dette financière nette⁽¹⁾, y compris dette immobilière, s'établit à 2 516,7 M€, en baisse de 207,0 M€ (- 7,6 %). La dette financière nette, hors dette immobilière, s'est élevée à 1 454,4 M€ contre 1 207,1 M€ à fin décembre 2018, ce qui ramène le levier financier retraité⁽²⁾ à 3,1× EBITDA contre 3,0× à fin 2018 (ratio maximum de 4,5× autorisé dans les

covenants financiers). La dette immobilière vis-à-vis des contreparties financières progresse quant à elle de 220,7 M€, avec un niveau de dette immobilière rapporté à la valeur des actifs détenus qui reste contenu à 52%.

Suite à l'application de la norme IFRS 16, les dettes « IAS 17 » ont été reclassées en dette sur obligations locatives pour un montant de 640,4 M€ à la clôture.

Au total, avec l'application de la norme IFRS 16 concernant l'intégration des loyers dans la dette financière, Korian affiche une dette de 6 163,4 M€.

Le 27 mai 2019, le Groupe a signé avec ses banques partenaires un accord d'amendement et d'extension du contrat de crédit syndiqué pour un montant total d'un milliard d'euros (50 % *Term Loan* et 50 % *Revolving Credit Facility*) incluant une maturité maximum allongée de 3 ans jusqu'en 2024 (avec deux options d'extension d'une année pour la tranche RCF), qui renforce la structure et la flexibilité financière du Groupe sur le long terme.

En octobre 2019, le Groupe a émis 100 M€ d'obligations de Namensschuldverschreibung (NSV) avec une maturité de 15 ans dont le coupon est de 2,25 %.

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	31.12.2019 IFRS 16	31.12.2018 hors IFRS 16
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	1 665,7	-	1 665,7	1 724,1
Dette immobilière	1 702,7	-640,4	1 062,3	1 516,5
<i>dont dette IAS 17 hors sale and leaseback</i>	640,4	-640,4	0	674,9
<i>dont dette immobilière vis-à-vis des contreparties financières</i>	1 062,3	-	1 062,3	841,6
Autres dettes financières diverses	125,9	-	125,9	25,6
Concours bancaires courants	7,6	-	7,6	7,8
Emprunts et dettes financières (A)	3 501,9	-640,4	2 861,5	3 274,0
Valeurs mobilières de placement	55,1	-	55,1	93,0
Disponibilités	289,7	-	289,7	457,4
Trésorerie (B)	344,8	0	344,8	550,4
Endettement net (A) - (B)	3 157,1	-640,4	2 516,7	2 723,7
Dette et obligations locatives	0	3 646,7	3 646,7	0
Endettement net et obligations locatives	3 157,1	3 006,3	6 163,4	-

(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 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	31.12.2019	31.12.2018
Chiffre d'affaires	131,0	83,7
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	10,9	7,9
Total produits d'exploitation	141,9	91,6
Autres achats et charges externes	-76,1	-68,5
Impôts et taxes	-2,8	-2,9
Frais de personnel	-56,6	-48,3
Dotations aux amortissements et provisions	-14,6	-11,6
Autres charges	-1,1	-0,9
Total charges d'exploitation	-151,2	-132,3
Résultat d'exploitation	-9,4	-40,4
Résultat financier	59,7	88,2
Résultat exceptionnel	6,2	-3,8
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	10,2	25,9
RÉSULTAT NET	67,0	69,6

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 88,8 M€ en 2019, est répartie en fonction du nombre de lits exploités. Les redevances et facturations filiales sont déterminées en accord avec les contrats de prestations de services conclus entre la société et ses filiales (françaises et étrangères).

Korian refacture également d'autres dépenses à ses filiales pour un montant de 17,6 M€ comme des frais de personnel, des autres prestations de services ainsi que des locations immobilières.

Sur ce périmètre, les charges de personnel représentent environ 40 % du total des charges d'exploitation avec un montant de 56,6 M€ pour un effectif moyen de 513 personnes.

Résultat financier

En qualité de société holding du Groupe, Korian perçoit des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 125,2 M€ en 2018 à 90,5 M€ en 2019.

Korian porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière s'élève à 43,9 M€ en 2019, soit une diminution de 4,6 M€ par rapport à 2018 liée à la baisse des taux d'intérêt. Par ailleurs, Korian a enregistré en 2019 une charge de 6,4 M€ relative aux instruments financiers.

En contrepartie, en tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Korian a versé 1,9 M€ en 2019 (contre 0,6 M€ en 2018) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 7,3 M€ de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales (contre 5,2 M€ en 2018).

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, positif de 6,2 M€, est essentiellement constitué de cession de murs et de titres en capital.

5.3.3.3 Bilan de Korian SA

Actif	31.12.2019	31.12.2018
Immobilisations incorporelles	51,5	19,8
Immobilisations corporelles	14,2	11,3
Immobilisations financières	3 190,3	3 038,3
Total actif immobilisé	3 256,0	3 069,4
Avances et acomptes versés sur commandes	0,3	-
Créances clients	143,7	89,2
Autres créances	1 495,9	1 006,6
Disponibilités	217,5	380,5
Charges constatées d'avance	8,7	1,3
Total actif circulant	1 866,1	1 477,6
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	11,5	12,3
TOTAL ACTIF	5 133,6	4 559,3
Passif	31.12.2019	31.12.2018
Capital	413,6	409,9
Réserves et primes	1 166,9	1 142,7
Report à nouveau	38,1	21,1
Résultat	67,0	69,6
Provisions réglementées	2,4	2,4
Situation nette	1 688,0	1 645,7
Provisions pour risques et charges	5,1	2,3
Dettes financières	3 356,9	2 855,4
Fournisseurs	43,3	32,9
Dettes sociales et fiscales	37,3	19,6
Autres dettes	2,8	3,2
Produits constatés d'avance	0,1	0,1
Total dettes exploitation	3 445,5	2 913,6
TOTAL PASSIF	5 133,6	4 559,3

Le total du bilan de Korian s'élève à 5 133,6 M€. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 3 256,0 M€, représentant 63 % du bilan. Ils sont constitués de :
 - 2 698,5 M€ de titres de participations ;
 - 486,4 M€ de prêts aux filiales ;
 - 5,3 M€ d'autres immobilisations financières ;
 - 65,8 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 1 489,2 M€ ;
 - la trésorerie pour 217 M€ ;
 - les charges à répartir pour 11,5 M€, correspondant aux frais à étaler sur émission d'emprunts.

Passif

- La situation nette s'élève à 1 688,0 M€, en hausse de 42,3 M€, sous l'effet principalement :
 - de la distribution du dividende pour 49,2 M€ en juillet 2019 au titre du résultat 2018 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 67,0 M€.
- Les dettes financières, qui s'élèvent à 3 356,9 M€ au 31 décembre 2019, se décomposent en 1 564 M€ d'emprunts obligataires, en 777,4 M€ d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et 1 015,5 M€ de comptes courants avec des filiales.

Les dettes fournisseurs s'élèvent à 43,3 M€ et se décomposent comme suit :

- 16,3 M€ de provisions pour factures non parvenues ;
- 27,0 M€ de dettes fournisseurs.

5.3.3.4 Délais de règlement clients et 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	632	768	252	177	331	1 488	39	8	9	101	157	
Montant total des factures concernées TTC	21 764 924	1 852 717	2 496 735	266 457	209 264	4 825 173	959 641	94 848	438 256	1 198 870	2 691 614	
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	7,78 %	0,66 %	0,89 %	0,10 %	0,07 %	1,72 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							0,6 %	0,1 %	0,3 %	0,8 %	1,7 %	
(B) Factures exclues du (A) relatives à des dettes et créances litigieuses ou non comptabilisées												
Nombre des factures exclues						40						
Montant total des factures exclues						440 681						
(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	<ul style="list-style-type: none"> • Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document • Délais légaux : 45 jours date de facture 						<ul style="list-style-type: none"> • Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document • 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 2019, à 266 930 € et la charge d'impôt correspondante est estimée à 91 904 €.

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 2019 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	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016	31.12.2015
Durée de l'exercice	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois	12 mois
Situation financière de l'exercice					
a) Capital social	413 641 350 €	409 882 125 €	404 911 715 €	400 890 210 €	397 328 365 €
b) Nombre d'actions émises	82 728 270	81 976 425	80 982 343	80 178 042	79 465 673
Résultat global des opérations effectives					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	130 980 560 €	83 774 203 €	76 744 519 €	69 034 532 €	67 095 487 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	71 657 468 €	55 610 984 €	53 222 400 €	12 141 844 €	54 353 380 €
c) Impôts sur les bénéfices	- 10 173 504 €	- 25 882 269 €	- 18 332 724 €	- 24 169 814 €	- 19 848 346 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	81 830 972 €	81 493 253 €	71 555 124 €	36 311 658 €	74 201 726 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	66 961 178 €	69 629 923 €	61 869 242 €	21 871 487 €	67 229 544 €
f) Montants des bénéfices distribués	49 191 338 €	48 590 138 €	48 109 415 €	47 660 333 €	47 679 404 €
g) Participations des salariés	-	-	-	-	-
Résultat par action					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	0,99 €	0,99 €	0,89 €	0,45 €	0,93 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	0,81 €	0,85 €	0,78 €	0,27 €	0,85 €
c) Dividende versé à chaque action	-	0,60 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
d) Autre distribution	-	-	-	-	-
Personnel					
a) Nombre de salariés	513	446	407	369	337
b) Montant de la masse salariale	39 413 810 €	33 548 145 €	30 242 546 €	26 198 642 €	21 813 403 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	17 188 802 €	14 782 372 €	11 793 454 €	11 768 041 €	11 053 571 €

5.3.3.8 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 des études en sciences humaines et sociales, en partenariat avec des centres de recherche universitaires et ses établissements. Ces travaux n'ont pas donné lieu à des dépôts de brevets importants pour l'activité.

Ces projets permettent de développer et d'évaluer de nouvelles approches thérapeutiques, autour des thérapies non médicamenteuses d'une part, et de

l'amélioration des prescriptions de médicaments, d'autre part. Des travaux de recherche sont également en cours sur l'impact de la robotique et de l'intelligence artificielle sur la qualité de vie des résidents et la qualité de vie au travail des soignants.

Korian a subventionné en 2019 la Fondation Korian pour le Bien Vieillir, à hauteur de 521 000 €, 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 312 600 € en 2019.

5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution du dividende

5.4.1 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
2018 (2019)	81 985 563	81 950 284	0,60 €	0,60 €	-
2017 (2018)	80 983 563	80 960 195	0,60 €	0,60 €	-
2016 (2017)	80 204 403	80 186 118	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 paragraphe 7.3.3 du présent document d'enregistrement universel.

5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2019

Le bénéfice de l'exercice s'élève à 66 961 178,31 €.

Au regard de l'ampleur de la crise sanitaire et de la nécessité de continuer à investir massivement dans la qualité des soins et la protection de ses résidents, patients et salariés, le Conseil d'administration réuni le 29 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice d'affecter :

- la somme de 3 348 058,92 € à la réserve légale ; le solde du bénéfice de l'exercice, soit la somme de

63 613 119,39 €, augmenté du report à nouveau qui s'élève à 38 079 075,85 €, constitue le bénéfice distribuable de l'exercice ;

- la totalité du bénéfice distribuable, soit la somme de 101 692 195,24 € au compte report à nouveau et donc de ne pas distribuer de dividende.

5.5 Procédures judiciaires et arbitrages

Il n'existe pas de procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage, y compris toute procédure dont la Société a connaissance, qui est en suspens ou dont elle est menacée, susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des 12 derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice

Nous n'avons pas connaissance de changement significatif de la situation financière du Groupe survenu depuis la fin du dernier exercice pour lequel des états financiers audités ont été publiés.

5.7 Événements importants survenus depuis la clôture

Poursuite de la stratégie d'acquisitions ciblées, d'élargissement de l'offre et de diversification géographique

Aux Pays-Bas

Le 6 février 2020, le Groupe a annoncé l'acquisition de **2 réseaux** de résidences, colocations pour les seniors et cliniques spécialisées.

Korian acquiert ainsi un ensemble de 9 sites (3 sites existants et 6 en cours de développement, soit un total de 250 lits et appartements d'ici 2021) auprès de Het Gouden Hart, une entreprise familiale proposant des unités médicalisées combinant résidences services et soins ambulatoires. Les fondateurs accompagneront Korian dans le développement de leur concept et des services de soins associés.

Le Groupe a également conclu un accord avec Ontzorgd Wonen, premier opérateur privé aux Pays-Bas, portant sur l'acquisition de 5 établissements représentant 240 unités, dont 2 cliniques de réadaptation gériatriques situés près d'Amsterdam. Des négociations exclusives sont actuellement en cours pour l'acquisition de 7 établissements supplémentaires, représentant 240 lits/appartements.

En 2021, Korian exploitera 50 sites avec une capacité de 1 300 lits.

En France

Le 25 février 2020, le Groupe a annoncé l'acquisition de **5 Santé**, groupe français spécialisé dans le traitement des maladies chroniques (pneumologie, cardiologie, neurologie, addictologie...) auprès de sa fondatrice, Catherine Miffre, et du fonds d'investissement Parquest Capital.

Notamment reconnu pour la réhabilitation de patients atteints de maladies respiratoires et en particulier de broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), 5 Santé propose un parcours de soins différenciant à des patients venant du domicile, dans le cadre de séjours programmés. Le Groupe est propriétaire de 6 cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation, situées en Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie, toutes conçues avec une haute exigence de qualité et de confort pour les patients.

Avec au total près de 500 lits et une centaine de places en hôpital de jour, l'ensemble de ces activités représente un chiffre d'affaires estimé à 44 M€ pour 2019. Dans le cadre de cette opération, Korian se porte également acquéreur du parc foncier du Groupe. Catherine Miffre, fondatrice dirigeante, et son management rejoignent les équipes Korian pour poursuivre le développement de 5 Santé.

Le 25 février 2020, Korian a annoncé être en négociation exclusive avec les deux fondatrices de la start-up **Move In Med** pour une prise de participation majoritaire dans le capital de la start-up, spécialisée dans le développement de services, et d'outils numériques (e-santé) pour améliorer le parcours de patients atteints de maladies chroniques. Récompensée par le 1^{er} prix Galien en 2018, Move In Med est aujourd'hui considérée comme l'une des sociétés les plus innovantes dans son domaine.

Déjà près de 50 structures publiques, privées, institutionnelles et associatives utilisent les services de Move In Med. À l'instar de Korian, qui a collaboré avec Move In Med sur la création d'un premier parcours, pour les patients souffrant de la broncho-pneumopathie chronique obstructive (BPCO), mis en place à la clinique Les Trois Tours (située près d'Aix en Provence) et avec cinq autres parcours sont à venir (fragilité des sujets, post-AVC, Récupération Améliorée Après Chirurgie (RAAC) en orthopédie, soins de suite et de réadaptation hors les murs et dépression). Korian a également travaillé avec Move in Med sur son offre Oriane.

Créée en 2016 par Sylvie Boichot et Sophie Gendraul, deux scientifiques spécialisées dans le conseil en innovation technologique et les parcours de soins coordonnés, Move In Med compte aujourd'hui 18 collaborateurs. L'entreprise va poursuivre son développement en France et à l'international.

Les informations ci-après ne font pas partie du rapport de gestion arrêté par le Conseil d'administration du 27 février 2020.

Renforcement de la structure financière

Le 3 mars 2020, Korian a annoncé le succès du placement de son émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANES) à échéance 2027 pour un montant nominal d'environ 400 M€. Le produit net de l'émission a pour objet de financer les besoins opérationnels généraux de la Société et sa croissance, incluant des investissements immobiliers et des acquisitions, y compris le refinancement des acquisitions réalisées au cours du 1^{er} trimestre 2020. Les Obligations seront émises au pair et leur valeur nominale unitaire a été fixée à 61,53 € faisant ressortir une prime de conversion de 55 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. À compter de la Date d'Émission et jusqu'à leur Date de Maturité, les Obligations porteront intérêt à un taux nominal annuel de 0,875 %, payable annuellement à terme échu le 6 mars de chaque année.

Le 19 mars 2020, Korian a signé un nouvel emprunt de droit allemand NSV (*Namensschuld-Verschreibung*) pour une maturité de 15 ans et un montant de 49 M€.

Le coupon annuel est fixé à 2,50 %. Le règlement-livraison de l'opération est intervenu le 9 avril 2020 et les fonds seront utilisés pour les besoins généraux de financement du Groupe. Korian a exercé en avril 2020 la première option d'extension d'un an de la tranche RCF (*Revolving Credit Facility*) de 500 M€ de son Crédit Syndiqué renégocié en mai 2019. Cette facilité, désormais à échéance 2025, permet au Groupe de bénéficier d'une meilleure visibilité et d'une flexibilité financière accrue grâce au soutien de ses banques partenaires. L'ensemble de ces opérations visent à renforcer la solidité financière du Groupe et ses liquidités de façon à assurer le financement de ses activités dans la durée, et de disposer à tout moment de ressources pouvant être mobilisées dans le cadre de la lutte contre la pandémie.

Pandémie de Coronavirus (Covid-19)

Mise en place de mesures drastiques pour assurer la protection des résidents, des patients et des collaborateurs

Le Groupe a activé, dès le 25 février, dans 5 des 6 pays dans lesquels il est présent, le niveau 2 du Plan Vigilance Épidémie du Groupe en renforçant les mesures barrière déjà en vigueur et en limitant les visites dans les établissements sanitaires et médico-sociaux. Dès cette date, le niveau 3 du Plan Vigilance Epidémie a été activé par les établissements situés en Italie et dans les premières zones épidémiques identifiées en France (Oise). À ce titre, les visites extérieures ont été suspendues et l'accès aux sites limité aux seuls salariés et professionnels de santé. Ce niveau 3 a ensuite été étendu à l'ensemble des établissements du réseau, et ce, dès le 6 mars en France, concomitamment au déclenchement du « Plan Bleu » par le gouvernement français, puis, dans les jours qui ont suivi en Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Espagne.

À compter du 17 mars 2020, au vu de l'accélération de la pandémie et de l'émergence de nouveaux clusters, des protocoles stricts de confinement, en chambre ou à l'intérieur d'unités de taille réduite, ont été mis en œuvre.

Toutes ces dispositions ont été soutenues par des formations spécifiques pour les collaborateurs sur site sur les mesures et les gestes adaptés à la pandémie.

Outre ces mesures de protection, le Groupe a pris des dispositions exceptionnelles pour :

- **Garantir l'approvisionnement des équipements, médicaments et matériels critiques** au niveau européen : pour parer à toute rupture, dans un contexte de fortes tensions sur les marchés mondiaux, et compte tenu des mesures de réquisition partielle mises en œuvre par certaines autorités sanitaires, une gestion mutualisée des stocks d'équipements de protection individuelle a été mise en place au niveau européen. Grâce au travail réalisé par le réseau des acheteurs du Groupe et à la réactivité de nos principaux fournisseurs, des stocks couvrant au moins 30 jours de stocks de matériel critique par

établissement ont pu être constitués et constamment réapprovisionnés. Cette plateforme s'assure également que les établissements ont accès à l'équipement médical (e.g. appareil d'oxygène) ou à des médicaments qui sont nécessaires dans le traitement du Covid-19.

- **Assurer la continuité de service dans les établissements** : les sociétés du groupe Korian ont mis en œuvre des moyens importants, coordonnés au niveau de chaque pays, pour renforcer les équipes sur les sites en situation épidémique ou pour assurer le remplacement du personnel soignant souffrant. À ce titre, ce sont environ 3 700 personnes qui ont été recrutées depuis le 1^{er} mars.
- **Renforcer les réseaux informatiques** : le Groupe a mis l'ensemble de ses équipes de support en télétravail dans tous les pays, sans constater de difficultés ou d'interruption dans les services fournis au sein des établissements ou auprès des interlocuteurs externes.
- **Maintenir le lien entre résidents, patients et familles** : malgré les mesures de confinement, ont notamment été mis en place des équipements de visioconférence mobiles (tablettes) dans chaque établissement, tandis que le recours aux réseaux sociaux, tels que Korian Générations en France, a fortement augmenté (8 500 familles actives).

Si 30 sites (soit 3 % du réseau), situés dans les principaux clusters épidémiques en France, en Belgique et en Italie, ont été précocement et fortement touchés par la pandémie, les deux tiers des établissements restent sans aucun cas de Covid identifié. Au 23 avril 2020 : 258 des 803 établissements médico-sociaux comptent des cas testés de Covid-19 parmi les résidents.

Par ailleurs, dans le cadre des différentes campagnes de dépistage engagées qui ont permis de tester 30 % du réseau, en fonction des politiques mises en œuvre localement par les autorités sanitaires et des capacités de tests disponibles, 1 394 salariés ont été testés positifs au Covid-19, soit 2,5 % des salariés. 642 salariés initialement testés positivement au Covid-19 sont aujourd'hui considérés comme guéris.

Mobilisation du réseau à travers l'Europe face à la pandémie

Les premiers signes de la pandémie de Coronavirus (Covid-19) sont apparus dès la fin du mois de février dans les pays dans lesquels le Groupe opère. Face à un virus nouveau, particulièrement contagieux, aux mécanismes de propagation encore largement inconnus et menaçant en particulier les personnes âgées et fragiles, en l'absence de traitement préventif ou curatif, le Groupe s'est immédiatement mobilisé en anticipant sur les consignes et prescriptions des autorités sanitaires locales, au mieux des connaissances disponibles sur la progression de l'épidémie.

Toutes les équipes, dans les maisons de retraite, dans les cliniques et à domicile, en première ligne auprès des résidents et des patients, ont été présentes sans relâche afin d'assurer la continuité des soins et de la prise en

charge malgré le confinement et les risques sanitaires, avec l'appui des fonctions support qui les ont accompagnées tant pour sécuriser les approvisionnements, que pour assurer la venue de remplaçants en cas d'absence maladie ou pour renforcer les systèmes d'information particulièrement sollicités en cette période de confinement. Cette mobilisation d'urgence s'est construite en dialogue constant au sein des différentes institutions représentatives du personnel

Un fort élan de solidarité s'est également manifesté localement entre les différentes activités du Groupe (Médico-social, Sanitaire et Domicile), avec une mobilisation exemplaire des activités Santé au soutien du réseau médico-social, en particulier en France, prenant la forme d'interventions d'équipes mobiles (HAD, référents hygiène) ou de solutions de téléconsultation, sous l'égide de la filiale Omedys, acquise fin 2019. A fin mars, le Groupe avait pu relier plus du tiers des établissements médico-sociaux à cette plateforme de téléconsultation et téléexpertise, au bénéfice des équipes médicales locales, et des collaborateurs pour leurs propres besoins. Cette couverture va s'étendre à l'ensemble du réseau.

À la demande des autorités sanitaires locales, le Groupe a également mis en place des lits et capacités dédiés dans plus de 50 établissements et cliniques à travers l'Europe pour prendre en charge des patients Covid après leur hospitalisation et accompagner leur guérison. Ainsi en France 750 patients Covid+ provenant majoritairement de services de réanimation et de soins intensifs ont d'ores et déjà pu être pris en charge.

Par ailleurs, une plateforme digitale expérimentale, « Inu Covid », permettant de suivre à distance les patients a été développée par la filiale digitale récemment acquises Move In Med, dans l'attente de la reprise des activités ambulatoires et d'hospitalisation de jour du réseau sanitaire.

Adaptation en cours du réseau dans la perspective d'un fonctionnement durable en environnement Covid-19

S'inscrivant dans la perspective d'une circulation durable du virus et en anticipant sur les mesures préparées par les différentes autorités sanitaires locales en vue de la levée progressive des mesures générales de confinement, et sachant qu'aucun traitement préventif ou curatif définitif ne sera disponible à court terme, le Groupe a défini un plan d'actions pour permettre à ses établissements médico-sociaux et sanitaires de s'inscrire dans un fonctionnement sécurisé conciliant protection contre le virus et rétablissement d'activités sociales et de liens de qualité avec les familles et les proches des résidents et patients.

Ce plan d'action s'appuie sur les mesures suivantes :

- Protéger : il s'agit de conserver par précaution jusqu'à nouvel ordre les mesures d'hygiène et de protection

prévues par le niveau 3 du plan Vigilance Epidémie dans tous les sites.

- Dépister : il s'agit de permettre la réalisation de campagnes de dépistage massives et régulières tant vis-à-vis du personnel que des résidents et patients, grâce à la disponibilité croissante de tests.
- Isoler : il s'agit d'organiser l'éloignement immédiat de toute personne identifiée comme contagieuse ; Rapprocher : Dans le même temps, et en tenant compte des directives locales, le Groupe organise la reprise des visites des familles et proches dans ses établissements, en mettant en œuvre des conditions d'accès sécurisées et contrôlées.

Le Groupe suit et suivra enfin attentivement l'évolution des connaissances médicales tant en ce qui concerne les modes de propagation du virus et l'ajustement des mesures de prophylaxies, qu'en matière de solutions thérapeutiques.

À cet effet, la Direction générale du Groupe a notamment constitué un comité Covid, composé de personnalités qualifiées et d'experts, présidé par le Dr. Françoise Weber afin de continuer à affiner les réponses médicales et techniques aux défis posés par le virus Covid-19.

Par ailleurs, le Conseil d'administration et son Comité Éthique, Qualité et RSE portent une attention particulière à la pandémie depuis février.

Afin d'éclairer ses travaux, le Conseil d'administration a constitué le 2 avril 2020 un Comité ad hoc chargé de suivre l'ensemble des conséquences de la pandémie sur le Groupe. Ce comité s'est déjà réuni 6 fois depuis sa constitution.

Actions de solidarité envers les parties prenantes

Conscient du dévouement exceptionnel de ses équipes dans les établissements, en première ligne auprès des résidents et des patients, ainsi que de la mobilisation constante des fonctions support dans la gestion de cette crise sans précédent, le Groupe entend renforcer son pacte de confiance envers ses collaborateurs, porté par le projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ».

Korian, déjà pleinement engagé auprès de ses partenaires sociaux au niveau européen en matière de valorisation des métiers et de dispositifs de parcours de formation qualifiants⁽¹⁾ (Objectifs 2023 de 8 % des effectifs inscrits dans des parcours qualifiants), entend poursuivre le dialogue social avec ses partenaires dans ce sens, afin notamment de renforcer le soutien aux équipes via la santé et la sécurité au travail et a lancé en Allemagne sa Fondation qui sera un relais dans ce domaine.

Le Groupe prévoit de verser des primes exceptionnelles aux collaborateurs au sein de ses établissements en Europe, des discussions sont en cours avec l'ensemble des partenaires sociaux en vue d'un versement de ces primes avant l'été.

(1) Apprentissage, Valorisation des Acquis de l'Expérience, filières de formation certifiantes et diplômantes.

Réduction de la rémunération 2020 de la Directrice Générale, du Président du Conseil d'administration et des administrateurs

Par-delà l'action de tous les jours menée avec détermination et engagement par les équipes de Korian, le Conseil d'administration, réuni le 29 avril 2020, a décidé, conformément à la proposition de la Directrice générale pour témoigner sa solidarité, de réduire de 25 % la rémunération qui aurait dû lui être versée en 2020. Il en est de même pour le Président du Conseil d'administration et les administrateurs.

Création d'un fonds de solidarité Covid-19 doté d'1 million d'euros

Korian crée un fonds de solidarité Covid-19 doté d'un million d'euros, qui sera dédié au financement de projets de recherche contre le Covid-19 et d'actions de solidarité pour les soignants et leurs familles. Ce fonds sera alimenté notamment par une contribution représentative de la baisse de 25 % des rémunérations qui auraient été perçues en 2020 par les mandataires sociaux ainsi que par des contributions des membres du comité de Direction générale.

La création de ce fonds s'inscrit pleinement dans la continuité de ses initiatives sociétales du Groupe en faveur du Grand Âge à travers ses deux fondations en France et en Allemagne, et témoigne de sa détermination dans la lutte contre la pandémie et l'esprit de solidarité envers tous ceux qui mènent le combat au quotidien.

Chiffre d'affaires consolidé du 1^{er} trimestre 2020

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020 en hausse de 8 % dont 3,7 % en organique⁽¹⁾ en raison d'un impact encore limité des effets liés à la crise du Covid-19 à fin mars

Le groupe Korian a réalisé sur les trois premiers mois de l'exercice 2020, un chiffre d'affaires de 941,6 millions d'euros, en hausse de 8,0 % par rapport à l'année précédente et en croissance organique⁽¹⁾ de 3,7 %. Cette hausse n'intègre encore que partiellement les premiers effets défavorables liés à la pandémie de Covid-19 qui ont été enregistrés de manière différenciées et progressive selon les pays où le Groupe est implanté en Europe.

Compte tenu de la chronologie de propagation du virus et des mesures appliquées par les autorités locales, les effets liés au Covid-19 ont commencé à impacter les différentes activités tout début mars pour certaines régions en Italie et ont été visibles à partir de la mi-mars pour les autres pays.

Répartition du chiffre d'affaires par pays

En millions d'euros	1 ^{er} trimestre		% croissance		% chiffre d'affaires
	2020	2019	Publiée	Organique	
France ⁽¹⁾	460,9	424,8	+8,5 %	+4,8 %	49 %
Allemagne	245,2	233,6	+5,0 %	+3,8 %	26 %
Benelux ⁽²⁾	139,1	123,7	+12,5 %	+5,1 %	15 %
Italie	96,4	89,5	+7,7 %	-4,0 %	10 %
Total chiffre d'affaires	941,6	871,6	+8,0 %	+3,7 %	100,0 %

(1) dont chiffre d'affaires Espagne : 8,6 M€ sur T1 2020 et 3,9 M€ sur T1 2019.

(2) dont chiffre d'affaires Pays-Bas : 10,1 M€ sur T1 2020.

Ainsi, sur les premiers mois de l'exercice, la hausse du chiffre d'affaires reflète la poursuite de la dynamique de diversification de l'offre dans le médical, les habitats alternatifs et inclusifs, les services de soins à domicile et le développement de filières de soins de proximité « hors les murs » à travers le digital. Les 20 acquisitions réalisées sur 2019 ainsi que celles intégrées au cours du trimestre ont également contribué positivement à la croissance.

- La **France** enregistre un chiffre d'affaires de 460,9 millions d'euros, en croissance de +8,5 % (contre +6,1 % au 1^{er} trimestre 2019), dont 4,8 % de croissance

organique, les premiers impacts liés au Covid-19 n'étant intervenus qu'à compter de la mi-mars. Ces chiffres reflètent notamment les bonnes performances des réseaux de soins à domicile, Petits-fils, et des colocation seniors, Ages & Vie. Concernant le pôle Santé, celui-ci a continué de bénéficier des effets de la transformation du réseau, de son offre de spécialisation élargie, avec notamment l'intégration au 1^{er} février des six cliniques du Groupe 5 Santé dont Korian a fait l'acquisition le 25 février 2020. Les mesures prises dans le cadre de la crise sanitaire du Covid-19

(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.

ont par ailleurs conduit à l'interruption de l'hospitalisation de jour (service ambulatoire) qui était jusque là en fort développement.

- En **Espagne**, dont le chiffre d'affaires est intégré aux activités France, la croissance sur la période est principalement portée par les activités acquises de Grupo 5 en juin 2019. Toutefois, à l'instar des autres pays du Groupe, aucune nouvelle entrée n'a été enregistrée dans les maisons de retraite à compter du début du confinement le 15 mars et les centres d'accueil de jour ont été fermés.
- En **Allemagne**, le chiffre d'affaires s'est élevé à 245,2 millions d'euros, en hausse de +5,0 %, compte tenu de la contribution des acquisitions réalisées sur 2019, et de la montée en puissance des activités de services à domicile. La croissance organique de +3,8 % tient compte des effets care mix.
- Au **Benelux**, le chiffre d'affaires s'élève à 139,1 millions d'euros, en hausse de +12,5 %, sous l'effet de l'entrée en périmètre de la société Stepping Stones acquise aux Pays-Bas en avril 2019 et les deux réseaux de résidences, colocations pour seniors et cliniques spécialisées qui sont venus compléter les services de la

plateforme néerlandaise en février 2020. Ces chiffres intègrent aussi une montée en charge des activités de résidences services en Belgique. Toutefois, sous l'effet des mesures de confinement appliquées en Belgique depuis le 18 mars 2020, l'ensemble des centres d'accueil de jour et les brasseries adossées à certains établissements belges ont dû fermer et aucune nouvelle entrée n'a été autorisée dans les maisons de retraite en Flandres.

- En **Italie**, le chiffre d'affaires a progressé de 7,7 % à 96,4 millions d'euros, porté par les acquisitions réalisées en 2019 dans le secteur des cliniques et des services à domicile. La croissance organique est nettement impactée par les mesures de confinement prises dès le 9 mars 2020, en Lombardie, Vénétie et Toscane où le Groupe est présent, conduisant à la fermeture de l'ensemble des centres d'accueil de jour, services ambulatoires, activités de rééducation à domicile et arrêt de la plupart des activités chirurgicales. Les maisons de retraite, dont l'activité s'est maintenue à un niveau similaire au 1^{er} trimestre 2019, n'ont pu accueillir de nouveaux résidents sur le mois de mars 2020.

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

Dans le contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19, le Groupe restera fortement mobilisé pour répondre aux besoins en matière de soins et d'accompagnement des personnes âgées et fragiles, dans son réseau de cliniques et de maisons de retraites comme à domicile.

En particulier, compte tenu des défis et des besoins révélés par la crise pandémique du Covid, Korian va poursuivre et accélérer les transformations engagées dans ses différents réseaux, en renforçant le développement de ses activités sanitaires spécialisées, en complément et au soutien de ses activités médico-sociales, en accélérant la transformation et la

médicalisation de ses maisons de retraite, soutenue par le programme d'investissement en cours sur le parc immobilier et en développant des offres de prise en charge alternatives combinant maintien à domicile, suivi ambulatoire et relais aux aidants.

Dans l'attente d'une meilleure visibilité sur le contexte sanitaire et économique dans ses différentes géographies, Korian suspend temporairement les objectifs 2020 communiqués le 27 février 2020 dernier et reviendra vers le marché lorsque ces perspectives auront été précisées.



États financiers du 31 décembre 2019

6.1	ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2019	224	6.3	COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2019	281
	Présentation du compte de résultat consolidé	224		Bilan	281
	Présentation du bilan consolidé	225		Compte de résultat	282
	Tableau de flux de trésorerie consolidé	226		Annexe aux comptes individuels au 31 décembre 2019	283
	Variations des capitaux propres consolidés	227	6.4	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	296
	Notes annexes aux comptes consolidés	228	6.5	RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES	300
6.2	RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	277			

6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2019

Présentation du compte de résultat consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Chiffre d'affaires	4.2	3 612 502	3 336 484
Achats consommés		-276 743	-265 142
Charges de personnel	5.1	-1 917 334	-1 722 110
Charges externes		-448 904	-765 428
Impôts et taxes		-93 979	-103 083
Autres produits et charges d'exploitation		9 353	-3 655
Dotations aux amortissements et dépréciations	4.1	-510 641	-163 298
Autres produits et charges opérationnels	4.3	-15 683	-14 507
Résultat opérationnel	4.1	358 571	299 262
Coût de l'endettement financier net ⁽¹⁾	9.1	-105 288	-105 995
Autres éléments du résultat financier	9.1	-77 772	-15 629
Résultat financier	9.1	-183 060	-121 623
Résultat avant impôt		175 511	177 638
Impôts sur les bénéfices	11.1	-59 286	-52 606
Résultat des sociétés intégrées		116 224	125 032
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		-1 544	-1 899
Part du Groupe		114 681	123 133
Résultat net part du Groupe/action (<i>en euros</i>)	8	1,39	1,50
Résultat net part du Groupe/action dilué (<i>en euros</i>)	8	1,29	1,38
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		114 681	123 133
Éléments recyclables : impact IFRS 9 et IFRS 2 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt ⁽²⁾		-5 594	-3 205
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels) ⁽²⁾		-5 329	2 068
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe⁽²⁾		-10 923	-1 137
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe ⁽²⁾		103 757	121 996
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires ⁽²⁾		1 544	1 909

(1) Reclassement des coûts de couverture sur la période de comparaison.

(2) Cf. Variation des capitaux propres.

Présentation du bilan consolidé

Actif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Goodwills	6.1	2 504 154	2 311 822
Immobilisations incorporelles	6.2	1 943 860	1 822 819
Immobilisations corporelles	6.3	2 031 514	2 292 431
Droits d'utilisation	2	3 441 069	0
Immobilisations financières		38 152	57 296
Impôts différés actifs	11.3	76 259	140 132
Actifs non courants		10 035 008	6 624 501
Stocks	4.4	33 909	17 113
Clients et comptes rattachés	4.4	284 047	235 611
Autres créances et actifs courants	4.4	235 870	192 666
Instruments financiers actif	9.2	4 619	3 213
Trésorerie	9.4	344 786	550 361
Actifs courants		903 232	998 964
TOTAL DE L'ACTIF		10 938 240	7 623 465

Passif

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Capital		413 641	409 882
Primes		902 503	881 765
Réserves et résultats consolidés		1 242 043	1 264 538
Capitaux propres (part du Groupe)		2 558 187	2 556 185
Intérêts ne conférant pas le contrôle		11 449	11 814
Capitaux propres totaux		2 569 637	2 567 999
Provisions pour retraites	5.2	85 454	70 769
Impôts différés passifs	11.3	534 627	583 287
Autres provisions	10	57 028	115 982
Emprunts et dettes financières	9.2	2 408 004	2 861 096
Obligations locatives à plus d'un an	2	3 315 424	0
Autres dettes non courantes		38 544	32 132
Passifs non courants		6 439 082	3 663 266
Provisions à moins d'un an	10	12 607	12 482
Fournisseurs et comptes rattachés	4.4	369 942	315 111
Autres dettes et comptes de régularisation	4.4	733 205	635 523
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	9.2	453 481	412 948
Obligations locatives à moins d'un an	2	331 270	0
Instruments financiers passif	9.2	29 016	16 136
Passifs courants		1 929 522	1 392 200
TOTAL DU PASSIF		10 938 240	7 623 465

Tableau de flux de trésorerie consolidé

<i>En milliers d'euros</i>	Notes	31.12.2019	31.12.2018
Résultat net total		116 224	125 032
<i>Dont charge d'impôt</i>		59 286	52 606
Dotations nettes amortissements et provisions		460 330	142 340
Impôts différés		-17 511	-8 210
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non <i>cash</i>		4 225	-11 219
Plus-values de cession d'actifs		2 289	5 153
Capacité d'auto-financement après coût de l'endettement financier net		565 558	253 096
Élimination des frais d'acquisition des titres		8 008	6 959
Élimination des intérêts financiers nets versés		164 072	100 063
Capacité d'auto-financement avant coût de l'endettement financier net		737 638	360 119
Variation des stocks		-16 407	-4 775
Variation des créances clients		-26 224	-13 000
Variation des dettes fournisseurs		31 257	27 965
Variation État impôt sur les bénéfices		17 418	-14 562
Variation des autres éléments		-7 548	21 525
Variation du besoin en fonds de roulement		-1 503	17 153
Flux net de trésorerie généré par l'activité		736 135	377 272
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	3	-349 100	-95 435
Incidence des variations de périmètre sur cessions	3	4 299	-60
Investissements incorporels et corporels décaissés		-310 605	-264 596
Autres investissements financiers décaissés		7 773	-6 500
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		27 051	3 249
Flux net de trésorerie liés aux opérations d'investissement		-620 581	-363 341
Net cash flow		115 554	13 931
Augmentation de capital des minoritaires		29	91
Actions propres imputées sur les capitaux propres		1 105	473
Augmentation des emprunts et dettes financières	9.2	588 560	697 825
Remboursement des emprunts et dettes financières	9.2	-411 188	-538 317
Remboursement des dettes locatives		-298 737	
Autres flux liés aux opérations de financement – instruments financiers hybrides		-8 247	-8 220
Intérêts financiers versés		-102 070	-102 019
Intérêts payés sur obligations locatives		-65 228	
Dividendes versés aux actionnaires de la mère		-24 657	-24 865
Dividendes versés aux minoritaires des sociétés intégrées		-511	-98
Flux net de trésorerie liés aux opérations de financement		-320 944	24 870
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		-205 390	38 801
Trésorerie à l'ouverture		542 604	503 802
Trésorerie à la clôture		337 213	542 604
Valeurs mobilières de placement	9.4	55 100	92 951
Disponibilités	9.4	289 696	457 410
Concours bancaires courants	9.2	-7 583	-7 757
TRÉSORERIE		337 213	542 604

Variations des capitaux propres consolidés

<i>En milliers d'euros</i>	Capital	Primes	Actions et instruments en actions	Investissements et placements financiers	Couvertures de flux de trésorerie futurs et coût des couvertures	Engagement envers le personnel	Imputations directes en capitaux propres	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Au 31 décembre 2017	404 912	860 040	-1 111	291 652	-10 657	-32 986	287 140	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
Rachat des minoritaires et autres variations							-69	4 185	4 116	751	4 866
<i>Résultat de l'exercice 2018</i>								123 133	123 133	1 899	125 032
Impact IAS 19 écarts actuariels						2 068			2 068	10	2 078
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			846		-4 052				-3 205		-3 205
<i>Résultat global</i>			846		-4 052	2 068		123 133	121 996	1 909	123 904
Au 31 décembre 2018	409 882	881 765	-621	281 742	-14 709	-30 918	286 891	742 153	2 556 186	11 814	2 567 999
Distribution de dividendes								-49 170	-49 170	-2 610	-51 780
Augmentation de capital	3 759	20 738						-46	24 452	5 903	30 355
Regroupement d'entreprises								0	0	-54	-54
Actions propres			1 105						1 105		1 105
Instruments de capitaux propres				-7 715					-7 715		-7 715
Rachat des minoritaires et autres variations ⁽¹⁾							-167	-15 529	-15 696	-5 147	-20 843
<i>Résultat de l'exercice 2019</i>								114 681	114 681	1 544	116 224
Impact IAS 19 écarts actuariels						-5 329			-5 329		-5 329
Impact application IFRS 16 retraitements des loyers (net d'impôt)							-54 731		-54 731		-54 731
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			1 619		-7 212				-5 594		-5 594
<i>Résultat global</i>			1 619		-7 212	-5 329		114 681	103 757	1 544	105 301
AU 31 DÉCEMBRE 2019	413 641	902 503	2 103	274 027	-21 921	-36 247	231 993	792 088	2 558 187	11 449	2 569 637

(1) Comprend une nouvelle provision pour litige liée à la correction du bilan d'une acquisition d'année antérieure.

Notes annexes aux comptes consolidés

Sommaire des notes

Note 1 • PRINCIPES COMPTABLES	229
Note 2 • IFRS 16 – IMPACT DE LA PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME	231
Note 3 • FAITS MARQUANTS	233
Note 4 • INFORMATION SECTORIELLE – EBITDAR – BFR	236
Note 5 • CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	240
Note 6 • GOODWILL, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	245
Note 7 • CAPITAUX PROPRES	251
Note 8 • RÉSULTAT PAR ACTION	252
Note 9 • FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS	252
Note 10 • PROVISIONS	258
Note 11 • IMPÔTS	259
Note 12 • ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS	261
Note 13 • ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE	261
Note 14 • AUTRES INFORMATIONS	261

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 27 février 2020 et ont fait l'objet d'un examen par le comité d'audit du 25 février 2020.

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 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 2018, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 et qui n'avaient pas été anticipés par le Groupe :

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'analyse est présentée en note 10.

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.

La mise en œuvre de cette nouvelle norme a des impacts significatifs sur les comptes 2019 présentés, se référer à la note 2.

Le Groupe applique également les normes et amendements adoptés par l'Union européenne en 2019 et dont l'application est obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019.

Les autres amendements et interprétations applicables à partir de 2019 n'ont pas d'impact sur les états financiers consolidés du Groupe :

- amendements à IFRS 9 « Instruments financiers » : caractéristiques de remboursement anticipé avec rémunération négative ;

- amendements à IAS 28 « Participations dans des entreprises associées et des coentreprises » : intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises ;
- amendements à IAS 19 « Avantages du personnel » : modification, réduction ou liquidation de régime ;
- améliorations annuelles des IFRS – cycle 2015-2017.

Les améliorations annuelles modifient IFRS 3 « Regroupements d'entreprises », IFRS 11 « Partenariats » intitulés « Intérêts précédemment détenus » et IAS 23 « Coûts d'emprunts » intitulés « Coûts d'emprunt incorporables dans le coût d'un actif ».

La modification d'IAS 12 « Impôts sur le résultat » intitulée « Conséquences fiscales des paiements sur instruments financiers classés en capitaux propres » précise qu'une entité comptabilise toutes les conséquences fiscales des paiements de dividendes de la même façon (§ 52B supprimé et ajout du § 57A). Le Groupe a toujours comptabilisé l'impact fiscal des coupons liés aux instruments hybrides dans le résultat (voir note 11.2).

Normes IFRS, amendements ou interprétations applicables après 2019 et non anticipés par le Groupe

- IFRS 17 « Contrats d'assurance » ;
- amendements à IFRS 3 « Regroupement d'entreprises : définition d'une activité » ;
- amendements à IAS 1 « Présentation des états financiers 3 » et IAS 8 « Méthodes comptables, changements d'estimations comptables et erreurs : définition de la matérialité » ;
- amendements à IAS 39 et IFRS 9 « Réforme des taux interbancaires offerts » qui traite de l'impact, en particulier sur les couvertures, de la réforme des TIO (disparition d'Euribor, d'Eonia...).

L'analyse de ces normes et amendements est en cours mais le Groupe n'a pas identifié d'impact significatif sur les comptes 2020.

Présentation des états financiers

Les états financiers consolidés du Groupe sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des actifs et passifs comptabilisés à leur juste valeur conformément à IFRS 9 (note 9.3). Les actifs et passifs courants sont les actifs et passifs destinés à être consommés ou cédés dans le cadre du cycle normal d'exploitation (inférieur à un an).

Les états financiers consolidés sont présentés en milliers d'euros.

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.

a) Regroupements d'entreprises (notes 3 et 6.1)

Dans le cadre des acquisitions (IFRS 3 « Regroupement d'entreprises »), le Groupe évalue à la juste valeur les actifs acquis (notamment les autorisations d'exploiter) et des passifs repris.

Les dettes, ajustement du prix et options 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 variations de juste valeur de la dette correspondante aux options (put sur minoritaires) sont constatées en capitaux propres.

b) Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles (note 6.5)

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 plans » à moyen terme, les principales hypothèses retenues dans le cadre de cette évaluation (taux de croissance moyen terme, taux d'actualisation, taux de marge et taux de croissance à l'infini) étant estimées par le Groupe.

Les valeurs comptables des actifs sont revues au minimum une fois par an et lorsque des événements ou des circonstances indiquent qu'une réduction de valeur est susceptible d'être intervenue. De tels événements ou circonstances seraient liés à des changements significatifs défavorables présentant un caractère durable et affectant soit l'environnement économique, soit les hypothèses ou objectifs retenus à la date de la dernière clôture.

c) Contrats de location (IAS 17 et IFRS 16) (note 2)

Avant le 1^{er} janvier 2019, conformément à IAS 17, le Groupe conduisait une analyse de chacun des contrats de location. Les contrats de location étaient qualifiés de contrats de location financement lorsque Korian bénéficiait de « la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif loué » et donc que le Groupe se comportait comme un propriétaire au regard des biens loués. À défaut, les contrats étaient qualifiés de contrats de location simple.

En ce qui concerne IFRS 16, les passifs locatifs sont déterminés en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers qui correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

d) Avantages au personnel (note 5)

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages du personnel est issue d'un calcul fondé sur différentes hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires, la rotation du personnel ou l'âge de départ en retraite. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages du personnel. La note 5 « Charges et avantages au personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

e) Classement CVAE (note 11.2)

Le Groupe a examiné le traitement comptable de la CVAE (cotisation de la valeur ajoutée des entreprises) au regard des normes IFRS. Selon son analyse, la CVAE répond à la définition d'un impôt sur le résultat telle qu'énoncée par IAS 12.2 (« Impôts dus sur la base des bénéfices imposables »).

Note 2 • IFRS 16 – IMPACT DE LA PREMIÈRE APPLICATION DE LA NORME

Le tableau suivant présente les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture de l'exercice :

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	Première application IFRS 16	1 ^{er} janvier 2019 avec IFRS 16
Goodwills	2 311 822	-	2 311 822
Immobilisations incorporelles	1 822 819	-43 904	1 778 916
Immobilisations corporelles	2 292 431	-585 126	1 707 305
Droits d'utilisation IFRS 16	-	3 364 251	3 364 251
Immobilisations financières	57 296	-	57 296
Impôts différés actifs	140 132	15 576	155 708
Actifs non courants	6 624 501	2 750 798	9 375 299
Stocks	17 113	-	17 113
Clients et comptes rattachés	235 611	-	235 611
Autres créances et actifs courants	192 666	-1 532	191 134
Instruments financiers actif	3 213	-	3 213
Disponibilités et équivalents de trésorerie	550 361	-	550 361
Actifs courants	998 964	-1 532	997 432
TOTAL DE L'ACTIF	7 623 465	2 749 266	10 372 731

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2018	Première application IFRS 16	1 ^{er} janvier 2019 avec IFRS 16
Capital	409 882	-	409 882
Primes	881 765	-	881 765
Réserves et résultats consolidés	1 264 538	-54 731	1 209 807
Capitaux propres (part du Groupe)	2 556 185	-54 731	2 501 454
Intérêts ne conférant pas le contrôle	11 814	-	11 814
Capitaux propres totaux	2 567 999	-54 731	2 513 268
Provisions pour retraites	70 769	-	70 769
Impôts différés passifs	583 287	0	583 287
Autres provisions	115 982	-	115 982
Emprunts et dettes financières	2 861 096	-674 880	2 186 216
Obligations locatives à plus d'un an	-	3 297 572	3 297 572
Autres dettes non courantes	32 132	-	32 132
Passifs non courants	3 663 266	2 622 691	6 285 957
Provisions à moins d'un an	12 482	-	12 482
Fournisseurs et comptes rattachés	315 111	-	315 111
Autres dettes et comptes de régularisation	635 523	-113 077	522 445
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	412 948	-	412 948
Obligations locatives à moins d'un an	-	294 383	294 383
Instruments financiers passif	16 136	-	16 136
Passifs courants	1 392 200	181 305	1 573 506
TOTAL DU PASSIF	7 623 465	2 749 266	10 372 731

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur le bilan d'ouverture sont :

- la comptabilisation des droits d'utilisation et des obligations locatives ;
- le reclassement des actifs et des dettes comptabilisés liés aux locations financement existantes au 31 décembre 2018 ;
- le reclassement des contrats défavorables et des avantages incitatifs en diminution des droits d'utilisation ;
- une amélioration du résultat opérationnel ainsi que du flux net de trésorerie généré par l'activité, compensé par une dégradation du résultat financier.

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 :

- reconnaissance du passif locatif à hauteur de la valeur actualisée des paiements de loyers résiduels, actualisée au taux d'emprunt marginal du preneur à la date de première application ;
- 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 éventuels contrats avantageux/défavorable 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) ;
- les contrats précédemment traités en contrat de location financement sont maintenus pour leur valeur d'actif et de passif au 1^{er} janvier 2019 ;

(iv) au titre de la méthode rétrospective modifiée, aucun retraitement comparatif des états financiers antérieurs n'a été réalisé.

Dans le cadre de la transition, 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 a été déterminée en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers qui correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

Le Groupe 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 US\$.

Les taux d'actualisation appliqués à la date de transition sont basés sur le taux d'emprunt marginal du Groupe auquel est ajouté un spread pour tenir compte des environnements économiques de chaque pays. Ces taux d'actualisation ont été déterminés en tenant compte des durées résiduelles des contrats à la date de première application. Les taux d'actualisation appliqués sont revus à chaque clôture annuelle.

Rapprochement des obligations locatives à la date de transition avec les engagements hors-bilan

En milliers d'euros

Engagements donnés au titre des contrats de location simple au 31.12.2018	3 291 248
Effets liés aux périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors-bilan	104 863
Autres effets	-8 746
Obligations locatives avant actualisation	3 387 365
Effet de l'actualisation	-470 290
Obligations locatives après actualisation	2 917 075
Contrats de location-financement existants	674 880
OBLIGATIONS LOCATIVES AU 1^{ER} JANVIER 2019 APRÈS PREMIÈRE APPLICATION D'IFRS 16	3 591 955

Analyse de la variation des droits d'utilisation par catégorie de biens sous-jacents

En milliers d'euros	Immobilier
31 décembre 2018	
Première application d'IFRS 16	3 364 251
Entrées d'actifs, net des renégociations	331 607
Dotations aux amortissements	-313 278
Résiliations	0
Variation de périmètre	64 915
Autres variations	-6 427
31 DÉCEMBRE 2019	3 441 069

Analyse des échéances des obligations locatives au 31 décembre 2019

En milliers d'euros	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	3 646 694	331 270	1 139 644	2 175 780

Analyse de sensibilité à l'évolution des taux d'intérêt

Dans l'hypothèse où les taux d'intérêts diminueraient de 10 points de base alors la dette liée aux obligations locatives augmenterait de 161 M€. Dans l'hypothèse où les taux d'intérêts augmenteraient de 10 points de base alors la dette liée aux obligations locatives baisserait de 147 M€.

Note 3 • FAITS MARQUANTS

Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2019, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SA, 579 sociétés consolidées par intégration globale (503 au 31 décembre 2018).

La période close au 31 décembre 2019 a été marquée par les différents événements suivants :

Variations de périmètre France

- À compter du 1^{er} janvier 2019, Korian a intégré la société Petits-fils dans son périmètre de consolidation. Petits-fils a été acquis en décembre 2018. Cette acquisition n'avait pas été 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.
- Acquisition de la société Les Acacias à Gan en février 2019, clinique exploitant 78 lits pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 M€.
- Finalisation de l'acquisition du groupe Omega le 18 février 2019, situé dans le sud-ouest de la France et détenant 14 maisons de retraite, 3 résidences services (dont 2 en cours de construction) et 9 agences de services à domicile, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 40 M€.

- Acquisition de la société Marienia en avril 2019, clinique exploitant 111 lits pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 11 M€.
- Actionnaire principal de la société Ages & Vie, le groupe Korian a signé, le 17 mai dernier, un partenariat avec la Banque des Territoires et le Crédit Agricole Assurances pour accélérer le développement en France au travers de la création d'une SCI, Foncière Ages & Vie, qui porte l'investissement immobilier. Korian contrôle cette société suite à la signature d'un pacte d'actionnaires qui donne le pouvoir sur la gestion de l'entreprise.
- Acquisition de la société Les Acacias à Briançon en septembre 2019, clinique exploitant 72 lits pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 6 M€.

Variations de périmètre Belgique

- Acquisition de la maison de retraite Heydeveld en janvier 2019 exploitant 109 lits, consolidée depuis le 1^{er} janvier 2019, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 2 M€.

Variations de périmètre Allemagne

- Acquisition de la société Schauinsland en mars 2019, qui exploite six maisons de retraite médicalisées dans le Land du Baden-Wurtemberg, représentant une capacité totale d'environ 420 lits, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 18 M€.

Variation de périmètre Espagne

- Acquisition de Seniors en janvier 2019, 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, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 M€.
- Acquisition de l'activité maison de retraite de Grupo 5 qui exploite six établissements médicalisés dans les îles Baléares, soit un portefeuille diversifié de 696 lits, incluant des places d'accueil de jour, pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 M€.

Variations de périmètre Pays-Bas

- Acquisition de Stepping stones, société hollandaise qui exploite un ensemble de 12 établissements pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 15 M€.

Variations de périmètre Italie

- Acquisition du groupe Sanem en juin 2019, qui exploite quatre cliniques à Rome, représentant une capacité d'environ 100 000 inscriptions par an. La société, consolidée depuis le 1^{er} juin 2019, a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 10 M€ en 2018.
- Acquisition de deux établissements en juillet 2019, Villa Silvana et Villa Carla, multi-activités (103 lits de maison de repos, 60 lits de clinique de réhabilitation et une activité d'hôpital de jour). La société, consolidée depuis le 1^{er} juillet 2019, a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 15 M€ en 2018.
- Acquisition de la clinique Istituto Clinico Valle d'Aosta (ISAV) en septembre 2019, qui exploite 80 lits. La société, consolidée depuis le 1^{er} septembre 2019, a réalisé un chiffre d'affaires d'environ 7 M€ en 2018.

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	31.12.2019	31.12.2018
Prix d'acquisition des filiales [A]	407 781	212 555
Dont décaissé/encaissé [B]	374 548	198 563
Dette contractée [C] = [A] - [B]	33 233	13 992
Prix de cession [D]	4 659	272
Trésorerie acquise [E]	25 449	103 128
Trésorerie cédée [F]	-361	-332
EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G] = [E] - [F] - [B] + D]	-344 801	-95 494

b) Filiales acquises au cours de l'exercice

Les filiales acquises au cours de l'exercice sont individuellement non significatives. Pour cette raison, les bilans d'ouverture en IFRS à la date d'acquisition sont présentés de façon agrégée. Les impacts sur le bilan consolidé des filiales acquises et de l'affectation provisoire du prix d'acquisition durant l'exercice se ventilent de la manière suivante :

En milliers d'euros	Actifs acquis	Passifs repris
<i>Goodwills</i>	192 860	
Immobilisations incorporelles	132 784	
Immobilisations corporelles	206 739	
Droit d'utilisation	64 193	
Immobilisations financières	4 031	
Impôts différés actifs	4 602	
Actifs non courants	605 209	
Stocks	410	
Clients et comptes rattachés	20 572	
Autres créances et actifs courants	21 874	
Actifs courants	42 856	
Intérêts ne conférant pas le contrôle		4 510
Provisions pour retraites		1 664
Impôts différés passifs		57 874
Autres provisions		5 313
Emprunts et dettes financières		58 912
Obligations locatives à plus d'un an		56 006
Autres dettes non courantes		4 422
Passifs non courants		184 192
Provisions à moins d'un an		869
Fournisseurs et comptes rattachés		18 740
Autres dettes et comptes de régularisation		45 306
Emprunts à moins d'un an		24 156
Obligations locatives à moins d'un an		5 502
Instruments financiers passif		39
Passifs courants		94 612
ACTIFS ACQUIS	648 065	
PASSIFS REPRIS		283 314
Net acquis	364 751	

Refinancement

Le 27 mai 2019, le Groupe a signé avec ses banques partenaires un accord d'amendement et d'extension du contrat de crédit syndiqué pour un montant total de 1 Md€ (50 % *Term Loan* et 50 % *Revolving Credit Facility*) incluant une maturité maximum allongée de 3 ans jusqu'en 2024 (avec deux options d'extension d'une

année pour la tranche RCF), qui renforce la structure et la flexibilité financière du Groupe sur le long terme.

En octobre 2019, le Groupe a signé un emprunt avec une maturité de 15 ans dont le coupon est de 2,25 %. Le montant reçu s'élève à 92,7 M€.

Note 4 • INFORMATION SECTORIELLE – EBITDAR – BFR

4.1. 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 : France, Allemagne, Benelux 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*).

L'EBITDAR calculé à partir des produits et charges courants de l'entreprise fait ressortir la performance opérationnelle du Groupe. Cet indicateur est utilisé par la profession afin d'évaluer la performance opérationnelle de l'entreprise hors effet des politiques immobilières.

Secteurs opérationnels au 31.12.2019 <i>En milliers d'euros</i>	Total toutes activités	France ⁽¹⁾	Allemagne	Benelux ⁽²⁾	Italie
Chiffre d'affaires	3 612 502	1 760 922	961 052	515 501	375 028
EBITDAR	944 553	473 911	251 783	130 082	88 777
	26,1 %	26,9 %	26,2 %	25,2 %	23,7 %
Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2019 :					
EBITDAR	944 553				
Charges locatives	-59 657				
EBITDA	884 895				
Dotations aux amortissements et dépréciations	-510 641				
Autres produits et charges opérationnels	-15 683				
Résultat opérationnel	358 571				

(1) Inclus 25,4 M€ de chiffre d'affaires en Espagne.

(2) Inclus 12,4 M€ de chiffres d'affaires aux Pays-Bas.

Secteurs opérationnels au 31.12.2018 <i>En milliers d'euros</i>	Total toutes activités	France	Allemagne	Benelux	Italie
Chiffre d'affaires	3 336 484	1 644 360	912 723	436 171	343 230
EBITDAR	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				
Charges locatives	-396 118				
EBITDA	477 066				
Dotations aux amortissements et dépréciations	-163 298				
Autres produits et charges opérationnels	-14 507				
Résultat opérationnel	299 262				

4.2. Chiffre d'affaires

Korian est positionné sur la filière de soin et d'accompagnement des seniors en Europe autour de quatre métiers : Cliniques spécialisées, Soins et services à domicile, Résidences services et colocation entre seniors, Maisons de retraite. Le chiffre d'affaires comprend des

prestations de services reconnues en chiffre d'affaires quand elles sont réalisées, quelle que soit l'origine du règlement.

Le chiffre d'affaires s'élève à 3 612 M€ pour la période close au 31 décembre 2019, en augmentation de 276 M€ par rapport à la période précédente.

4.3. Autres produits et charges opérationnels

Ces rubriques représentent l'incidence des événements majeurs intervenus pendant la période comptable et de nature à fausser la lecture de la performance, notamment l'EBITDAR (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization and Rent), indicateur de référence privilégié par le Groupe et repris dans la communication financière.

Il s'agit de produits ou de charges 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 de participations, les dépréciations importantes et inhabituelles d'actifs non courants, corporels ou incorporels ;
- les frais liés aux transactions de la période ;
- certaines charges de restructuration et de fusion : il s'agit uniquement des coûts de restructuration qui seraient de nature à perturber la lisibilité du résultat opérationnel courant, par leur caractère inhabituel et leur importance (impact des opérations de refinancement d'actifs immobiliers et cessions réalisées dans le cadre d'opérations M&A) ;
- d'autres charges et produits opérationnels tels que les provisions relatives aux litiges d'une matérialité significative.

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	2 191	-7 282
Quote-part de la plus-value lease back	3 935	3 837
Plus ou moins-values de cessions d'actifs non courants	-2 149	-1 141
Autres charges opérationnelles/produits opérationnels	-19 660	-9 921
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPÉRATIONNELS	-15 683	-14 507

Conformément à IAS 17, les opérations de cession-bail réalisées avant le 1^{er} janvier 2019, consistant à céder un actif et à le reprendre immédiatement en location-financement, 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.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, la Société n'a pas dégagé de plus-value sur les opérations de cession-bail. Si cela avait été le cas, la plus-value aurait été reconnue pour la période comprise entre la fin de durée du bail et la durée de vie du bien. La part de la plus-value relative à la durée du bail aurait été étalée sur la durée du bail.

Les autres charges opérationnelles/produits opérationnels sont majoritairement liés aux coûts de transactions externes et de développement.

4.4. Besoin en fonds de roulement

Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018	Variation bilancielle	Variation de périmètre	Autres flux non cash	Variation de BFR
Stocks	33 909	17 113	16 796	390		16 407
Clients et comptes rattachés	284 047	235 611	48 436	19 601	2 611	26 224
Autres créances et actifs courants	235 870	192 666	43 205	21 546	-103 118	124 777
Fournisseurs et comptes rattachés	369 942	315 111	54 831	18 422	5 152	31 257
Autres dettes et comptes de régularisation	733 205	635 523	97 683	43 759	-80 723	134 647
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	549 320	505 244	44 077	20 645	24 935	-1 503

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.

Au 31 décembre 2019, les stocks ont connu une augmentation de 16,8 M€. Cette augmentation provient essentiellement des projets immobiliers développés par la société Ages & Vie pour 15,7 M€ et des achats courants à destination des établissements de soin et de santé pour 1,1 M€.

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 2019 :

<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	143 259	95 312	29 669	20 756	15 856	12 355	317 207
Dépréciations	-3 964	-3 924	-1 331	-5 730	-6 182	-12 029	-33 160
VALEUR NETTE	139 295	91 388	28 338	15 026	9 674	326	284 047

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

L'évolution des créances nettes de dépréciation provient essentiellement des variations de périmètre.

Transfert et utilisation des actifs financiers

En Italie, des contrats d'affacturage 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*).

L'analyse des risques et avantages telle que définie par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes d'affacturage.

Les cessions de créances par les filiales italiennes se font à leur valeur nominale, diminuée d'une commission initiale de 0,3 % à 0,6 % comptabilisée en autres charges, à laquelle s'ajoutent des intérêts financiers basés sur l'Euribor majoré et enregistrés en charges financières.

Le montant total des créances cédées et sorties de l'actif sur l'exercice 2019 s'élève à 135 696 k€. Le coût de cession de ces créances sur l'exercice 2019 s'élève à -1 767 k€.

Ventilation sur l'année des cessions de créances (<i>prosoluta</i>)	2019	1 ^{er} trimestre 2019	2 ^e trimestre 2019	3 ^e trimestre 2019	4 ^e trimestre 2019
Créances cédées	135 696	29 874	35 391	33 188	37 242
Créances encaissées	136 321	28 232	36 374	33 122	38 594
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	-669	-114	-280	-110	-164
Charges financières afférentes	-1 099	-178	-607	-125	-189
Résultat de cession	-1 767	-291	-887	-236	-354
TRÉSORERIE NETTE REÇUE	134 554	27 940	35 487	32 886	38 240

b) Autres créances et actifs courants

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Créances fiscales	90 559	61 881
Créances sociales	6 247	4 021
Avances et acomptes	13 632	6 177
Charges constatées d'avance	38 897	33 221
Autres débiteurs	85 120	86 208
VALEUR DES AUTRES CRÉANCES	234 455	191 508

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Dépôts et cautionnements	1 393	1 131
Autres immobilisations financières	23	27
VALEUR DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	1 415	1 157
TOTAL DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS (NET)	235 870	192 666

Le poste « autres débiteurs » est principalement constitué de produits à recevoir et des autres créances. L'évolution des créances fiscales est principalement liée à l'augmentation des créances d'IS pour 15,8 M€ et de TVA pour 12,9 M€.

c) 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	31.12.2019	31.12.2018
Dettes fournisseurs	369 942	315 111
TOTAL	369 942	315 111

Autres dettes et comptes de régularisation	31.12.2019	31.12.2018
Dépôts des résidents	64 826	63 051
Fournisseurs d'immobilisations	93 759	32 459
Avances et acomptes versés sur commande	28 542	26 067
Dettes fiscales	123 859	60 777
Dettes sociales	261 706	244 313
Dividendes à payer	39	38
Autres dettes	116 720	148 722
Produits constatés d'avance	43 754	60 097
TOTAL	733 205	635 523

Au 31 décembre 2018, le poste « Autres dettes » comprenait 90,5 M€ de contrats défavorables valorisés dans le cadre de l'affectation des prix d'acquisition des entités acquises. Suite à la mise en place de la norme IFRS 16, les contrats défavorables sont présentés en diminution du droit d'utilisation (voir note 2).

Au 31 décembre 2019, le poste « Fournisseurs d'immobilisations » inclut les compléments de prix réalisés dans le cadre d'acquisitions et qui seront payés avant le 31 décembre 2020.

Suite à la mise en place de l'interprétation IFRIC 23, des provisions pour litiges fiscaux ont été reclassées en dettes fiscales pour un montant de 31 M€ (voir note 10).

Note 5 • CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1. Charges de personnel

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Salaires & traitements	1 455 351	1 272 913
Charges sociales	447 070	436 629
Participation des salariés	11 352	11 217
Attribution d'actions gratuites	3 562	1 350
TOTAL	1 917 334	1 722 110

Dans le cadre du crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), un produit à recevoir avait été comptabilisé pour un montant de 32 300 k€ en contrepartie des charges de personnel dans les comptes

clos au 31 décembre 2018. En raison de l'arrêt du mécanisme du CICE, aucun produit à recevoir n'a été comptabilisé au titre de la période close au 31 décembre 2019.

5.2. Avantages du personnel

Les avantages du personnel sont comptabilisés conformément à IAS 19 et sont composés d'avantages postérieurs à l'emploi (indemnités de fin de carrière) et d'avantages à long terme comme les primes anniversaires et les médailles du travail (MDT).

Pour les régimes à cotisations définies, l'obligation du Groupe au titre desdits régimes est limitée aux cotisations versées. Celles-ci sont enregistrées en charges de la période à laquelle 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. C'est le cas des IDR (indemnités de départ à la retraite) en France, TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) en Italie.

À l'exception du taux d'actualisation, les hypothèses actuarielles utilisées (rotation du personnel, mortalité, croissance des salaires, âge de départ en retraite) varient selon les conditions démographiques et économiques des pays dans lesquels les régimes sont en place.

L'ensemble des pays dans lesquels le Groupe opère se situant au sein de la zone euro, un unique taux d'actualisation est fixé pour l'ensemble du Groupe à chaque date d'arrêté comptable. Il est fixé par référence aux taux d'obligations d'entreprises notées AA et ayant une maturité supérieure à dix ans (source : indice iboxx).

En France

a) Indemnités de fin de carrière

Le régime des indemnités de fin de carrière est un régime à prestations définies (avantages postérieurs à l'emploi) qui relève de la convention collective nationale de l'hospitalisation privée. 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.

Certains établissements du groupe Korian en France octroient des primes anniversaires à leurs salariés lorsque ces derniers atteignent un certain niveau d'ancienneté. Korian compte cinq régimes de primes anniversaires. Les établissements bénéficiaires d'un régime de prime anniversaire ne bénéficient pas du régime des MDT décrit ci-dessous.

À l'occasion de la remise par l'État français d'une médaille d'honneur du travail, certains établissements du groupe Korian versent aux salariés qui en font la demande une prime. Le barème est variable selon les mêmes modalités que les primes d'ancienneté.

c) Régimes complémentaires de retraite

Aucun programme de régime complémentaire à la pension minimale légale des salariés n'a été souscrit par le Groupe au profit de ses salariés.

En Allemagne

Des accords d'entreprise conclus en Allemagne prévoient l'attribution de primes d'ancienneté aux salariés. Ces dispositions s'analysent comme des régimes d'avantages à long terme au sens de la norme IAS 19.

En Belgique

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) régi par l'article 2120 du Code civil italien. Le principe du régime est le suivant : chaque période de travail effectuée par le salarié donne droit à une indemnité qui n'est pas versée directement au salarié mais qui peut être versée à celui-ci dans certaines situations (départ de l'entreprise, décès, certains investissements immobiliers). Selon les cas, le régime peut être soit externalisé auprès d'un tiers (régime à cotisations définies) ou directement assumé par l'employeur (régime à prestations définies d'avantages postérieurs à l'emploi).

<i>En milliers d'euros</i>	Indemnités fin de carrière	Primes anniversaires	Médailles du travail	Total France	TFR Italie	Total Allemagne	Total Benelux	Total
1. Variation de la provision sur 2019								
Provision au 31 décembre 2018	49 300	1 717	462	51 479	13 355	5 935	0	70 769
Charge d'intérêt	708	28	6	742	213	37	0	992
Coût des services	6 360	218	66	6 644	486	2 130	0	9 260
<i>Curtailment Gain</i>	-2 268	0	0	-2 268	0	0	0	-2 268
Prestations versées y compris charges sociales	-1 989	-117	-77	-2 182	-656	-1 728	0	-4 567
Variation structurelle hors prestations versées	2 811	129	-5	2 936	42	439	0	3 416
Écarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme	0	37	65	102	0	0	0	102
Charge 2019	2 811	166	60	3 038	42	439	0	3 518
Écarts actuariels OCI	5 700	0	0	5 700	1 183	90	599	7 571
Entrées de périmètre	1 392	0	0	1 391	2 205	0	0	3 596
Provision au 31 décembre 2019	59 202	1 883	522	61 607	16 784	6 464	599	85 454
2. Sensibilité au taux d'actualisation								
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de +0,5 %	56 443	1 818	513	58 774	13 760	6 140	569	79 243
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de -0,5 %	63 473	1 953	543	65 969	15 595	6 787	629	88 979

	France Indemnités de fin de carrières	France Prime d'ancienneté & médailles	Italie TFR	Allemagne Prime d'ancienneté & retraites
Principales hypothèses				
Taux d'actualisation	0,63 %	0,63 %	0,63 %	0,63 %
Taux de croissance des salaires	2,00 %	Na	2,00 %	0,00 %
Table de mortalité	TGHF05	TGHF05	ISTAT 2013	Heubeck 2018
Âge de départ en retraite des cadres	• Né(e) en 1950 et avant	63,0	63,0	65,0
	• Né(e) en 1951 et 1952	64,0	64,0	65,0
	• Né(e) en 1953 et après	64,0	64,0	65,0
Âge de départ en retraite des non-cadres	• Né(e) en 1950 et avant	60,0	66,7	65,0
	• Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	66,7	65,0
	• Né(e) en 1953 et après	62,0	66,7	65,0
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire

5.3. Paiements fondés sur actions

En application d'IFRS 2, les transactions réglées en actions telles que les plans d'attribution gratuite d'actions et d'unités de performance accordées aux salariés et mandataires sociaux constituent des avantages comptabilisés en charges dans le compte de résultat sur la période d'acquisition des droits.

Deux types de plans ont été mis en place par le groupe Korian :

- des unités de performance qui sont mixtes au sens d'IFRS 2 (plan arrivé à échéance au cours de l'exercice 2019) ;
- des actions gratuites qui sont analysées comme des « Equity settled » au sens d'IFRS 2 ;
- des plans dits « Equity Settled » qui seront réglés par la remise d'actions 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.

<i>En millions d'euros</i>	Plan d'unités de performance 2016	Plan d'actions gratuites 2017	Plan d'actions gratuites 2018	Plan d'actions gratuites 2019	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	30 juin 2019	04 août 2020	30 juin 2021	06 juin 2022	
Nombre d'unités en circulation	108 990	284 413	103 477	140 000	636 880
Charge comptable pour l'exercice 2016 hors charges sociales	261	N/A	N/A	N/A	261
Charge comptable pour l'exercice 2017 hors charges sociales	511	759	N/A	N/A	1 270
Charge comptable pour l'exercice 2018 hors charges sociales	677	961	198	N/A	1 836
Charge comptable pour l'exercice 2019 hors charges sociales	478	1 898	438	164	2 978
B. Évolution du nombre d'unités en circulation					
Nombre d'unités initialement attribuées	146 358	340 615	126 017	150 500	763 490
Nombre d'unités annulées en 2016	7 785	0	0	0	7 785
Nombre d'unités annulées en 2017	6 228	6 520	0	0	12 748
Nombre d'unités annulées en 2018		37 482	4 180	0	65 017
Nombre d'unités annulées en 2019	0	12 200	18 360	10 500	41 060
NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION	108 990	284 413	103 477	140 000	636 880
Nombre d'unités définitivement attribuées	51 589	0	0	0	0
C. Évaluation IFRS 2					
Cours de l'action à la date d'attribution	31,70	31,60	27,12	33,7	
Volatilité attendue	29,80 %	28,78 %	30,34 %	27,50 %	
Dividende annuel	0,6	0,6	0,6	0,6	
Taux d'intérêt sans risque	-0,60 %	-0,47 %	-0,60 %	-0,80 %	
JUSTE VALEUR IFRS 2 DU PLAN HORS CHARGES SOCIALES	1 927	4 470	1 278	959	8 634
<i>Dont composante Equity Settled</i>	<i>1 031</i>	<i>4 470</i>	<i>1 278</i>	<i>959</i>	<i>7 738</i>
<i>Dont composante Cash Settled</i>	<i>896</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>896</i>

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 clos au 30 juin 2019

Le 14 septembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé 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 d'attribution d'unités de performance donne droit à une action Korian (ou à sa contre-valeur en numéraire) sur la période d'acquisition fixée du 14 septembre 2016 au 30 juin 2019 (la « Date d'Acquisition Définitive »).

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élevait à 108 990 actions (sous réserve d'une conversion intégrale en actions) et au 30 juin 2019 (Date d'Acquisition Définitive) 51 589 actions ont été octroyées (50 % en titres et 50 % en trésorerie). Le coût IFRS du plan d'unités de performance 2016 s'établit à 1 927 k€ (charges sociales exclues) au 31 décembre 2019.

Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2017

Comme indiqué dans le tableau de synthèse ci-dessus, les attributions gratuites d'actions au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux sont liées à l'atteinte de conditions de performance :

- plan 2017 : 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 ;

- plan 2018 : 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 ;
- plan 2019 : au chiffre d'affaires 2021, à l'EBITDA 2021 par action et au cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits.

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Korian SA, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Note 6 • GOODWILL, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1. Goodwill

À la date d'acquisition, conformément à IFRS 3, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise (intérêts ne conférant pas le contrôle) est évaluée, soit à la juste valeur (i. e. un *goodwill* alloué à ces derniers : méthode du *goodwill* complet), soit en retenant la quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (i. e. sans *goodwill* affecté aux minoritaires : méthode du *goodwill* partiel). Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charge de la période et sont présentés sur la ligne « résultat des cessions et acquisitions des participations consolidées » du compte de résultat consolidé ;
- les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur sera constaté en résultat. À l'intérieur de ce délai d'un an, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; 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 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* ».

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Écarts d'acquisition bruts à l'ouverture	2 311 822	2 218 729
Variations de périmètre	228 073	42 001
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	-35 741	50 856
Complément de prix	-	236
Écarts d'acquisition bruts à la clôture	2 504 154	2 311 822
Valeur des dépréciations à l'ouverture	-	-
Dépréciations de l'exercice	-	-
Valeur des dépréciations à la clôture	-	-
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	2 311 822	2 218 729
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS À LA CLÔTURE	2 504 154	2 311 822

Variations du poste Goodwills

Les variations du poste Goodwills sur la période close au 31 décembre 2019 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Groupe	France	Allemagne	Benelux	Italie
Écarts d'acquisition nets à l'ouverture	2 311 822	1 209 681	671 700	221 552	208 889
Variations de périmètre	228 073	140 818	16 768	32 072	38 416
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	-35 741	-	-	-36 458	717
Complément de prix	-	-	-	-	-
ÉCARTS D'ACQUISITION NETS À LA CLÔTURE	2 504 154	1 350 499	688 468	217 165	248 022

L'affectation des *goodwills* correspond principalement à la reconnaissance des actifs suivants : autorisations, ensembles immobiliers et contrats de location.

En France : l'impact de l'affectation provisoire du prix d'acquisition des groupes Omega, Petit-fils, Les Acacias Gan et Briançon et Marienia.

La variation du *goodwill* Benelux s'explique principalement par l'allocation finale provenant de l'acquisition en septembre 2018 du dernier portefeuille de 21 établissements acquis auprès de Senior Assist ainsi que l'allocation provisoire provenant de l'acquisition de Stepping Stones aux Pays-Bas.

En Italie, la variation s'explique par l'affectation définitive du prix d'acquisition de San Giuseppe pour 0,7 M€ et par l'allocation provisoire de l'acquisition de Sanem dans la région de Rome.

En Allemagne, la variation s'explique par l'allocation provisoire provenant de l'acquisition de Schauinsland.

En Espagne, la variation s'explique par l'allocation provisoire provenant de l'acquisition de Seniors et des activités de maison de retraite de Grupo 5.

6.2. Immobilisations incorporelles

À la date de prise de contrôle d'une filiale, conformément à IFRS 3, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur.

Évaluation des actifs incorporels

Dans ce cadre, des actifs incorporels représentatifs des autorisations d'exploiter acquises sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition déterminée selon une approche multicritère qui tient compte des caractéristiques de l'établissement tels que multiple de chiffre d'affaires et *cash flow* découlant du business plan d'acquisition.

En France, 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, les « autorisations » sont considérées à durée indéfinie et 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 de l'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 et par conséquent ils ne sont pas reconnus et font partie du goodwill.

En Belgique, le marché des maisons de retraite médicalisées est un marché qui présente des barrières réglementaires à l'entrée ; régulé au niveau régional, une licence d'exploitation est obligatoire et les prix d'hébergement sont contrôlés. Par conséquent les licences ont été reconnues en immobilisations incorporelles.

En Italie, une réglementation nationale impose des exigences structurelles minimales. Chaque région transpose cette réglementation à son niveau. Les établissements italiens sont soumis à des contrôles par les tutelles dans le cadre des conventions conclues avec celles-ci.

En Espagne, il n'existe pas d'autorisation administrative pour exploiter les 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 établissements peuvent exploiter des lits concertés au travers d'un financement de la région. Dans ce cas spécifique une licence est reconnue, classée en immobilisation incorporelle, puis amortie sur la durée de la concession octroyée par la région.

Aux Pays-Bas, il existe des autorisations administratives mais il n'y a pas de difficulté particulière à les obtenir. Néanmoins, après ouverture des établissements, il existe la possibilité de signer des contrats avec des compagnies d'assurances (exploitation sous le régime VPT). L'obtention de ces contrats permet une hausse des tarifs et un accès facilité aux résidents. Les contrats existants à la date d'acquisition ont donc été valorisés et reconnus en immobilisations incorporelles.

<i>En milliers d'euros</i>	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 730 235	262 808	1 993 043
Variations de périmètre	119 705	3 585	123 290
Cessions	-3 164	-2 786	-5 950
Acquisitions		46 120	46 120
Transferts		-3 683	-3 683
Transferts des contrats avantageux vers droits d'utilisation		-99 237	-99 237
Valeur brute à la clôture	1 846 776	206 808	2 053 585
Amortissements et dépréciations cumulés à l'ouverture	10 872	159 352	170 224
Variations de périmètre		-9 473	-9 473
Cessions		-2 479	-2 479
Amortissements et dépréciations	-1 555	12 306	10 751
Transferts		-4 350	-4 350
Transferts des contrats avantageux vers droits d'utilisation		-54 948	-54 948
Amortissements et dépréciations cumulés à la clôture	9 317	100 408	
Valeur nette comptable à l'ouverture	1 719 363	103 456	1 822 819
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 837 460	106 401	1 943 860

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

<i>En milliers d'euros</i>	France ⁽¹⁾	Benelux ⁽²⁾	Italie	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 280 292	203 774	246 170	1 730 235
Dépréciations	10 872			10 872
Valeur nette comptable à l'ouverture	1 269 420	203 774	246 170	1 719 363
Valeur brute à la clôture	1 356 705	221 567	268 503	1 846 776
Dépréciations	9 317			9 317
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 347 389	221 567	268 503	1 837 460

(1) Dont 25,6 M€ d'autorisations en Espagne à la clôture.

(2) Dont 4,0 M€ d'autorisations aux Pays-Bas à la clôture.

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 1 555 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 « Perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills* » voir § 6.5 de cette note.

6.3. Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition minoré des éventuelles subventions d'investissement. Les immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les principaux composants d'une immobilisation présentant une durée d'utilité inférieure à celle de l'immobilisation principale sont identifiés, afin d'être amortis sur leur durée d'utilité propre.

À chaque arrêté, le coût d'acquisition est diminué de l'amortissement cumulé et éventuellement des provisions pour dépréciation déterminées conformément à la méthode décrite dans la note 6.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwills* ».

Contrats de location

Avant le 1^{er} janvier 2019, le Groupe appliquait IAS 17 qui classait les contrats de location en :

- locations-financements, qui étaient 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 était inférieure. La dette correspondante était inscrite en passifs financiers ;

- locations simples, dans lesquels le bailleur conservait la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété de l'actif. Les paiements effectués au titre de ces contrats étaient comptabilisés en charges de façon linéaire sur la durée du contrat.

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16 (voir note 2), qui se traduit par :

- la comptabilisation des droits d'utilisation (contrats de location simple sous IAS 17) et des obligations locatives ;
- le reclassement des actifs et des dettes comptabilisés liés aux locations-financements existantes ;
- le reclassement des avantages incitatifs en diminution des droits d'utilisation.

Amortissements des immobilisations corporelles

Les amortissements des immobilisations corporelles sont calculés selon le mode linéaire et sur les durées d'utilité indiquées ci-après.

Catégories	Durée d'utilité	Mode
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 7 ans	Linéaire
Matériel de transport	5 ans	Linéaire

<i>En milliers d'euros</i>	Terrains	Constructions	Matériel	Autres	Encours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	220 000	2 336 877	419 917	565 403	128 614	3 670 810
Variations de périmètre	8 111	203 933	28 627	11 289	6 361	258 321
Cessions	-6 996	-50 652	-3 043	-3 928	-321	-64 940
Acquisitions	11 127	72 540	30 161	32 759	175 011	321 598
Transferts	14 488	-758 402	7 541	10 506	-112 853	-838 720
Actifs détenus en vue de la vente						
VALEUR BRUTE À LA CLÔTURE	246 730	1 804 296	483 202	616 028	196 813	3 347 069
Amortissements cumulés à l'ouverture	2 472	706 070	323 541	340 498	5 798	1 378 379
Variations de périmètre		32 069	21 310	6 689		60 068
Dotations		101 341	30 314	35 149		166 804
Cessions		-30 403	-2 469	-2 974	-1 919	-37 765
Autres	-1 780	-238 450	-3 058	-8 643		-251 930
Actifs détenus en vue de la vente						
AMORTISSEMENTS CUMULÉS À LA CLÔTURE	692	570 626	369 639	370 720	3 878	1 315 556
Valeur nette comptable à l'ouverture	217 528	1 630 807	96 375	224 905	122 816	2 292 431
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	246 038	1 233 670	113 563	245 309	192 934	2 031 514

Coûts d'emprunt

Conformément à la norme IAS 23, les coûts d'emprunt qui sont directement attribuables à l'acquisition, la construction ou la production d'un actif qualifié (notamment les constructions) font partie du coût de cet actif.

Le taux d'emprunt incorporable correspond au coût moyen de la dette du Groupe après couverture.

Le montant relatif à l'exercice 2019 s'élève à 1 533 k€. En 2018 le montant s'élevait à 792 k€.

6.4. Variation des flux de trésorerie liée aux acquisitions d'immobilisations

Les flux de trésorerie lié aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se détaillent comme suit :

	31.12.2019	31.12.2018
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	-46 120	-24 228
Variation dettes sur acquisitions d'immobilisations incorporelles	-5 846	599
Acquisitions d'immobilisations corporelles	-297 778	-229 263
Neutralisation de l'impact IAS 17	-	1 510
Variation dettes sur acquisitions d'immobilisations corporelles	39 139	-13 215
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	-310 605	-264 596

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 6,0 % pour la France, 5,5 % pour l'Allemagne, 6,0 % pour la Belgique et 6,5 % 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 1 555 k€.

Réalisation du test de second niveau

Un second test de valeur incluant les *goodwills* est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT par pays. 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 6,0 % 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 5,5 % 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 6,0 % 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 6,5 % sur les UGT Italie, la valeur recouvrable des actifs testés reste supérieure à la valeur nette comptable, aucune dépréciation ne serait à comptabiliser.

Les pays intégrés en 2019, notamment l'Espagne et les Pays-Bas, feront l'objet de tests de perte de valeur en 2020 après la clôture de la fenêtre de la période d'allocation du prix d'acquisition. Aucun indice de perte de valeur n'a été identifié au 31 décembre 2019.

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 2019, le capital social est fixé à la somme de 413 641 350 €. Il est divisé en 82 728 270 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune. Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2019, 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 32,93 €). Le montant du dividende alloué sur l'exercice s'élève à 49,2 M€ dont 50 % en actions.

Emprunts obligataires hybrides

Le 28 juin 2017, le Groupe a émis des ODIRNANE (obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou actions nouvelles et/ou existantes) de rang non subordonné avec suppression du droit préférentiel de souscription pour un montant nominal de 240 M€. Ces obligations ont été émises avec les caractéristiques suivantes :

- prime de conversion de 35 % faisant ressortir une valeur nominale de 40,21 € ;
- l'instrument porte intérêt jusqu'au 31 décembre 2022, à taux fixe avec un taux nominal annuel de 2,50 %

payable semestriellement et pour la première fois le 1^{er} janvier 2018 ;

- les détenteurs/porteurs peuvent convertir les obligations jusqu'au 1^{er} janvier 2023. En cas de conversion, les détenteurs recevront à la discrétion de Korian soit du numéraire soit des actions soit une combinaison des deux ;
- à partir du 1^{er} janvier 2023, l'instrument portera intérêts à taux Euribor six mois majoré de 900 points de base ; Korian a la possibilité de suspendre ses intérêts si dans les douze derniers mois il n'y a pas eu de dividende payé.

De plus le Groupe a effectué en date du 17 septembre 2017 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. Cette émission obligataire non cotée hybride à durée indéterminée d'un montant de 60 M€ a été remboursée en date du 19 novembre 2018 et a été remplacée par une autre émission de montant et caractéristiques identiques.

Ces instruments financiers hybrides ont été comptabilisés en instruments de capitaux propres pour un montant net des intérêts et frais d'émission de 298,4 M€ au 31 décembre 2019 (297,8 M€ au 31 décembre 2018) et ce, conformément à la norme IAS 32.

Note 8 • RÉSULTAT PAR ACTION

Le résultat net par action est calculé en divisant le résultat net consolidé du Groupe par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de la période.

Le résultat net dilué par action est calculé en supposant l'exercice de l'ensemble des options dilutives existantes et selon la méthode du « rachat d'actions » définie dans la norme IAS 33 « Résultat par action ».

	31.12.2019	31.12.2018
Résultat net part du Groupe (<i>en milliers d'euros</i>)	114 681	123 133
Nombre moyen pondéré d'actions (<i>en milliers</i>)	82 358	82 358
RÉSULTAT EN EUROS PAR ACTION	1,39	1,50
Résultat net part du Groupe (<i>en milliers d'euros</i>)	114 681	123 133
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (<i>en milliers</i>)	82 358	82 358
Nombre moyen d'actions lié aux ajustements des stock-options et actions gratuites	498	498
Nombre moyen d'actions lié aux ajustements des emprunts hybrides	6 094	6 094
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	88 950	88 950
RÉSULTAT DILUÉ EN EUROS PAR ACTION	1,29	1,38

Note 9 • FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

9.1. Résultat financier net

Le résultat financier se décompose entre le coût de l'endettement financier net et les autres éléments du résultat financier.

Le coût de l'endettement financier net correspond aux charges d'intérêts sur les dettes bancaires et obligataires et aux coûts liés aux couvertures.

Les autres éléments du résultat financier comprennent principalement les effets d'amortissement 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*), le coût financier attribuable aux engagements envers le personnel et les charges financières liées à la reconnaissance des droits d'utilisation des contrats de location (mise en place de la norme IFRS 16).

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Coût de l'endettement financier brut	-99 445	-100 063
Coût des couvertures	-5 849	-5 952
Produits de trésorerie & équivalents de trésorerie	6	21
Coût de l'endettement financier net	-105 288	-105 995
Commissions et frais bancaires	-6 346	-7 230
Effets des restructurations de couvertures	-194	-236
Frais financiers capitalisés sur frais et primes d'émission des emprunts	-596	-4 857
Charges financières sur obligations locatives	-64 627	0
Autres charges financières	-8 076	-6 279
Autres produits financiers	2 068	2 973
Autres éléments du résultat financier	-77 772	-15 629
RÉSULTAT FINANCIER	-183 060	-121 623

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 0,5 M€ ;

- l'incidence d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) augmenterait la charge financière du Groupe de 0,8 M€.

9.2. Dette financière nette

La dette financière nette est composée de la dette brute minorée des actifs financiers liquides (VMP et Disponibilités).

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	1 665 731	1 724 166
Dette immobilière (hors IFRS 16)	1 062 303	1 516 515
<i>dont dette IAS 17</i>	0	674 880
<i>dont dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières</i>	1 062 303	841 636
Autres dettes financières diverses	125 868	25 606
Concours bancaires courants	7 583	7 757
Emprunts et dettes financières (A)	2 861 485	3 274 044
Valeurs mobilières de placement	55 100	92 951
Disponibilités	289 686	457 410
Trésorerie (B)	344 786	550 361
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	2 516 700	2 723 683

Évolution de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2019

Au 31 décembre 2019, la dette nette s'établit à 2 517 M€ en baisse de 207 M€ par rapport au 31 décembre 2018. La dette financière nette, hors dette immobilière, s'est élevée à 1 454 M€ contre 1 207 M€ au 31 décembre 2018.

La diminution de la dette immobilière à 1 062 M€ (contre 1 517 M€ au 31 décembre 2018) résulte de l'application de la norme IFRS 16 pour 675 M€. Retraitée de cet effet, la dette immobilière est en progression de 221 M€ liée à l'augmentation du taux de détention des actifs immobiliers, conformément à la stratégie du Groupe.

Sur l'exercice, Korian a renégocié les conditions de son contrat de crédit syndiqué, initialement signé le 21 juillet 2016. Après modification, il comprend deux tranches à échéance 31 mai 2024.

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2019 :

- une tranche à terme entièrement tirée de 500 M€ ;
- une tranche revolving de 500 M€ destinée à financer les besoins généraux du Groupe ;
- des obligations placées auprès d'investisseurs privés et des dettes auprès des établissements de crédit pour un montant total de 1 058 M€ dont 3 M€ de NEU CP (billet de trésorerie) ;
- des concours bancaires courants pour un montant de 8 M€ ;
- des dettes immobilières pour 1 062 M€. Ces dettes sont principalement constituées de :
 - dettes envers des contreparties financières incluant des crédits-bails pour 334 M€,
 - dettes bancaires adossées à de l'immobilier pour 728 M€, dont 213 M€ NEU CP adossés à de l'immobilier en financement relais.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 345 M€ à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants.

Variation des emprunts ⁽¹⁾

En milliers d'euros	31.12.2018	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variations de périmètre	Autres	31.12.2019	Courant	Non courant
Emprunts	3 240 681	331 124	-264 237	73 836	-653 370	2 728 034	214 266	2 513 768
Participation des salariés	40					40		40
Autres emprunts et dettes assimilés	25 566	411 692	-315 893	7 732	-3 269	125 828	123 756	2 072
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 266 286	742 816	-580 130	81 568	-656 639	2 853 902	338 022	2 515 880

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2019	Flux cash	Flux non cash	Rembt emprunts 2019	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	331 124	331 124		-264 237	-264 253	16
Autres emprunts et dettes assimilés	411 692	257 436	154 256	-315 893	-146 935	-168 957
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	742 816	588 560	154 256	-580 130	-411 188	-168 941

Analyse de la dette financière par nature de taux

En milliers d'euros		31.12.2019	31.12.2018
Taux fixe	47 %	1 333 165	1 935 511
Taux variable	53 %	1 528 320	1 338 533
TOTAL		2 861 485	3 274 044

Au 31 décembre 2019, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 53 % 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 2019 est couvert à hauteur de 80 %.

Par ailleurs, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 18 % de la dette brute.

Gestion risque de taux

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (*swaps* et *caps*) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement à taux variable. Le Groupe applique la comptabilité de couverture (*cash flow hedge*) quand les critères de couverture IFRS 9 sont remplis.

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 - 26,3 M€ au 31 décembre 2019.

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 + 5,6 M€ ;
- l'effet d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) amènerait à une valeur de marché de - 43,1 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 2019 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers.

(1) Hors concours bancaires courants pour 7 583 K€.

<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	-11 384	-447		
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			-82	
TOTAL	-11 384	-448	-82	479

Actif	31.12.2018	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2019
Swap de taux					
Options	3 387			1 343	4 730
Total des instruments financiers de couverture Actif	3 387			1 343	4 730
Swap de taux					
Options					
Total des instruments financiers non éligibles Actif					
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment	-174			64	-110
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIF	3 213			1 406	4 619

Passif	31.12.2018	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2019
Swap de taux	14 424			12 631	27 055
Options	1 518	39		543	2 100
Total des instruments financiers de couverture Passif	15 942	39		13 174	29 155
Swap de taux	730			206	936
Options	125			-125	-
Total des instruments financiers non éligibles Passif	855			81	936
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment	-660			-415	-1 075
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIF	16 137	39		12 840	29 016
TOTAL NET	12 924	39		11 433	24 396

Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Moins d'un an	453 481	419 282
Dettes financières court terme	453 481	419 282
1 à 5 ans	1 861 588	1 837 451
Au-delà de 5 ans	546 416	1 017 311
Dettes financières long terme	2 408 004	2 854 762
TOTAL	2 861 485	3 274 044

Covenants bancaires au 31 décembre 2019

Le crédit syndiqué, les dettes obligataires *Schuldschein* et Euro PP sont soumis à covenants 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)	3,1×	< 4,5×
Ratio de levier (EuroPP SSD)	2,7×	> 1,5×

Risque de contrepartie

Concernant ses activités financières (en particulier gestion de la trésorerie et instruments dérivés de couverture de taux), le Groupe a mis en place des procédures de gestion du risque et travaille avec des institutions financières de premier rang.

Risque de change

Le Groupe n'est pas exposé au risque de change car toutes les filiales du Groupe sont situées dans la zone euro et toutes les transactions sont réalisées en euro.

9.3. 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.

Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie et équivalents de trésorerie comprend les liquidités immédiatement disponibles (la trésorerie en banque, la caisse) et les placements mobilisables ou cessibles à court terme, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et supportant un risque négligeable de changement de valeur (les dépôts à court terme ayant une échéance initiale de moins de trois mois, ainsi que les SICAV monétaires Euro classées dans la catégorie AMF « monétaire court terme »).

La valeur comptable des actifs financiers est représentative de leur juste valeur.

9.4. Disponibilités et équivalents de trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2019	31.12.2018
Valeurs mobilières de placement	55 100	92 951
Trésorerie	289 686	457 410
TOTAL	344 786	550 361

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.

9.5. Juste valeur des passifs financiers

Ce tableau présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : 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	2019	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 Marchés actifs	Niveau 2 informations observables	Niveau 3 Informations non observables
Passifs non courants									
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 343 589	1 343 589							
Financement de la dette immobilière	1 062 303	1 062 303							
Participation des salariés	40	40							
Autres dettes financières diverses	2 072	2 072							
Emprunts et dettes financières	2 408 004	2 408 004							
Engagement de rachat des minoritaires	16 202	16 202							
Autres dettes non courantes	22 342	22 342							
Passifs courants									
Emprunts auprès des établissements de crédit	214 266	214 266							
Financement de la dette immobilière	-	-							
Concours bancaires courants	7 583	7 583							
Autres dettes financières diverses	231 632	231 632							
Instruments dérivés passif	29 016		936	-1 075	29 155			29 016	

La valeur comptable des passifs financiers (à l'exception des dérivés) est représentative de leur juste valeur.

Note 10 • PROVISIONS

Une provision est comptabilisée lorsque, à la clôture de la période, le Groupe a une obligation actuelle (juridique ou implicite) et qu'il est probable qu'une sortie de ressources non représentative d'avantages économiques futurs sera nécessaire pour éteindre cette obligation.

Les provisions sont actualisées si l'effet du temps est significatif. L'augmentation de la provision liée à l'écoulement du temps est alors comptabilisée en charges financières.

Dans le cadre d'une restructuration, une provision ne peut être constituée que si la restructuration a fait l'objet d'une annonce et d'un plan détaillé ou d'un début d'exécution à la clôture de la période.

Les litiges (prud'hommes, contrôles fiscaux, litiges commerciaux, etc.) sont provisionnés dès lors qu'une obligation du Groupe envers un tiers existe à la clôture. La provision est évaluée en fonction de la meilleure estimation des dépenses prévisibles.

Provisions non courantes

<i>En milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	36 731	46 317	32 933	115 984
Dotations	273	6 781	8 356	15 410
Utilisations	-362	-4 286	-1 134	-5 782
Reprises	-1 631	-31 063	-7 619	-40 313
Variations de périmètre	811	990	3 206	5 006
Reclassements	-31 486	267	-2 055	-33 274
SOLDE À LA CLÔTURE	4 335	19 006	33 687	57 028

Provisions courantes

<i>En milliers d'euros</i>	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	1 084	10 043	1 355	12 482
Dotations	699	1 059	3 315	5 073
Utilisations	-360	-595	-3 152	-4 107
Reprises	-989	-734	-433	-2 156
Variations de périmètre	0	0	869	869
Reclassements	0	-22	469	446
SOLDE À LA CLÔTURE	434	9 751	2 423	12 607

Litiges fiscaux

Les provisions pour litiges fiscaux concernent des provisions pour redressement d'impôt et des litiges fiscaux dont les montants ont été contestés. Suite à la mise en place de l'interprétation IFRIC 23, ces provisions pour litiges fiscaux ont été reclassées en autres dettes pour un montant de 31 M€ (voir note 4.4).

Litiges sociaux

Les provisions constituées sont relatives à des litiges prud'homaux et à des indemnités de fin de contrat. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2019.

Risques liés aux litiges d'exploitation (colonne « Autres »)

Les provisions constituées sont relatives à des litiges juridiques portant sur les contentieux contractuels (fournisseurs et immobiliers) et des litiges autour des responsabilités médicales. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2019.

Note 11 • IMPÔTS

11.1. Ventilation de la charge d'impôt

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Impôts courants	-75 743	-60 785
Impôts différés	16 457	8 178
IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	-59 286	-52 606

11.2. Rapprochement entre l'impôt réel et la charge d'impôt théorique

En France, la composante assise sur la valeur ajoutée (CVAE) de la contribution économique territoriale (CET) est intégrée en impôts sur les sociétés françaises dans les comptes consolidés, le Groupe considérant que la CVAE remplit les caractéristiques d'un impôt sur le résultat, conformément à IAS 12.

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Résultat net (part du Groupe)	114 681	123 133
Intérêts minoritaires	1 544	1 899
Charge d'impôt	59 286	52 606
Résultat avant impôts	175 511	177 638
Taux d'impôt théorique	34,43 %	34,43 %
Charge d'impôt théorique	60 428	61 161
Différences permanentes	-3 864	-2 959
Incidence frais financiers non déductibles	1 725	4 150
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	2 131	1 472
Utilisation de déficits fiscaux non activés	-7 065	-3 448
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	195	372
Ajustement des impôts des périodes antérieures	-6 347	0
Impôts à taux réduit	-2 067	-1 638
Impôts sociétés étrangères	-2 561	-4 235
Impact de la CVAE net d'impôt en France	14 309	13 711
Impact du CICE en France		-11 135
Impact de l'IRAP en Italie	1 461	1 002
Impact des résultats exemptés d'impôt	2 791	-6 588
Différence taux mère/fille	-2 990	-1 178
Incidence du changement du taux d'impôt sur les sociétés à horizon futur	1 141	1 920
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT	59 286	52 606
<i>Taux effectif d'impôt</i>	33,78 %	29,61 %

11.3. Impôts différés

Des impôts différés sont constatés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la clôture entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable, ainsi que sur les déficits fiscaux.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées pourront être imputées.

Les impôts différés sont calculés entité par entité. Ils sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et qu'ils se rapportent à une même entité fiscale (groupe d'intégration fiscale en France et en Allemagne).

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementation fiscale) qui

ont été adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés sont présentés sur des rubriques spécifiques du bilan inclus dans les actifs non courants et les passifs non courants.

Ainsi au 31 décembre 2019, 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. Les impôts différés sur autorisation d'exploitation pour l'activité clinique sur la Toscane et la Sardaigne sont calculés sur la base d'un taux de 12,0 % ;
- 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.

11.3.1. Nature des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Immobilisations incorporelles	419 414	402 288
Immobilisations corporelles	164 472	160 103
Différences temporaires CVAE	6 354	6 586
Instruments financiers	-8 354	-4 718
Reports fiscaux	-14 654	-7 896
Provisions pour engagements de retraites	-20 711	-13 047
Autres provisions	-16 427	-7 673
Autres différences temporaires	-11 496	-14 138
Autres actifs/passifs	-60 230	-78 350
NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)	458 368	443 155

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.

11.3.2. Variation nette des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2019	31.12.2018
Solde à l'ouverture	443 155	423 571
Charge (produit)	-16 457	-8 178
Variation de périmètre	52 711	28 278
Imputation en capitaux propres	-19 769	-550
Autres variations	-1 273	34
SOLDE À LA CLÔTURE	458 368	443 155

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 2019.

Note 13 • ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Dans le cadre de la politique de développement du Groupe les événements significatifs suivants ont eu lieu depuis le 31 décembre 2019 :

Aux Pays-Bas

Le 6 février, le groupe a annoncé l'acquisition de deux réseaux de résidences, colocations pour les seniors et cliniques spécialisées.

Korian acquiert ainsi un ensemble de neuf sites (trois sites existants et six en cours de développement, soit un total de 250 lits et appartements d'ici 2021) auprès de Het Gouden Hart, une entreprise familiale proposant des unités médicalisées combinant résidences services et soins ambulatoires. Les fondateurs accompagneront Korian dans le développement de leur concept et des services de soins associés.

Le Groupe a également conclu un accord avec Ontzorgd Wonen, premier opérateur privé aux Pays-Bas, portant sur l'acquisition de cinq établissements représentant 240 unités, dont deux cliniques de réadaptation gériatriques situés près d'Amsterdam. Des négociations exclusives sont actuellement en cours pour l'acquisition de sept établissements supplémentaires, représentant 240 lits/appartements.

En France

Le 21 février, le groupe a signé un accord avec le fonds professionnel d'investissement Parquest Capital pour acquérir 5 Santé Group, un acteur majeur dans les soins de suite et de réadaptation (SSR), spécialisé dans la réhabilitation de patients atteints de maladies chroniques, notamment de maladies respiratoires et en

particulier de BPCO (broncho-pneumopathie chronique obstructive), domaine dans lequel il jouit d'une forte notoriété au niveau national.

Le groupe a également développé un savoir-faire reconnu dans le domaine de la nutrition et troubles du métabolisme et dans l'addictologie. Pionnier en matière de réhabilitation respiratoire, le groupe 5 Santé dispose de ce savoir-faire reconnu en grande partie grâce à sa compétence unique en matière de R&D, avec une équipe dédiée de chercheurs et une collaboration permanente avec les laboratoires universitaires de recherche.

Chaque année, 5 Santé group traite près de 8 000 patients dans 6 cliniques spécialisées implantées dans les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie qui totalisent plus de 500lits et environ 100 unités ambulatoire. Ces activités ont généré un chiffre d'affaire estimé de 44 M€ en 2019.

Le 25 février, Korian a annoncé l'acquisition de la start-up Move In Med spécialisée dans l'élaboration et le suivi des parcours de soin.

Cette start-up accompagne déjà Korian sur deux projets : (1) le projet POP BCPO (Clinique de Korian Les Trois Tours) et (2) la nouvelle offre de Korian à domicile (Oriane). Les résultats probants de cette start-up dans le cadre notamment du parcours BCPO nous ont encouragé à envisager une prise de participation.

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

dudit 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 2019 Montants versés	31 décembre 2018 Montants versés
Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunération fixe annuelle	450 000	450 000
Rémunération variable annuelle ⁽¹⁾	540 000	427 500
Avantages en nature	12 765	12 516
TOTAL	1 002 765	890 016
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. 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 2019 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Mazars 2019	EY 2019	Mazars 2018	EY 2018
Commissariat aux comptes				
Émetteur	286	295	307	334
Filiales intégrées globalement	1 286	1 534	1 156	1 260
Sous-Total	1 572	1 829	1 463	1 594
Autres services	542	601	161	135
Sous-Total	542	601	161	135
TOTAL	2 114	2 430	1 624	1 729

Les autres services sont principalement liés à des missions de « due diligence » liées aux acquisitions de la période.

14.3. Liste des entités consolidées du Groupe

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.

Partenariats et entreprises associées

Il n'existe pas de participations mises en équivalence ni de participations dans des coentreprises au 31 décembre 2019.

Toutes les sociétés filiales allemandes listées ci-dessous et incluses dans le bilan consolidé sont dispensées, en vertu de l'article § 264 alinéa b du code de commerce allemand (HGB – Handelsgesetzbuch), de l'obligation de publication des comptes sociaux, selon l'article § 325 du même code, pour l'exercice 2019.

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

14.3.1. 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
LA MOULINIÈRE	100	IG
KORIAN PARTENAIRE	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
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 PÉRIER	100	IG
PÉRIER RETRAITE	100	IG
VEPEZA	100	IG
LA REINE MATHILDE	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 BÉGONIAS	100	IG
LA REINE BLANCHE	100	IG
LES BLÉS 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
KORIAN VILLA POPYRI	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 FONTAINIÈRE	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 NÎMES	100	IG
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	100	IG
LA PINÈDE	100	IG
CHÂTEAU DE LA VERNÈDE	100	IG
KORIAN LES OLIVIERS	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 MONTPRIBAT	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

Entité juridique

CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	100	IG
KORIAN LES TROIS TOURS	100	IG
OREGON	100	IG
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION DE LA CLINIQUE MÉDICALE DE SAINT CÔME À 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 PIÉTAT	100	IG
SAS CLINIQUE DE SANTÉ MENTALE SAINT MAURICE	100	IG
SAS CLINIQUE LA PALOUMÈRE	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
SAS GASTON DE FOIX	100	IG
SARL RÉSIDENCE DE CHAINTREAUVILLE	96	IG
SAS DLS GESTION	100	IG
SARL LA FONTAINE BAZEILLE	100	IG

Entité juridique

SAS LES TERRASSES DU XX ^e	100	IG
SAS RÉSIDENCE LES MATHURINS	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 DÉTENTE	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
SAS LA LOUISIANE	100	IG
SAS LES PALMIERS	100	IG
SARL LUBERON SANTÉ	100	IG

Entité juridique

SARL INVAMURS	100	IG
SAS SOCEFI	100	IG
SAS FINANCIÈRE DE LETRETTE	100	IG
SARL PASTHIER PROMOTION	100	IG
SCI CHAMBÉRY JOURCIN	100	IG
SCI BRUAY SUR ESCAUT	100	IG
SCI SAINT GEORGES DE DIDONNE	100	IG
SCI DE LAXOU MAXÉVILLE	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 PRÉ 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 ET VIE GESTION	100	IG
AGES ET VIE HABITAT	100	IG
AGES ET VIE SERVICES	100	IG
CLINIDEV SAS	100	IG
CLINIDOM SAS	100	IG

Entité juridique

KD H	100	IG
SCI LA CROIX DU MARÉCHAL	100	IG
SCI FPM	100	IG
LES OMEGADES	100	IG
OMEGA SAS	100	IG
SCCV HENRIADE	100	IG
SCI BEAUSÉJOUR	100	IG
HOLDING LES ACACIAS	100	IG
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 7	100	IG
LA GALICIA	100	IG
SCPR CROIX DU MARÉCHAL	100	IG
BOIS LONG	100	IG
JARDINS D'ÉPARGNES	100	IG
ROSA BELLA	100	IG
LA CHÊNAIE	100	IG
LA CHÊNERAIE	100	IG
HENRIADE	100	IG
LASIDOM	100	IG
CLOS D'ARMAGNAC	100	IG
ENTRE DEUX MERS	100	IG
LES DOMAINES DE CESTAS	100	IG
ROSES DU BASSIN	100	IG
LES ACACIAS (BRIANCON)	100	IG
A.DOM & SERVICES	100	IG
ADOM'TOULOUSAIN	100	IG
AUXILIA SERVICES	100	IG
LES 4 ÂGES	100	IG
MILA SERVICES	100	IG
LES ACACIAS (GAN)	100	IG
MARIENIA	100	IG
PETITS-FILS DÉVELOPPEMENT	100	IG
PETITS-FILS	100	IG
SCI FONCIÈRE A & V	30	IG
KD SAP	100	IG
KD SANTÉ SÉCURITÉ	100	IG
SCI KORIAN OULLINS IMMOBILIER	100	IG
SAS KORIAN ASSET & PROPERTY MANAGEMENT	100	IG

14.3.2. 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 ERLENHOFSEE 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 IMMOBILIENGESELLSCHAFT 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
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

Entité juridique

SOZIAL SERVICE EINRICHTUNGS- UND GESCHÄFTSBESORGUNGS GMBH	100	IG
AFARIA GRUNDSTÜCKSVERTWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. OBJEKT LOLLAR KG WIESBADEN	100	IG
ASTELLA GRUNDSTÜCKSVERTWALTUNGSGESELLSCHAFT 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 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
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 DETTELBAH GMBH	100	IG
SENIOREN- UND FACHPFLEGEZENTRUM GMBH (GRETTEL-EGNER-HAUS)	100	IG
SOLIDARIA SENIORENRESIDENZEN GGMBH	100	IG
PHÖNIX SENIORENZENTRUM SCHÖNBLICK GMBH	60	IG
PHÖNIX – SENIORENZENTRUM HESSENALLEE GMBH	100	IG

Entité juridique

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 ALTENHILFESSEKTOR	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 WOHSIEDLER GMBH	100	IG
HAUS AMSELHOF SENIORENRESIDENZ GMBH	100	IG
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
CURANUM VERWALTUNGS GMBH	100	IG
PFLEGE AUS EINER HAND GMBH	100	IG
KÖNIG BETEILIGUNGS- VERWALTUNGS-GMBH	100	IG

Entité juridique

HÄUSLICHE KRANKENPFLEGE CHARLOTTE KÖNIG GMBH	100	IG
HÄUSLICHE KRANKENPFLEGE CHARLOTTE KÖNIG GMBH & CO.	100	IG
SCHAUINSLAND PFLEGE BETRIEB GMBH	100	IG
AMBULANTE PFLEGE SCHAUINSLAND GBMH	100	IG
PHÖNIX-AMBULANTE INTENSIVE PFLEGE GMBH	100	IG

14.3.3. Italie

Entité juridique

SEGESTA SPA	100	IG
SEGESTA2000 SRL	100	IG
SEGESTA GESTIONI 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
RESIDENZA VILLA CARLA SRL	100	IG
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO SRL	100	IG
CENTRO SPECIALISTICO PER LA CURA DEL DIABETE SRL	100	IG
GILAR SRL	100	IG
ISAV SPA	100	IG
LABORATORIO ANALISI CLINICHE DELLE VALLI SRL	100	IG
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO SRL	90	IG
CENTRO DIAGNOSTICO MEDICINA NUCLEARE SRL	90	IG

Entité juridique

SERVIZI ASSISTENZIALI DOMICILIARI SRL	100	IG
SANEM2001 SRL	100	IG
STUDIO SERENISSIMA SRL	100	IG
VILLA SILVANA SPA	100	IG
SONDRIO RINNOVA SRL	100	IG
MÉDICAL HOUSE VIGNE NUOVE SRL	100	IG
CASA DI CURA CARACCILO SRL	100	IG
MAFI SRL	100	IG

14.3.4. 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 MÉLOPÉE	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 PRINSENPAK	100	IG
RÉSIDENCE LA PASSERINETTE	100	IG
RÉSIDENCE RY DU CHEVREUIL	100	IG
RÉSIDENCE SEIGNEURIE DU VAL	100	IG
RESIDENTIE VAERENHOF	100	IG

Entité juridique		
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 DE XX AOÛT SA	100	IG
ONAFHANKELIJKE THUISZORG VLAANDEREN	100	IG
PLAZA CATERING	100	IG
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
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
RÉSIDENCE SOIGNIES SA IMMO	100	IG
CHÂTEAU SOUS BOIS SPRL	100	IG
VII VOYES SPRL	100	IG
HEYDEVELD BVBA	100	IG
JOHAN VRIJDAGHS BVBA	100	IG
CLEANING AT HOME	100	IG
CLEANING FOR YOU	100	IG

14.3.5. Pays-Bas

Entité juridique		
STEPPING STONES HOME & CARE HOLDING BV	100	IG
POORT VAN WIJK BV	100	IG
POORT VAN SACHSEN WEIMAR BV	100	IG
VILLA ASTRA BV	100	IG
VILLA DALIA BV	100	IG
VILLA DE HORSTING BV	100	IG
STEPPING STONES ENSCHEDE BV	100	IG
STEPPING STONES DONGEN BV	100	IG
VILLA MARRIANNA BV	100	IG
VILLA OOSTERVELD BV	100	IG
VILLA REGINA BV	100	IG
STEPPING STONES VASTGOED BV	100	IG
VILLA SPES NOSTRA BV	100	IG
STEPPING STONES HOME & CARE ZORG BV	100	IG

14.3.6. Espagne

Entité juridique		
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN 2018 SLU	100	IG
MANACOR SENIOR SA	100	IG
GROUPE OMEGA ESPAÑA SL	100	IG
PICAFORT SENIORS SAU	100	IG
RESIDENCIAS FAMILIARES PARA MAYORES SL	100	IG

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 2019, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ci-avant. 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 2019, la valeur nette des *goodwills* et des autorisations d'exploiter s'élève à M€ 4 341.

- Les *goodwills*, dont les modalités de calcul sont présentées dans la note 6.1 de l'annexe des comptes consolidés, sont comptabilisés à l'actif du bilan pour un total net de M€ 2 504.
- 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 M€ 1 837, 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 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 et 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 votre 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 de votre groupe et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité

Notre réponse

Nous avons 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 comptabilisées ;
- 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 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 2020 établis par la direction ainsi qu'avec le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration ;
 - comparaison, par sondages, des prévisions retenues lors de la période précédente au titre de l'exercice 2019 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 établi en incluant dans nos équipes des spécialistes en évaluation financière ;
- vérifié, par sondages, l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la note 6.5 de l'annexe des comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location

Risque identifié

Korian a appliqué la norme IFRS 16 « Contrats de location » au 1^{er} janvier 2019 en retenant la méthode dite « rétrospective modifiée » qui permet de comptabiliser l'effet cumulé d'IFRS 16 dans les capitaux propres à la date de première application sans présenter de retraitement comparatif des états financiers antérieurs et qui prévoit certaines mesures de simplification. Les modalités de cette application sont détaillées dans la note 2 « IFRS 16 « Impacts de la première application de la norme » de l'annexe aux comptes consolidés.

Cette norme permet de reconnaître au bilan, tout contrat de location sans faire de distinction entre location simple et location financement, et entraîne la comptabilisation à l'actif, dès l'origine du contrat des droits d'utilisation sur l'actif loué et, au passif, d'une dette représentant la valeur actualisée des paiements de loyers résiduels sur la durée du contrat, calculée au taux d'emprunt marginal déterminé à la date de première application.

La première application de la norme a conduit le groupe Korian à comptabiliser au 1^{er} janvier 2019 des droits d'utilisation pour une valeur nette de 3 364 millions d'euros. À cette même date, les obligations locatives relatives à ces contrats de location s'élèvent à 3 592 millions d'euros, après actualisation.

Nous avons considéré la première application de la norme IFRS 16 sur les contrats de location comme un point clé de notre audit en raison du caractère significatif de ces contrats dans les états financiers de votre Groupe, de la forte volumétrie des données à collecter et du degré élevé de jugement de la direction dans la détermination de leur valeur, et en particulier des hypothèses relatives aux durées probables de ces contrats, et aux taux d'actualisation afférents.

Notre réponse

Notre approche d'audit a consisté à apprécier la pertinence et la conformité de la méthodologie retenue par le Groupe pour déterminer les principales hypothèses avec les dispositions prévues par la norme IFRS 16 « Contrats de location ».

Nos travaux ont également consisté à :

- prendre connaissance de la procédure et des contrôles clés mis en place par la direction pour l'application de la norme ;
- analyser la méthodologie utilisée pour la détermination des taux d'actualisation retenus pour le calcul des obligations locatives ;
- examiner les hypothèses de durées retenues par la direction pour la détermination de la dette locative et du droit d'utilisation du bien concerné, en cohérence avec la stratégie immobilière du Groupe ;
- rapprocher par échantillonnage, les données utilisées pour la détermination des actifs et passifs relatifs aux

contrats de location avec les documents contractuels sous-jacents, tels que notamment les baux locatifs ;

- apprécier l'exhaustivité des contrats retraités en analysant les charges locatives avant retraitement et en examinant les charges locatives résiduelles post retraitements IFRS 16 ;
- vérifier, par sondage, l'exactitude arithmétique de la valeur des droits d'utilisation et des obligations locatives compte tenu des hypothèses retenues.

Nous avons par ailleurs apprécié le caractère approprié des informations fournies dans la Note 2 de l'annexe aux comptes consolidés.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce Code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Korian dans vos statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet MAZARS et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet MAZARS était dans la dix-septième année de sa mission sans interruption (dont quatorze 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 neuvième année. Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaires aux comptes depuis 2006.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union

européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 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 28 février 2020

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Anne Veaute

ERNST & YOUNG et Autres

May Kassis-Morin

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2019

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros – k€).

Bilan

Actif

Actif	31.12.2019	31.12.2018
Immobilisations incorporelles	51 517	19 842
Immobilisations corporelles	14 261	11 270
Immobilisations financières	3 190 275	3 038 304
<i>Dont participations et créances rattachées</i>	2 698 467	2 363 386
Total actif immobilisé	3 256 053	3 069 416
Avances et acomptes versés sur commandes	228	0
Créances clients	143 745	89 200
Autres créances	1 495 905	1 006 641
Disponibilités	166 553	294 002
Valeurs mobilières de placement	50 898	86 455
Charges constatées d'avance	8 706	1 328
Total actif circulant	1 866 035	1 477 626
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations	11 525	12 259
TOTAL ACTIF	5 133 613	4 559 301

Passif

Passif	31.12.2019	31.12.2018
Capital	413 641	409 882
Primes d'émission	1 003 503	982 765
Réserve légale	34 924	31 442
Report à nouveau	38 079	21 147
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	66 961	69 630
Provisions réglementées	2 432	2 424
Situation nette	1 688 056	1 645 806
Provisions pour risques et charges	5 151	2 333
Autres emprunts obligataires	1 563 962	1 573 492
Emprunts auprès des établissements de crédit	777 445	576 253
Emprunts et dettes divers	1 015 453	705 433
Fournisseurs	28 836	30 701
Dettes sociales et fiscales	37 276	19 598
Fournisseurs d'immobilisations	14 478	2 300
Autres dettes	2 847	3 230
Total dettes d'exploitation	3 445 448	2 913 340
Produits constatés d'avance	109	155
TOTAL PASSIF	5 133 613	4 559 301

Compte de résultat

	31.12.2019	31.12.2018
Produits d'exploitation	-	-
Ventes de marchandises	-	-
Chiffre d'affaires	130 980	83 774
Production immobilisée	9 385	6 000
Subvention d'exploitation	-	-
Reprises de provisions et transfert de charges	1 483	1 912
Autres produits	3	-
Total	141 851	91 686
Achats de marchandises		
Autres achats et charges externes	76 119	68 466
Impôts et taxes	2 826	2 918
Salaires	39 414	33 548
Charges sociales	17 189	14 782
Dotations		
• amortissements immobilisations	10 712	11 433
• sur actif circulant	33	-
• provisions pour risques et charges	3 839	183
Autres charges	1 089	976
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	151 221	132 306
Résultat d'exploitation	-9 370	-40 620
Bénéfice et perte QP	186	
Produits financiers	115 122	146 828
Charges financières	55 399	58 669
Résultat financier	59 723	88 159
Résultat courant	50 539	47 539
Produits exceptionnels	6 630	6 083
Charges exceptionnelles	381	9 874
Résultat exceptionnel	6 249	-3 791
Impôts bénéfiques	-10 173	-25 882
Résultat net comptable	66 961	69 630

Annexe aux comptes individuels au 31 décembre 2019

La société Korian SA, dont le siège social est situé au 21-25, rue Balzac à Paris, 75008, établit des comptes consolidés en qualité de société tête de Groupe.

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. Dans certains cas, lorsque la durée d'utilisation des développements informatiques est longue, les coûts des projets informatiques sont amortis sur une durée de vie supérieure à cinq ans pouvant atteindre sept ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition, constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables.

Les amortissements calculés selon la méthode linéaire par application de taux homogènes au sein du Groupe sont déterminés par référence aux durées d'utilisation suivantes :

- les agencements des constructions (selon les composants) : 7 à 50 ans ;
- le matériel industriel : 5 ans ;
- le mobilier et le matériel de bureau : 10 ans ;
- le matériel informatique : 3 ans.

Participations, autres titres immobilisés

Les titres de participation sont valorisés au coût d'acquisition incluant les frais accessoires, ces derniers étant amortis sur cinq ans en dérogatoire. Si cette valeur est supérieure à leur valeur d'utilité et à leur valeur vénale, une provision pour dépréciation est constituée pour la différence.

La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

La valeur d'utilité des fonds propres de chaque filiale détenue correspond à la différence entre sa valeur d'entreprise et sa dette financière nette à la date de clôture.

La valeur d'entreprise de la filiale est calculée à partir des flux de trésorerie futurs, lesquels sont fondés sur les hypothèses économiques 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 % pour la France, 5,5 % pour l'Allemagne, 6 % pour la Belgique et 6,5 % pour l'Italie) ;
- les flux sont projetés sur la période 2020-2023 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 2019, les travaux d'évaluation des titres de participation ont conduit à procéder à la comptabilisation d'une reprise nette de dotation de - 2 908 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 (articles 628-6 à 628-17 nouveaux introduits par le règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture). Ils sont applicables à toutes les couvertures quelle que soit leur nature.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées globalement au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché. Les actions auto-détenues sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition.

Trésorerie

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.

En 2019 une convention de trésorerie a été signée entre la Société et les sociétés localisées en Espagne ainsi que pour les sociétés acquises en France au cours de la période.

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

Principales activités de financement

Korian SA a renégocié son crédit syndiqué signé initialement en 2016 en mai 2019. Cette renégociation a conduit à augmenter le principal de 100 M€ pour arriver à un total de 500 M€ remboursable à terme et à réduire

le montant de la ligne « revolving » de 100 M€ pour arriver à un montant de 500 M€ (non tirée au 31 décembre). La maturité a été étendue de 3 ans jusqu'en mai 2024 et la grille de marge applicable revue de -40 bps.

La ligne « revolving » avec le CIC de 60 M€ a été également été renouvelée jusqu'en décembre 2021 sans changer les conditions de taux.

D'autre part, Korian SA a émis un emprunt obligataire privé « NSV » de droit allemand d'un montant nominal de 100 M€ d'une durée de 15 ans remboursable *in fine* dont le coupon s'élève à 2,25 %. Des intérêts pour un montant de 7,3 M€ ont été payés à l'émission de l'obligation.

Dans le même temps la Société a remboursé au cours de l'exercice deux emprunts obligataires non cotés dont 40 M€ en avril 2019 et 67,5 M€ en août 2019.

Arrêté du capital et paiement du dividende en actions

Suite à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée 2019, 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 32,93 €). Cette option s'est traduite par l'émission, le 3 juillet 2019, de 742 707 actions nouvelles. 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 49,2 M€.

Le capital social de la Société s'élève désormais à la somme de 413 641 350 € et est divisé en 82 728 270 actions.

Immobilisations financières

Les titres de participation augmentent de 337,4 M€ suite au développement dans de nouvelles géographies (Stepping stones aux Pays-Bas pour 38,2 M€, Korian Residencias Spain 2018 en Espagne pour 63,3 M€) ainsi qu'à des augmentations de capital afin de renforcer le bilan des filiales (essentiellement Korian Deutschland en 2019 pour 232,3 M€).

Principaux postes de bilan et de compte de résultat

Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31.12.2018	Acquisitions	Cessions	31.12.2019
Concessions, brevets et droits similaires	47 466	27 898	-	75 364
Immobilisations en cours	3 968	8 198	-	12 166
Fonds commercial (mali technique de fusion)	-	-	-	-
Installations générales	4 126	480	-	4 606
Matériel de bureau et informatique	20 926	5 470	-	26 396
Participations et créances rattachées	2 368 966	337 449	-9	2 706 406
Autres immobilisations financières	674 918	55 122	-276 471	453 569
TOTAL	3 120 370	434 617	-276 480	3 278 507

Amortissements	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Concessions, brevets et droits similaires	31 371	7 229	-	38 600
Installations générales	1 262	363	-	1 625
Matériel de bureau et informatique	12 741	2 747	-	15 488
TOTAL	45 374	10 339	-	55 713

Provisions	31.12.2018	Dotations	Reprises	31.12.2019
Sur titres de participation	4 755	2 957	-49	7 663
Sur Mali technique	-	-	-	-
Sur prêts	-	-	-	-
TOTAL	4 755	2 957	-49	7 663

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 12 166 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. de titres détenus	Nb. de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres	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
SLG	4 738	4 738	100,00 %	142 848 576	-	142 848 576	25 595 679	10 028 296	67 167 851	-	-
KORIAN DEUTCHLAND	1	251	0,40 %	469 727 701	-	469 727 701	121 478	-17 150 603	316 177 749	-	-
KORIAN MANAGEMENT	120 000	120 000	100,00 %	800 275	-384 859	415 416	120 000	-80 689	214 727	-	-
SEGESTA	6 842 865	6 842 865	100,00 %	385 511 361	-	385 511 361	6 842 865	-4 347 032	252 451 322	-	-
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN	3 000	3 000	100,00 %	63 345 000	-	63 345 000	3 000	-1 946 280	61 390 190	-	-
STEPPING STONES HOME & CARE HOLDING B.V.	18 000	18 000	100,00 %	38 237 936	-	38 237 936	18 000	-155 411	8 769 607	-	-
SCI PERREUX	na.	na.	22,00 %	60 980	-	60 980	na.	-	-	41 615	-
MEDIDEP FONCIER	500	500	100,00 %	2 875 031	-	2 875 031	7 500	1 676 274	2 686 196	1 698 410	-
KORIAN SANTÉ	4 000	4 000	100,00 %	8 000 920	-	8 000 920	60 980	259 899	265 996	5 332 223	86 606 522
KORIAN IMMOBILIER	200	200	100,00 %	3 203	-	3 203	3 049	-1 131 812	-2 241 215	-	61 117 882
KORIAN DOMICILES	1 000	1 000	100,00 %	100 000	-	100 000	100 000	-760 751	-772 813	-	22 267 689
LA MOULINIÈRE	100	100	100,00 %	1 996 919	-1 573 282	423 637	76 225	-2 711	342 730	-	-
KORIAN PARTENAIRE	500	500	100,00 %	5 000	-	5 000	5 000	-7 122	-73 794	-	64 154
FONCIÈRE AGES ET VIE	630 000	2 100 000	30,00 %	2 529 900	-	2 529 900	2 200 000	-351 496	5 881 504	-	8 286 475
KORIAN ASSET – PROPERTY MANAGEMEN	100	100	100,00 %	1 000	-	1 000	1 000	-	-	-	-
PRIVATEL	23 400	23 400	100,00 %	7 419 922	-	7 419 922	356 731	49 065	40 653	-	15 751 305

Nom société détenue	Nb. de titres détenus	Nb. de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres	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
HOLDING HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	2 520	2 520	100,00 %	1 551 438	-	1 551 438	40 320	23 919	509 110	1 106 556	1 962 880
LE NORD COTENTIN	15 000	15 000	100,00 %	10 637 761	-	10 637 761	915 000	218 103	309 605	833 620	81 195
CENTRE WILLIAM HARVEY	4 000	4 000	100,00 %	18 425 594	-	18 425 594	308 000	1 045 994	1 942 071	1 021 890	287 051
HOLDING AB	20 017	20 177	99,21 %	3 967 264	-	3 967 264	403 540	-187 490	4 448 518	-	-
SCI HOLDING IMMOBILIÈRE	1	100	1,00 %	100	-	100	13 110 000	-6 357	-14 992	-	43 183
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE	100	100	100,00 %	10 000	-	10 000	10 000	221 797	-265 148	-	108 697 848
SAS KORIAN IMMOBILIER FRANCE	55 006	55 100	100,00 %	14 500 600	-	14 500 600	14 510 000	-324 002	-818 211	-	5 000 464
SCI CCN	49	50	98,00 %	213 161	-	213 162	760	296 985	296 987	-	3 652 190
MEDICA FRANCE	3 353 682	3 353 682	100,00 %	1 005 896 274	-	1 005 896 274	50 976 012	11 470 545	121 211 105	31 957 794	691 308 625
LA BASTIDE DE LA TOURNE	2 500	2 500	100,00 %	12 707 293	-	12 707 293	38 112	70 278	125 413	1 617 343	-
LA NORMANDIE	na.	na.	100,00 %	584 388	-	584 388	na.	-	-	-	-
GRAND'MAISON	2 500	2 500	100,00 %	7 138 788	-	7 138 788	38 112	154 935	2 959 258	-	-
FURTADO GESTION	2	10 420	0,02 %	248 200	-248 200	-	na.	-	-	-	-
LES ISSAMBRES	63 282	63 282	100,00 %	2 495 000	-	2 495 000	964 728	371 198	4 378 562	-	-
SOCIÉTÉ GÉRONTOLOGIQUE DU CENTRE OUEST - SGCO	129	2 500	5,16 %	34 139	-	34 139	38 112	191 872	1 551 864	-	-
SOCIÉTÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINE	1 310	3 899	33,60 %	2 736 389	-	2 736 389	58 485	-352 270	731 012	-	-
SCI LE TEILLEUL	2 750 000	2 750 000	100,00 %	2 447 655	-115 581	2 332 074	2 750 000	887 237	694 611	-	-
KORIAN LES ARCADES	504	504	100,00 %	14 953 525	-	14 953 525	40 320	651 502	656 096	1 864 064	154 382
RÉSIDENCE MAGENTA	500	500	100,00 %	18 272 718	-	18 272 718	40 000	716 404	720 621	2 019 276	-
LE CLOS CLÉMENT 77 RÉSIDENCE DU BOIS CLÉMENT	2 500	2 500	100,00 %	4 609 661	-	4 609 661	38 112	200 764	2 863 755	-	-
KORIAN BRUNE	500	500	100,00 %	17 902 471	-	17 902 471	38 500	941 047	944 897	2 229 095	1 700 418
KORIAN LES LILAS	504	504	100,00 %	11 415 425	-	11 415 425	40 320	553 050	560 398	1 992 871	-
SAINT CYR GESTION	76 004	76 004	100,00 %	2 233 644	-	2 233 644	2 147 040	531 193	1 765 618	-	-
KORIAN FLORIAN CARNOT	8 500	8 500	100,00 %	12 798 013	-	12 798 013	136 000	879 925	1 746 183	897 475	-
LIERRES GESTION	40 000	40 000	100,00 %	5 114 002	-	5 114 002	448 000	465 194	2 373 461	-	-
KORIAN LES BÉGONIAS	24 166	28 568	84,59 %	121 707 160	-	121 707 160	1 062 825	-2 823 534	19 386 997	7 414 135	-
MEDOTELS	73 763	73 763	100,00 %	149 254 403	-	149 254 403	1 124 886	-1 393 558	95 761 048	23 122 562	149 811 935

Nom société détenue	Nb. de titres détenus	Nb. de titres de la filiale	% de détention	Valeurs brutes des titres	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
CLINIQUE DE SOINS DE SUITE ET DE RÉADAPTATION CHÂTEAU DE GLETEINS	6 250	6 250	100,00 %	7 078 053	-	7 078 053	100 000	-142 825	258 343	245 289	194 694
LA PINÈDE	250	250	100,00 %	2 855 691	-	2 855 691	38 250	537 957	3 628 423	-	-
KORIAN LES OLIVIERS	1 000	1 000	100,00 %	11 528 594	-	11 528 594	304 898	984 508	2 033 192	903 270	1 815 205
CENTRE DE RÉADAPTATION FONCTIONNELLE DE CAEN	3 700	3 700	100,00 %	5 880 337	-	5 880 337	37 000	201 405	703 029	381 796	223 316
CLINIQUE CARDIOLOGIQUE DE GASVILLE	2 500	2 500	100,00 %	4 492 332	-4 320 784	171 548	37 500	-820 316	-1 808 266	-	1 705 286
LES FLOTS	44	1 057	4,16 %	967 416	-568 098	399 318	16 172	238 722	1 224 369	-	196 346
CENTRE MÉDICAL INFANTILE MONTPRIBAT	2 505	2 505	100,00 %	9 439 235	-	9 439 235	38 188	-501 013	284 498	46 561	527 255
CENTRE DE RÉÉDUCATION FONCTIONNELLE DE SIOUVILLE	70	6 000	1,17 %	537 749	-452 194	85 555	96 000	-1 201 810	39 395	-	273 384
LE MONT BLANC	30	60 000	0,05 %	1 906	-	1 906	960 000	-540 419	-9 662 501	-	9 016 094
CLINIQUE DU CANAL DE L'OURCQ	3 700	3 700	100,00 %	987 532	-	987 532	37 000	-21 738	-8 552 644	-	10 218 467
HAD YVELINES SUD	3 700	3 700	100,00 %	7 162 403	-	7 162 403	37 000	-11 995	651 234	568 162	13 286 129
SOCIÉTÉ NOUVELLE DE LA CLINIQUE DU MESNIL	382	382	100,00 %	18 415 745	-	18 415 745	131 100	1 057 526	3 102 790	1 147 202	-
CENTRE DE SOINS DE SUITE DE SARTROUVILLE	3 700	3 700	100,00 %	11 319 598	-	11 319 598	37 000	601 404	1 484 281	592 876	-
LES TROIS TOURS	1 606	5 606	28,65 %	3 481 187	-	3 481 187	85 463	2 365 895	5 482 912	-	-
CLINIQUE DE SACLAS	1 000	1 000	100,00 %	14 811 685	-	14 811 685	701 000	658 077	1 172 248	832 617	-
SOCIÉTÉ CLINIQUE SOINS DE SUITE NOISY LE SEC	2 500	2 500	100,00 %	8 217 300	-	8 217 300	38 112	-416 728	119 693	340 465	810 893
CLINIQUE DE LIVRY SULLY	3 500	3 500	100,00 %	10 488 743	-	10 488 743	140 000	767 250	1 921 236	811 179	-
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION CLINIQUE DU PERREUX	2 500	2 500	100,00 %	15 259 708	-	15 259 708	38 112	1 182 761	2 129 464	1 129 488	-
KORIAN SOLUTIONS	100	100	100,00 %	1 000	-	1 000	1 000	-	-	-	-
NEWCO BEZONS	6 966	6 966	100,00 %	8 160 371	-	8 160 371	111 456	216 827	1 062 189	320 599	-

Échéance des créances

État des créances	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	491 412	1	491 411
Autres immobilisations financières	396	-	396
Autres créances clients	143 749	143 749	-
Personnel et comptes rattachés	111	111	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	251	251	-
État et autres collectivités			
• Impôts sur les bénéficiaires	-	-	-
• Taxe sur la Valeur Ajoutée	3 637	3 637	-
• Divers	550	550	-
Groupe et associés	1 489 192	-	1 489 192
Débiteurs divers	2 160	2 160	-
Charges constatées d'avance	8 706	1 208	7 499
TOTAL	2 140 164	151 667	1 988 498

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 31.12.2018	46 386	1 455 230
Achats 2019	913 881	32 252 913
Ventes 2019	938 242	32 809 648
P/MV nette 2019	-	548 820
STOCK 31.12.2019	22 025	898 495

Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Charges constatées d'avance	2019	2018
Maintenance	565	423
Soulttes des <i>swaps</i> et charges d'intérêts sur instruments dérivés	7 499	446
Autres	621	459
Loyer	21	-
TOTAL	8 706	1 328

Produits constatés d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi.

Produits constatés d'avance	2019	2018
Commissions de gestion	109	155
Travaux et MO	-	-
TOTAL	109	155

Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	3 991	644
Intérêts courus sur emprunt obligataire	-	9 962
Intérêts courus sur <i>swaps</i>	-	852
Fournisseurs, factures non parvenues	-	16 284
Clients hors Groupe, factures à établir	6 983	-
Clients Groupe, factures à établir	348	-
Dettes sociales	111	8 729
Charges sociales sur dettes sociales	-	3 950
État charges à payer/produits à recevoir	2 473	2 490
Intérêts courus sur comptes courants	7 271	1 888
Banque intérêts courus	19	77
TOTAL	21 196	44 876

Variation des capitaux propres

Tableau de variation des capitaux propres

Variation des capitaux propres	En milliers d'euros
À l'ouverture	1 645 806
Augmentation de capital	3 759
Prime d'émission et de fusion	20 738
Réserve légale	3 481
Autres réserves	-
Report à nouveau	16 933
Affectation résultat 2018	-69 630
Résultat exercice 2019	66 961
Provisions réglementées	8
À LA CLÔTURE	1 688 056

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	31.12.2018	Dotations	Reprises		31.12.2019
			Utilisées	Non utilisées	
Autres provisions pour risques et charges	234	3 702	-125	-	3 811
Provision pour litige salarial	2 099	137	-896	-	1 340
TOTAL	2 333	3 839	-1 021	-	5 151

La provision pour litige salarial correspond essentiellement à des litiges prud'homaux. Les autres provisions incluent des provisions pour litiges divers.

Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit	2019	2018
Découverts bancaires	77	62
Primes de remboursement	723	963
Total	800	1 025
Emprunts bancaires		
• À moins de 1 an	60 000	60 000
• À plus de 1 an	500 000	400 000
Intérêts courus	644	1 228
Total emprunts bancaires	560 644	461 228
Émission titres négociables à court terme	216 000	114 000
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	777 444	576 253

La dette brute bancaire de Korian se décompose donc comme suit au 31 décembre 2019 :

- des emprunts dans le cadre du crédit syndiqué à hauteur de 500 M€ ;
- des crédits moyen terme pour 60 M€ ;
- des intérêts courus pour un montant total de 644 k€ ;
- des titres négociables à court terme (anciennement billets de trésorerie) d'un montant nominal de 216 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	1 563 962	84 962	1 228 000	251 000
Emprunts, dettes	777 445	277 445	500 000	-
Emprunts, dettes financières divers	911	852	-	59
Fournisseurs et comptes rattachés	28 836	28 836	-	-
Personnel et comptes rattachés	8 729	8 729	-	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	6 532	6 532	-	-
État : Impôt sur les bénéfices	7 053	7 053	-	-
État : TVA	13 110	13 110	-	-
État : autres impôts	1 852	1 852	-	-
Fournisseurs d'immobilisations	14 478	14 478	-	-
Groupe et associés	1 014 542	1 014 542	-	-
Autres dettes	2 847	2 847	-	-
Produits constatés d'avance	109	109	-	-
TOTAL	3 440 406	1 461 347	1 728 000	251 059

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	490 411	-
Titres de participation bruts	2 706 084	321
Comptes courants débiteurs	1 489 195	-
Comptes courants créditeurs	1 014 542	-
Charges financières	1 888	-
Produits financiers	112 499	43

Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, dont 125 387 k€ en France et 5 594 k€ à l'étranger, provient essentiellement de prestations au sein du groupe Korian et s'analyse ainsi.

	2019	2018
Redevance filiales	88 826	57 486
Facturation filiales	17 560	1 895
Refacturation de personnel	1 190	2 971
Refacturations diverses	1 141	1 248
Contrats de prestations de services	21 963	19 878
Refacturation locations immobilières	301	296
TOTAL	130 981	83 774

L'augmentation du chiffre d'affaires est en lien avec la hausse des redevances et facturations aux filiales suite à l'augmentation de l'assiette des coûts refacturés aux filiales en 2019.

Transferts de charges d'exploitation

Le montant total s'élève 1 320 k€. Il s'agit des produits :

- de remboursement de coûts de formation pour 572 k€ ;
- de remboursement d'indemnités maladie et d'avantages en nature pour un montant de 743 k€ ;
- autres 5 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	2019	2018
Achats à refacturer	1 605	1 090
Sous-traitance	5 645	5 363
Locations immobilières	2 552	2 453
Locations mobilières	1 693	1 401
Maintenance	5 577	4 120
Personnel extérieur	909	1 135
Prestations d'assistance technique	10 669	11 816
Honoraires	30 087	25 803
Frais de déplacements	4 587	3 304
Télécommunications	2 425	2 027
Services bancaires	2 916	4 698
Frais de recrutement	960	586
Autres charges	6 495	4 670
TOTAL	76 120	68 466

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 599 k€ au titre du

contrôle légal des comptes. L'augmentation du poste « honoraires » 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	2019	2018
Impôts et taxes sur rémunérations	714	1 599
CVAE/CFE	1 006	416
Taxe foncière	257	320
TVA non récupérable	444	344
Taxe sur les véhicules	83	74
Organic	209	97
Autres taxes	112	68
TOTAL	2 825	2 918

Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	2019	2018
Salaires et traitements	39 414	33 548
Charges sociales	17 189	14 782
TOTAL	56 603	48 330

Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 513 personnes. Il se répartit de la façon suivante.

Nature des effectifs	2019	2018
Cadres	411	334
Employés	102	111
TOTAL	513	445

Produits et charges financiers

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des postes	2019		2018	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	90 468	-	125 176	-
Intérêts de comptes courants	7 271	1 888	5 192	594
Intérêts sur emprunts	-	43 887	-	48 464
Coûts des instruments financiers	-	6 412	-	7 082
Revenus de prêts	14 803	-	10 638	-
Provisions	414	3 053	3 552	1 605
Divers	2 166	159	2 269	923
TOTAL	115 122	55 399	146 827	58 668

Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante.

Nature des charges	Produits	Charges
Cession immobilisations corporelles	-	-
Amortissements dérogatoires	-	8
Opération sur titres	4 649	9
Produits exceptionnels divers	1 981	-
Charges exceptionnelles diverses	-	364
TOTAL	6 630	381

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 généralement 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 les filiales Curanum AG et Korian Management AG puissent bénéficier de l'exemption de publication de leurs comptes sociaux en Allemagne, Korian rédige annuellement une lettre de soutien à ses filiales.

Litiges

Il n'existe pas, à la connaissance de la Société et de ses conseils, de litiges non provisionnés et susceptibles d'affecter d'une façon significative l'activité, les résultats ou la situation financière de la Société.

La juste valeur de ces instruments se présente comme suit.

En millions d'euros	Valeur au 31 décembre 2019	Nominal
Swap	-26,50	610,0
Cap	2,70	531,3

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 femmes : TGF05 ;
- table de mortalité hommes : TGH05 ;
- taux d'actualisation : 0,63 % ;
- 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 2 004 k€ au 31 décembre 2019 contre 1 438 k€ au 31 décembre 2018, suite à la diminution des taux d'intérêt. Ce montant 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)/(EBITDA - 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.

Paiements en actions

Plan d'unités de performance 2016

Le 14 septembre 2016, le Conseil d'administration a approuvé 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 d'attribution d'unités de performance donne droit à une action Korian (ou à sa contre-valeur en numéraire) sur la période d'acquisition fixée du 14 septembre 2016 au 30 juin 2019 (la « Date d'Acquisition Définitive »).

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions gratuites attribuables s'élevait à 108 990 actions (sous réserve d'une conversion intégrale en actions), et au 30 juin 2019 (Date d'Acquisition Définitive) 108 990 actions ont été octroyées (50 % en titres et 50 % en trésorerie). Au 31 décembre 2019 le coût du plan d'unités de performance 2016 s'établit à 1 927 k€ (charges sociales exclues).

Plan d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2017

Les attributions gratuites d'actions, au profit de certains salariés membres de la Direction Générale et mandataires sociaux, sont liées à l'atteinte de conditions de performance :

- plan 2017 : 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 ;
- plan 2018 : 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 ;
- plan 2019 : au chiffre d'affaires 2021, à l'EBITDA 2021 par action et au cours de Bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits.

Les actions définitivement attribuées seront librement cessibles, sauf pour les bénéficiaires mandataires sociaux de Korian SA, qui sont tenus à une obligation de conservation de 25 % de ces actions.

Autres informations

Rémunérations versées aux organes de Direction

Les rémunérations des organes de Direction pour 2019 ont été les suivantes :

- rémunération fixe 2019 : 2 646 k€ ;
- rémunération variable : 2 573 k€ ;
- autres avantages dont véhicule : 603 k€.

Rémunérations versées aux organes d'administration

Au titre de l'année 2019, il a été versé un montant brut de 375 054 € 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 375 054 € :
 - 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 25 054 € 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 écrite, le principe de neutralité régit les relations entre les sociétés membres de l'intégration fiscale. Dans ce contexte, la charge d'impôt est supportée par les sociétés filles comme si elles étaient imposées séparément. Les économies d'impôt réalisées par le groupe fiscal intégré, grâce aux déficits, correctifs, et crédits d'impôts, sont conservées chez la société mère

Korian et sont considérées comme un gain immédiat de l'exercice.

La société mère Korian supportera la charge d'impôt calculée sur le résultat du groupe fiscalement bénéficiaire.

Le périmètre d'intégration fiscale dont Korian est la société mère en 2019 comprend 133 sociétés (Korian inclus). Au titre de 2019, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt nette du Groupe aurait été de 33 569 k€. L'application du régime de l'intégration fiscale génère une économie d'impôt de 9 733 k€ constatée au niveau de la société mère.

Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2019, après correction liée aux dividendes non-éligibles au régime mère-fille, est bénéficiaire à hauteur de 69 376 k€.

De plus, le Groupe bénéficie de crédits d'impôt mécénat pour un total de 321 k€.

Korian SA, seul, dégage un produit d'impôt de 10 045 k€, composé principalement du produit d'intégration fiscale pour 9 733 k€ et de crédits d'impôts mécénat pour 313 k€.

Ventilation de l'impôt

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	50 539	-	50 539
Résultat exceptionnel	6 249	-	6 249
Impact intégration fiscale + CI	-	-10 173	-10 173
Résultat comptable	56 788	-10 173	66 961

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts

Accroissements

• Réallocation aux filiales de leurs déficits	69 599 804 €
• Soit une charge future d'impôts	22 285 857 €

Allègements

• Organic	209 391 €
• Soit un allègement futur d'impôts	67 005 €

6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 2019 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

Point clé de l'audit	Notre réponse
<p>Au 31 décembre 2019, les titres de participation inscrits à l'actif ont une valeur nette comptable de 2 698 millions d'euros. 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 et à leur valeur vénale.</p> <p>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 quatre années issus du budget 2020.</p> <p>La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.</p> <p>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.</p>	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 :<ul style="list-style-type: none">– d'apprécier leur cohérence avec les budgets 2020 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 2021-2023 ;– 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 sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société. <p>Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs vénales des titres de participation, nous avons examiné la pertinence des données de marché retenues par la Direction.</p>

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 ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 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 dans les statuts constitutifs de 2003 pour le cabinet Mazars et par votre Assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet Ernst & Young et Autres.

Au 31 décembre 2019, le cabinet Mazars était dans la dix-septième année de sa mission sans interruption (dont quatorze 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 neuvième année.

Antérieurement, le cabinet Ernst & Young Audit était Commissaire aux comptes depuis 2006.

Responsabilités de la Direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la Direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la Direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 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 28 février 2020

Les Commissaires aux comptes

MAZARS
Anne Veaute

ERNST & YOUNG et Autres
May Kassis-Morin

6.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

Exercice clos le 31 décembre 2019

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 réglementées qui modifie celui précédemment émis en date du 27 avril 2020 compte tenu de la suppression par la société de la résolution spécifique (numéro 12) relative à l'approbation des engagements pris au bénéfice de M^{me} Sophie Boissard, Directrice générale de votre société, anciennement visés par l'article L. 225-42-1 du Code de commerce jusqu'à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019. Ces engagements sont désormais soumis au dispositif du vote ex ante et du vote ex post sur les rémunérations tel que modifié par ladite ordonnance et ne constituent pas des conventions réglementées au sens de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

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 dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes 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. 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 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 déjà approuvées par l'assemblée générale.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Courbevoie et Paris - La Défense, le 4 mai 2020

Les Commissaires aux comptes

MAZARS

Anne VEAUTE

ERNST & YOUNG et Autres

May KASSIS-MORIN



Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1	INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	302	7.3	ACTIONNARIAT	317
7.1.1	Dénomination de la Société et siège social	302	7.3.1	Évolution du capital au cours des trois dernières années	317
7.1.2	Actes constitutifs et statuts	302	7.3.2	Actions propres de la Société	317
7.1.3	Organigrammes juridiques	304	7.3.3	Politique de distribution de dividendes	319
7.2	INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL	306	7.3.4	Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice	319
7.2.1	Capital social de la Société	306	7.4	MARCHÉ DU TITRE KORIAN	320
7.2.2	Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années	306	7.4.1	Place de cotation et indices	320
7.2.3	Capital autorisé (émis et non émis)	307	7.4.2	Cours de Bourse de l'action Korian et volume des transactions	320
7.2.4	Capital potentiel	314	7.4.3	Politique d'information des actionnaires	321
7.2.5	Éléments susceptibles d'avoir une influence en cas d'offre publique	316	7.5	MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	322
7.2.6	Prises de participation significatives ou de contrôle	316			

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 Dénomination de la Société et siège social

La Société a été immatriculée le 25 mars 2003 au Registre du commerce et des sociétés 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 siège social de la Société a été transféré dans le ressort du greffe du tribunal de commerce de Paris le 8 juin 2006.

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).

L'identifiant d'entité juridique (LEI) de la Société est le 969500WEPS61H6TJM037.

Le numéro de téléphone de la Société est le +33 (0)1 55 37 52 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 ».

7.1.2.1 Évolutions des statuts de la Société

Les développements qui suivent décrivent le mode de fonctionnement de la Société, qui n'a pas subi de modifications en 2019.

Les statuts de la Société sont à jour de la 16^e résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 relative à la modification de l'article 11.4 des statuts de la Société en vue de la désignation d'un second administrateur représentant les salariés.

Les statuts sont également à jour des décisions de la Directrice générale des 29 mars 2019 et 31 mars 2020 constatant les augmentations de capital consécutives à l'acquisition (gratuite) d'actions par certains salariés et mandataires sociaux et du 1^{er} juillet 2019 constatant l'exercice, par certains actionnaires, de l'option pour le paiement du dividende en actions.

7.1.2.2 Objet social

L'article 3 des statuts précise que l'objet social de la Société consiste en :

- « toute activité de gestion, conseil en gestion, et détention d'entreprises spécialisées dans le secteur de la santé et du vieillissement des populations, et, plus particulièrement, dans les établissements d'hospitalisation et d'accueil de personnes âgées, les établissements de soins de suite et de réadaptation, les

cliniques psychiatriques, l'aide à domicile de personnes âgées dépendantes, et, plus généralement, dans la prise en charge de la dépendance et dans l'offre de services aux personnes âgées ; et

- plus généralement, la prise de participations, par tous moyens, dans toutes sociétés, entreprises ou affaires, existantes ou à créer, et toutes opérations financières, commerciales, industrielles, immobilières et mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ci-dessus ou à tout objet similaire ou connexe de nature à favoriser le développement du patrimoine social ».

7.1.2.3 Droits attachés à chaque action

Les articles 7 et 9 des statuts de la Société prévoient les droits attachés à chaque action.

Article 7. Actions

« Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elle soit nominative ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Toutefois, tout actionnaire, personne physique ou morale, venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des actions ou droits de vote de la Société au moins égal au vingtième (5 %) du capital ou des droits de vote (un « **Actionnaire Concerné** ») devra impérativement inscrire l'intégralité des actions dont il est lui-même propriétaire au nominatif et faire en sorte que les entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce inscrivent l'intégralité des actions dont elles sont propriétaires au nominatif.

À défaut de se conformer aux obligations susvisées, tout Actionnaire Concerné pourrait être sanctionné dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société est autorisée à faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière d'identification 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-proprétaire sauf convention contraire des parties.

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société, aux décisions de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration agissant sur délégation de l'Assemblée générale.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder plusieurs actions pour exercer un droit quelconque, les titres isolés ou en nombre inférieur à celui requis ne donnent aucun droit à leurs propriétaires contre la Société, les actionnaires ayant à faire, dans ce cas, leur affaire personnelle du groupement du nombre d'actions nécessaire ».

7.1.2.4 Déclarations des franchissements de seuil

L'article 8 des statuts de la Société porte sur les déclarations de franchissements de seuil.

« Les actions sont librement négociables et transmissibles.

Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir ou cessant de détenir, directement ou indirectement, au moins un deux-centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société, ou un quelconque multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer celle-ci par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée au siège social dans les quatre (4) jours de négociation suivant le franchissement de chacun de ces seuils et d'indiquer le nombre total d'actions et de droits de vote détenus (seule, directement ou indirectement, ou de concert), mais également (a) le nombre de titres donnant accès à terme au capital social qu'elle détient et le nombre de droits de vote qui y sont attachés, (b) les titres et les droits de vote déjà émis que cette personne peut acquérir, en vertu d'un accord ou d'un instrument financier et (c) l'ensemble des informations prévues à l'article L. 233-7 du Code de commerce. Les sociétés de gestion de fonds communs de placement sont tenues de procéder à cette information pour l'ensemble des actions de la Société détenues par les fonds qu'elles gèrent.

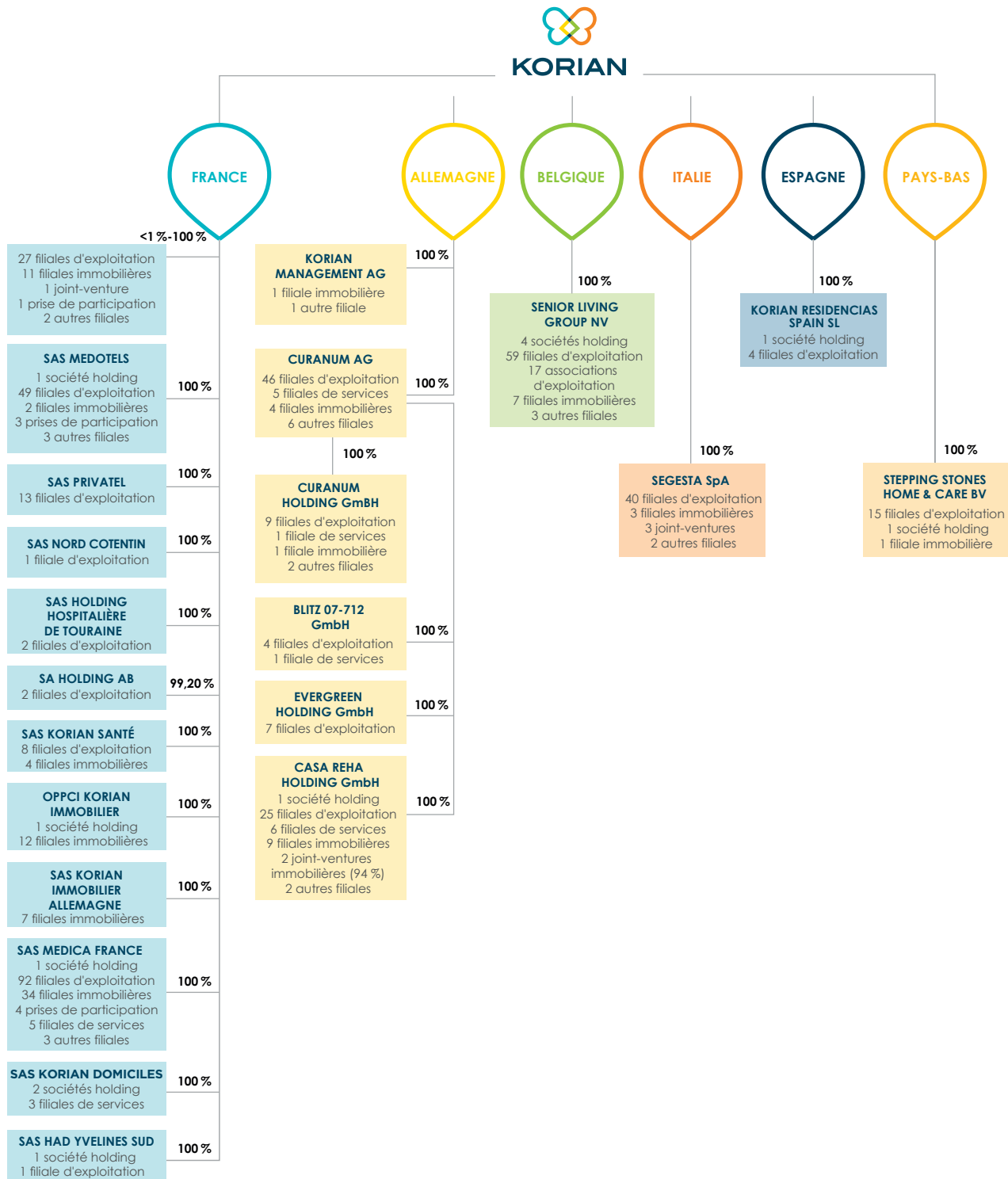
À défaut d'avoir été régulièrement déclarées dans les conditions prévues ci-dessus, les actions excédant la fraction qui aurait dû être déclarée sont, dans les conditions et limites prévues par la loi, privées du droit de vote pour toute assemblée d'actionnaires qui se tiendrait jusqu'à l'expiration 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

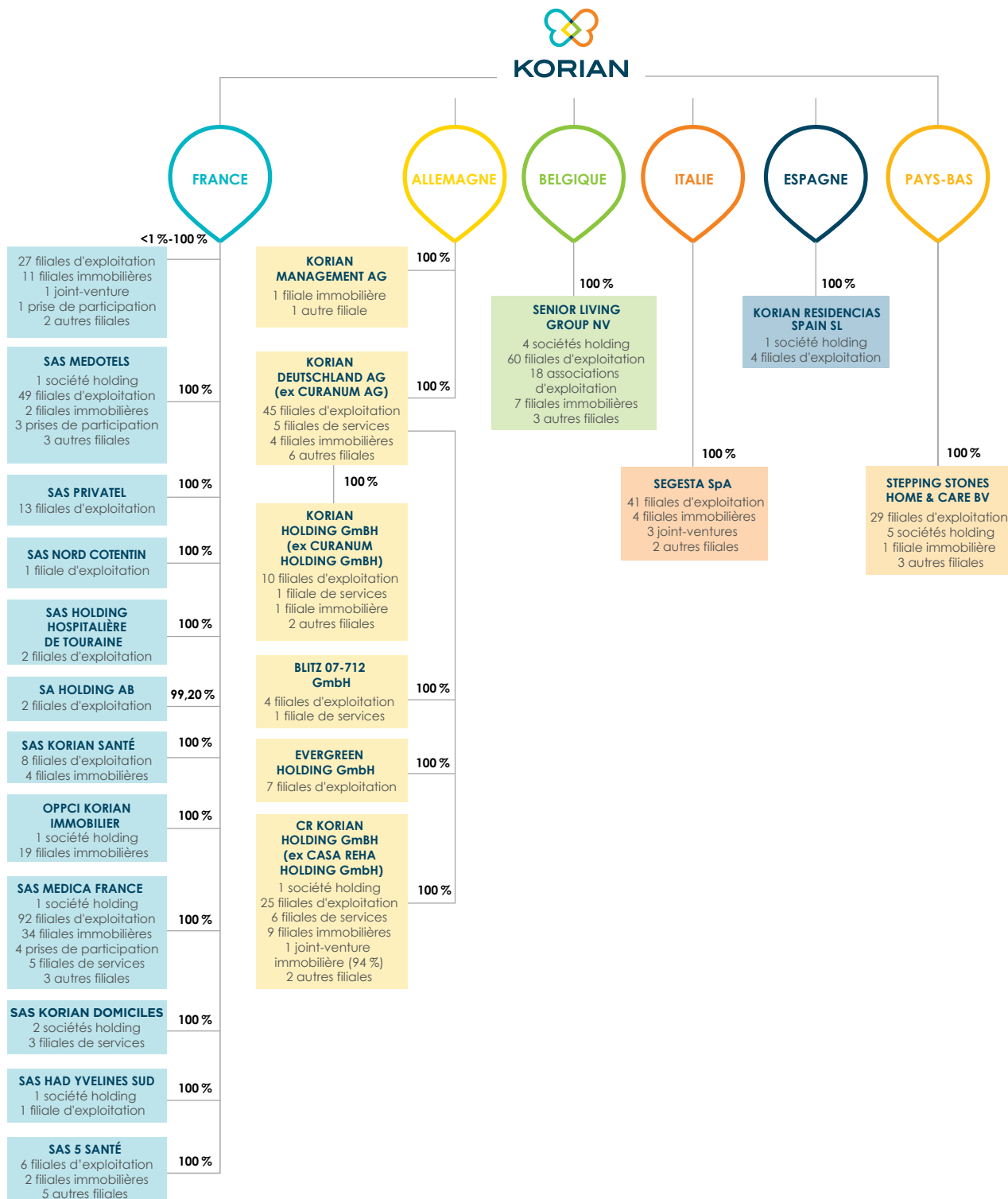
7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 31 décembre 2019

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2019 est présenté ci-après :



7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du groupe Korian au 27 février 2020

L'organigramme juridique simplifié du Groupe au 27 février 2020 est présenté ci-après :



7.2 Informations sur le capital social

7.2.1 Capital social de la Société

Au 31 décembre 2019, le capital social de Korian est divisé en 82 728 270 actions de 5 € de valeur nominale, soit 413 641 350 €. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Conformément à l'article 9 des statuts de la Société, il n'existe pas de droit de vote double.

La Société a procédé successivement à plusieurs augmentations du capital social :

- le 31 mars 2019, pour un montant de 45 690 €, par l'émission de 9 138 actions nouvelles d'une valeur

nominale de 5 € chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés exerçant des fonctions clés ;

- le 1^{er} juillet 2019, pour un montant de 3 713 535 €, par l'émission de 742 707 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, à la suite du paiement du dividende en actions nouvelles ;
- le 31 mars 2020, pour un montant de 13 185 €, par l'émission de 2 637 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux, le capital social passe ainsi à 413 654 535 €, divisé en 82 730 907 actions (cf. paragraphe 7.2.4.3 du présent document d'enregistrement universel).

7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années

Date	Nature de l'opération	Nombre d'actions émises	Augmentation de capital	Prime d'émission	Valeur nominale	Nombre d'actions	Montant du capital social
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 pour les bénéficiaires français	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 pour les bénéficiaires français	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 €
31 mars 2019	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2014 pour les bénéficiaires étrangers	9 138	45 690 €		5 €	81 985 563	409 927 815 €
1 ^{er} juillet 2019	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	742 707	3 713 535 €		5 €	82 728 270	413 641 350 €
31 mars 2020	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 pour les bénéficiaires étrangers	2 637	13 185 €		5 €	82 730 907	413 654 535 €

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 2019 figure ci-après.

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (numéro de résolution)	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2019 et au premier trimestre 2020
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions détenues en propre par la Société	14 juin 2018 (14 ^e)	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
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 juin 2018 (15 ^e)	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€ ⁽¹⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	200 000 000 € pour les titres de capital ⁽¹⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois	Néant
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 juin 2018 (16 ^e)	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 € ⁽¹⁾⁽³⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	40 491 700 € pour les titres de capital ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois	Néant

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 15, 16, 17, 18, 20, 21 et 23 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 15, 16, 17, 18, 20 et 21 décrites dans le présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 16, 17, 18, 19, 20 et 21 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (numéro de résolution)	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2019 et au premier trimestre 2020
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie de placement privé visé à l'article L. 411-2, 1° (ex L. 411-2 II) du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 juin 2018 (17 ^e)	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 restreint d'investisseurs), dans la limite d'un montant nominal total maximal de 10 % du capital social de la Société ⁽¹⁾⁽³⁾ et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois	Utilisation pour l'émission d'OCEANE pour un montant nominal d'environ 400 millions d'euros le 3 mars 2020 (cf 7.2.4.2)
Autorisation à l'effet d'augmenter, hors période d'offre publique, le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 juin 2018 (18 ^e)	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. ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	26 mois	Néant
Autorisation en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de fixer le prix d'émission selon les modalités arrêtées par l'Assemblée générale	14 juin 2018 (19 ^e)	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix des émissions réalisées sur exercice des 16 ^e 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. ⁽¹⁾	10 % du capital social ⁽³⁾	26 mois	Néant

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 15, 16, 17, 18, 20, 21 et 23 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 15, 16, 17, 18, 20 et 21 décrites dans le présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 16, 17, 18, 19, 20 et 21 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (numéro de résolution)	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2019 et au premier trimestre 2020
Autorisation à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital	14 juin 2018 (20 ^e)	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Rémunération via 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. ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	26 mois	Néant
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	14 juin 2018 (21 ^e)	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 € ⁽¹⁾⁽³⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	40 491 700 € pour les titres de capital ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois	Néant
Délégation de compétence à l'effet de décider, hors période d'offre publique, de l'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou assimilés	14 juin 2018 (22 ^e)	Autorisation au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, 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
Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions de la Société au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et de ses filiales	14 juin 2018 (23 ^e)	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) ⁽¹⁾ . 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 ⁽¹⁾	38 mois	Utilisation pour le Plan d'attribution d'actions de performance 2019 (150 500 actions attribuées) (cf. 7.2.4.3)

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 15, 16, 17, 18, 20, 21 et 23 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 15, 16, 17, 18, 20 et 21 décrites dans le présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale du 14 juin 2018 n° 16, 17, 18, 19, 20 et 21 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/ de la délégation	Date de l'Assemblée générale (numéro de résolution)	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée	Utilisation faite au cours de l'exercice 2019 et au premier trimestre 2020
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou du Groupe	6 juin 2019 (15 ^e)	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, d'un montant nominal maximal de 8 M€, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou du Groupe.	8 000 000 €	26 mois	Néant

7.2.3.2 Délégations et autorisations financières proposées à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

- Il est essentiel que le Conseil d'administration dispose de toute la flexibilité nécessaire dans le choix des émissions envisageables et des possibilités offertes par les marchés financiers, permettant ainsi de doter la Société d'une certaine souplesse pour procéder aux opérations les mieux adaptées à ses besoins et au contexte des marchés financiers. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale des actionnaires appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 d'approuver les délégations financières suivantes, qui viendraient annuler et remplacer la totalité des délégations financières, décrites dans le tableau ci-dessus.
- Il sera également proposé à l'Assemblée générale les 25^e, 27^e, 28^e et 29^e résolutions relatives à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au bénéfice d'une catégorie de personnes dénommées, à l'attribution gratuite d'actions au profit de mandataires sociaux et salariés du Groupe, ainsi qu'à l'émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne entreprise ou à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionariat salarié. Ces résolutions permettraient au Conseil d'administration de fidéliser certains cadres dirigeants du Groupe et de renforcer l'actionariat salarié.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions détenues en propre par la Société	17 ^e	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
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec maintien du droit préférentiel de souscription des actionnaires	18 ^e	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 206 827 000 € ⁽¹⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	206 827 000 € pour les titres de capital ⁽¹⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois

(1) Plafond commun des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 du présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 23, 24 et 25 du présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions n° 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 du présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	19 ^e	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 41 365 400 € ⁽¹⁾⁽³⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	41 365 400 € pour les titres de capital ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs visés à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	20 ^e	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, au profit d'investisseurs qualifiés ou d'un cercle restreint d'investisseurs visés à l'article L. 411-2, 1° du Code monétaire et financier, dans la limite d'un montant nominal total maximal de 10 % du capital social de la Société ⁽¹⁾⁽³⁾ et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois
Autorisation à l'effet d'augmenter, hors période d'offre publique, le nombre de titres à émettre en cas d'émission avec maintien ou suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	21 ^e	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 18 ^e , 19 ^e et 20 ^e résolutions, dans la limite de 15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾ .	15 % de l'émission initiale ⁽¹⁾⁽²⁾⁽³⁾	26 mois
Autorisation en cas d'émission avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de fixer le prix d'émission selon les modalités arrêtées par l'Assemblée générale	22 ^e	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de fixer le prix des émissions réalisées sur le fondement des 19 ^e et 20 ^e résolutions : (i) pour les actions ordinaires, prix d'émission au moins égal 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 10 % ; (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 période de 12 mois. ⁽¹⁾⁽³⁾	10 % du capital social ⁽¹⁾⁽³⁾	26 mois

(1) Plafond commun des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 du présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 23, 24 et 25 du présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions n° 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 du présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Autorisation à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	23 ^e	Délégation de compétence au Conseil d'administration en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société. Rémunération via émission d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital dans la limite d'un montant nominal total maximal de 41 365 400 € ⁽¹⁾⁽³⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital, hors le cas d'une offre publique initiée par la Société.	41 365 400 € pour les titres de capital ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	24 ^e	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 41 365 400 € ⁽¹⁾⁽³⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	41 365 400 € pour les titres de capital ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	26 mois
Délégation de compétence en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès, immédiatement ou à terme, à des titres de capital à émettre de la Société avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une catégorie de personnes conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce	25 ^e	Délégation de compétence au Conseil d'administration, avec faculté de subdélégation, en vue de procéder à l'émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès immédiatement et/ou à terme à des actions ordinaires de la Société (en ce compris, notamment, des bons de souscription et/ou d'émission d'actions) ou donnant droit à l'attribution de titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, au profit de tout établissement de crédit disposant d'un agrément pour fournir le service d'investissement mentionné au 6-1 de l'article L. 321-1 du Code monétaire et financier et exerçant l'activité de « prise ferme » sur les titres de capital des sociétés cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris dans le cadre d'opérations dites d'Equity line, dans la limite d'un montant nominal total maximal de 41 365 400 € ⁽¹⁾⁽³⁾ pour les titres de capital et d'un montant nominal total maximal de 1 Md€ ⁽²⁾ pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital.	41 365 400 € pour les titres de capital ⁽¹⁾⁽³⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽²⁾	18 mois
Délégation de compétence à l'effet de décider, hors période d'offre publique, de l'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfiques, primes ou assimilés	26 ^e	Autorisation donnée au Conseil d'administration en vue d'augmenter le capital social par incorporation au capital de réserves, bénéfiques, 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

(1) Plafond commun des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 du présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions n° 18, 19, 20, 21, 23, 24 et 25 du présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions n° 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 du présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Objet	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Autorisation à l'effet de procéder à des attributions gratuites d'actions existantes et/ou à émettre de la Société au profit de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et de ses filiales	27°	Autorisation donnée au Conseil d'administration d'attribuer gratuitement des actions existantes et/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
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société immédiatement ou à terme avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit des adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou du groupe	28°	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, dans la limite de 2,5 % du capital social de la Société au jour de la décision du Conseil d'administration, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital, au bénéfice d'adhérents à un plan d'épargne d'entreprise ou de groupe.	2,5 % du capital social	26 mois
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société immédiatement ou à terme avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	29°	Autorisation donnée au Conseil d'administration à l'effet de procéder à des augmentations de capital, dans la limite de 0,15 % du capital social de la Société, au jour de la décision du Conseil d'administration, étant précisé que ce plafond s'imputera sur le plafond global de 2,5 % du capital social de la Société prévu à la 28° résolution du présent tableau, par émission d'actions ou de valeurs mobilières donnant accès au capital au bénéfice des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié.	0,15 % du capital social	18 mois

7.2.3.3 Titres non représentatifs du capital

Il n'existe pas de titres non représentatifs du capital.

7.2.4 Capital potentiel

7.2.4.1 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 28 juin 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 € par Obligation. Le règlement-livraison des Nouvelles Obligations a été 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, 1^o (ex 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 9,36 % du capital au 31 décembre 2019, correspondant à une parité de 1,038 actions Korian pour 1 ODIRNANE.

7.2.4.2 Émission d'OCEANE

En date du 3 mars 2020, Korian a annoncé le succès du placement de l'émission d'obligations à option de conversion et/ou d'échange en actions nouvelles et/ou existantes (OCEANE) pour un montant nominal d'environ 400 M€ (les « **Obligations** »).

Le produit net de l'émission a pour objet de financer les besoins généraux de la Société et sa croissance, incluant des investissements immobiliers et des acquisitions, y compris le refinancement des acquisitions réalisées au cours du premier trimestre. Les Obligations ont été émises au pair et leur valeur nominale unitaire a été fixée à 61,53 €, faisant ressortir une prime de conversion de 55 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société. A compter de la date d'émission, le 6 mars 2020 et jusqu'à leur date de maturité, le 6 mars 2027, les Obligations porteront intérêt à un taux nominal annuel de 0,875 %, payable annuellement à terme échu le 6 mars de chaque année.

Les porteurs d'Obligations disposeront d'un droit à l'attribution/échange d'actions nouvelles et/ou existantes de la Société, à raison d'un ratio de conversion/échange initial d'une action pour une Obligation, sous réserve d'éventuels ajustements ultérieurs. Le règlement-livraison des Obligations a été effectué le 6 mars 2020.

Le placement a été réalisé auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, en France et/ou hors de France (à l'exception des États-Unis, du Canada, de l'Australie et du Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sur la base de la 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 d'émission.

La dilution potentielle maximale des Obligations représente 7,86 % du capital au 6 mars 2020, correspondant à une parité de 1 action Korian pour 1 OCEANE.

7.2.4.3 Plans de rémunération long terme

Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions

Au 31 décembre 2019, 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.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, le Conseil d'administration a fixé une obligation de conservation de 25 % de ces actions au nominatif pour les dirigeants mandataires sociaux et 5 % pour les dirigeants mandataires sociaux des filiales de la Société, jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le détail des plans attribués et des actions en circulation figure dans le tableau ci-dessous.

Historique des attributions d'unités de performance/d'actions de Performance au 31 décembre 2019

(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	Plan 2019
Date d'Assemblée	26 juin 2014	26 juin 2014	25 juin 2015	22 juin 2017	14 juin 2018	6 juin 2019
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	6 juin 2019
Nombre total d'unités de performance/actions de performance attribuées	153 030	90 649	146 358	340 615	126 017	150 500
dont le nombre attribué à M ^{me} Sophie Boissard, Directrice générale ⁽¹⁾	0	0	18 684	62 459	0	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	6 juin 2022
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	6 juin 2022
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	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/actions de performance acquises	35 499	1 220 (résidents français)	53 800 (dont 26 897 actions attribuées)	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'unités de performance/actions de performance en cours d'acquisition	N/A	2 542 (résidents étrangers)	N/A	284 243 (résidents français et étrangers)	101 137 (résidents français et étrangers)	138 500
Nombre cumulé d'unités de performance/actions de performance annulées ou caduques ⁽²⁾	117 531	86 887	92 558	57 372	24 880	12 000

(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 du départ de bénéficiaires.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce, à la suite de l'attribution définitive de 2 637 actions à certains salariés cadres et mandataires sociaux étrangers du Groupe le 31 mars 2020 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 16 septembre 2015), la Directrice générale a constaté, le 31 mars 2020, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 13 185 €, par l'émission de 2 637 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 413 641 350 € à 413 654 535 € (divisé en 82 730 907 actions).

Informations relatives aux 10 premiers 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 premiers 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 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et les actions définitivement acquises par ces derniers.

Actions consenties aux 10 premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et les actions définitivement acquises par ces derniers	Plan AGA 2017	Plan AGA 2018	Plan AGA 2019
Actions attribuées	102 881	46 607	20 632
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 d'enregistrement universel ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce sont décrites dans les statuts de la Société ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées dans les statuts de la Société. Les statuts de la Société peuvent être modifiés dans les conditions prévues aux articles L. 225-96 et suivants du Code de commerce ;
- les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits au paragraphe 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration » du présent document d'enregistrement universel, ainsi qu'au

paragraphe 7.3.2.3 du présent document d'enregistrement universel s'agissant de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;

- les accords prévoyant des indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux en cas de cessation des fonctions notamment en raison d'une offre publique sont exposés au paragraphe 4.2.1.1 au titre « Indemnité de départ » du présent document d'enregistrement universel ;
- les contrats de financement prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société sont exposés au paragraphe 5.3.2.2 et à la note 9 du paragraphe 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

7.2.6 Prises de participation significatives ou de contrôle

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participation significatives et de contrôle dans d'autres sociétés ayant leur siège social en France intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2019 sont présentées aux notes 3 et 14.3 du paragraphe 6.1 du présent document d'enregistrement universel.

7.3 Actionnariat

7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2017 et le 31 décembre 2019 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31 décembre 2019			31 décembre 2018			31 décembre 2017		
	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote ⁽¹⁾	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote	Nombre d'actions	% du capital	% des droits de vote
Predica	20 167 668	24,38 %	24,38 %	19 001 453	23,18 %	23,18 %	18 586 876	22,95 %	22,95 %
Groupe Malakoff Médéric	6 353 892	7,68 %	7,68 %	5 203 892	6,35 %	6,35 %	5 203 892	6,43 %	6,43 %
Investissements PSP	5 400 000	6,53 %	6,53 %	11 100 000	13,54 %	13,54 %	11 100 000	13,71 %	13,71 %
Korian SA ⁽²⁾	22 025	0,02 %	0,02 %	46 386	0,05 %	0,05 %	38 854	0,05 %	0,05 %
Flottant	50 784 685	61,39 %	61,39 %	46 624 694	56,88 %	56,88 %	46 052 721	56,86 %	56,86 %
TOTAL	82 728 270⁽³⁾	100,00 %	100,00 %	81 976 425	100,00 %	100,00 %	80 982 343	100,00 %	100,00 %

(1) % des droits de vote = droits de vote bruts, y compris ceux attachés aux actions auto-détenues. Les actions auto-détenues sont privées de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Nombre de droits de vote exerçables au 31 décembre 2019 : 82 706 245.

(2) Actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité.

(3) Aux termes des décisions de la Directrice générale en date des 31 mars 2019 et 1^{er} juillet 2019, respectivement (i) à la suite de l'attribution définitive de 9 138 actions à certains salariés cadres étrangers exerçant des fonctions clés au 31 mars 2019 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 10 septembre 2014), conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce et, (ii) à la suite de l'émission, le 1^{er} juillet 2019, de 742 707 actions nouvelles dans le cadre du paiement du dividende en actions, le capital social a été augmenté d'un montant de 3 713 535 €, par l'émission de 742 707 actions d'une valeur nominale de 5 € chacune, et est ainsi passé de 409 927 815 € à 413 641 350 €, divisé en 82 728 270 actions d'une valeur nominale de 5 € chacune.

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 2017 au 31 décembre 2019.

Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 97 733 actions Korian au 31 décembre 2019.

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 2019, la Société détenait 22 025 actions en auto-détention dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF et Natixis, représentant 0,02 % 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 tripartite du programme de rachat d'actions a été confié à la société Natixis qui intervient en qualité d'expert du marché et 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 13 du Règlement n° 596/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 16 avril 2014 sur les abus de marché, et conformément à la charte de déontologie de l'AMAFI du 8 mars 2011, reconnue par l'Autorité des Marchés Financiers par décision du 21 mars 2011.

La Société effectue auprès de l'AMF les déclarations mensuelles relatives aux achats et ventes de titres dans le cadre du contrat de liquidité, 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 Natixis et 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 2019 :

- 22 025 actions Korian ;
- 4 274 225,85 €.

7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 (« **Assemblée 2020** ») le renouvellement de la 14^e résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 autorisant le Conseil d'administration pour une durée de 18 mois à acheter ou faire acheter des actions à la Société (y compris dans le cadre d'un contrat de liquidité).

Cette autorisation, qui figure à la 16^e résolution, se substituera à celle autorisée par la 14^e résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2019.

Établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, ainsi que du Règlement délégué n° 2016/1052 complétant le Règlement européen n° 596/2014 par des normes techniques de réglementation concernant notamment les conditions applicables aux programmes de rachat d'actions et des pratiques de marché admises par l'AMF, le tableau ci-après indique les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions proposés au vote de l'Assemblée 2020.

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 sur le capital l'affectant postérieurement à l'Assemblée 2020, 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 quel que 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	60 € (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	496 385 400 € (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • l'attribution ou la cession d'actions aux salariés, au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; et/ou • l'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés et/ou de mandataires sociaux 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, sous réserve de l'adoption de la 19^e résolution soumise à l'Assemblée 2020 ; 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 d'un regroupement des actions de la Société, afin de faciliter les opérations de regroupement et la gestion des actions formant rompus ; et/ou • l'animation du marché secondaire et/ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique de marché admise par la réglementation ; et/ou • permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. 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 ou qui viendraient à l'être, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous les marchés, y compris sur les marchés réglementés, un système multilatéral de négociation, auprès d'un internalisateur systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme ou contrats à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, soit directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.
Durée du programme	18 mois à compter de la date de l'Assemblée 2020.

En application de l'article L. 225-211 du Code de commerce, la Société confirme qu'elle a procédé à un rachat de 26 897 actions au cours de l'exercice 2019 dans le cadre du plan d'unités de performance 2016.

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 2019.

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.

Au regard de l'ampleur de la crise sanitaire et de la nécessité de continuer à investir massivement dans la qualité des soins et la protection de ses résidents, patients et salariés, le Conseil d'administration réuni le 29 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée 2020 d'affecter la totalité du bénéfice distribuable au compte report à nouveau et donc de ne pas distribuer de dividendes au titre de l'exercice 2019.

Le tableau récapitulatif de la distribution de dividendes sur les trois derniers exercices se trouve au paragraphe 5.4.1 du présent document d'enregistrement universel.

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.

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).

Franchissement de seuils à la baisse

Le 24 juin 2019, Investissements PSP a déclaré avoir franchi à la baisse, le 20 juin 2019, les seuils de 10 % du capital et des droits de vote de la Société et détenir 5 400 000 actions de la Société représentant autant de droits de vote, soit 6,59 % du capital et des droits de vote de la Société à cette date.

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 KORIAN (Euronext), KORIAN.PA (Reuters), KORIAN.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 2019	82 728 270
	Cours au 31 décembre 2019	41,92 €
	Capitalisation boursière au 31 décembre 2019	3 467 969 078 €

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 2019	32,160	34,280	30,080	2 641 765	84,88
Février 2019	32,978	34,780	30,320	2 683 827	88,28
Mars 2019	34,408	33,300	31,920	3 487 796	121,81
Avril 2019	34,841	36,640	33,140	3 934 037	136,50
Mai 2019	35,369	36,740	34,080	2 291 488	81,00
Juin 2019	34,741	37,180	32,900	6 174 354	211,32
Juillet 2019	34,097	35,760	32,820	3 266 503	111,34
Août 2019	35,987	37,300	34,260	3 567 156	128,34
Septembre 2019	36,326	38,240	34,560	3 475 044	127,83
Octobre 2019	37,398	39,100	35,900	2 694 795	101,65
Novembre 2019	39,036	40,280	37,660	2 310 874	90,27
Décembre 2019	40,732	42,240	39,460	1 941 731	78,81
Extrêmes et moyennes de la période	35,673	42,240	30,080	3 205 781	113,5
TOTAL				38 469 370	1 362,03

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
 Berenberg
 Bryan Garnier
 CM-CIC
 EQUITA
 Exane-BNP Paribas
 Gilbert Dupont
 HSBC
 Kepler Cheuvreux
 Mainfirst Bank
 MidCap Partner
 ODDO BHF
 Portzamparc
 Société Générale

7.4.3 Politique d'information des actionnaires**7.4.3.1 Calendrier de communication financière 2020**

27 février 2020 : Résultats annuels 2019.

29 avril 2020 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2020.

22 juin 2020 : Assemblée générale 2020.

30 juillet 2020 : Résultats du 1^{er} semestre 2020.

28 octobre 2020 : Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2020.

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 d'enregistrement universel, présentations financières...) par le biais de son site internet **www.korian.com**, accessible en version française et anglaise.

Le document d'enregistrement universel, 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

La participation des actionnaires aux assemblées générales est régie par les dispositions légales et réglementaires en vigueur applicables aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, ainsi que par l'article 15 des statuts de la Société qui en précise les modalités.

Conformément à l'article 15 des statuts de la Société, tout actionnaire peut, si le Conseil d'administration le permet au moment de la convocation d'une assemblée

générale, participer par 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.



Informations complémentaires

8.1	RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	324	8.4	TABLES DE CONCORDANCE	329
8.1.1	Responsable du document d'enregistrement universel	324		Table de concordance avec les rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement européen 2019/980	329
8.1.2	Attestation du responsable	324		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion	332
8.2	RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES	325		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel	334
8.2.1	Commissaires aux comptes titulaires	325		Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise	335
8.2.2	Commissaire aux comptes suppléant	325		Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales	336
8.3	GLOSSAIRE	326		Liste des informations sociales, environnementales et sociétales prévues par l'article R. 225-105 II du Code du commerce	337

8.1 Responsable du document d'enregistrement universel

8.1.1 Responsable du document d'enregistrement universel

Personne responsable du document d'enregistrement universel : M^{me} Sophie Boissard, Directrice générale.

8.1.2 Attestation du responsable

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion compris dans le présent document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 7 mai 2020

M^{me} Sophie Boissard

Directrice générale

8.2 Responsable du contrôle des comptes

Les Commissaires aux comptes sont sélectionnés par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité d'audit, chargé d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales et réglementaires.

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 ⁽²⁾ 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.

(2) M. Cyrille Brouard étant démissionnaire, il sera proposé à l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019 la nomination d'un nouveau commissaire aux comptes suppléant.

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, M^{me} Anne Veaute, a certifié les comptes de la Société pour la première fois à compter de l'exercice clos le 31 décembre 2019 ;
- l'associée signataire d'Ernst & Young et Autres, M^{me} 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 M^{me} 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 d'enregistrement universel.

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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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.
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.

Terme ou acronyme	Définition
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 correspond au résultat opérationnel avant les charges locatives non éligibles à la norme IFRS 16 « contrats de locations », les dotations aux amortissements et provisions, les autres produits et charges opérationnels, le résultat sur acquisition et cession des participations consolidées des secteurs opérationnels.
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.
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.

Terme ou acronyme	Définition
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 des annexes 1 et 2 du Règlement européen 2019/980

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations mentionnées par les différentes rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement (CE) n° 2019/980 de la Commission européenne du 14 mars 2019.

Informations	Chapitres	Pages
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente		
1.1 Personnes responsables de l'information	8.1.1	324
1.2 Attestation du responsable	8.1.2	324
1.3 Déclaration ou rapport d'expert	N/A	
1.4 Informations provenant de tiers	N/A	
1.5 Déclaration sans approbation préalable de l'autorité compétente	N/A	
2 Contrôleurs légaux des comptes		
2.1 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	8.2.1	325
2.2 Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	8.2.2	325
3 Facteurs de risque	2	43
4 Informations concernant la Société		
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1	302
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1	302
4.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1	302
4.4 Siège social, forme juridique et législation s'appliquant à la Société	7.1.1	302
5 Aperçu des activités		
5.1 Principales activités		
5.1.1 <i>Description de la nature des opérations effectuées par la Société et de ses principales activités</i>	1	12 / 13
5.1.2 <i>Nouveaux produits et/ou services</i>	1	12 / 13
5.2 Principaux marchés	1	14 / 15
5.3 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1	16
5.4 Stratégies et objectifs de la Société	1	27 / 39
5.5 Degré de dépendance de la Société à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	N/A	
5.6 Position concurrentielle	1 / 2.1.7	5 / 49
5.7 Investissements		
5.7.1 <i>Description des investissements importants ayant été réalisés par la Société</i>	1 / 6.1 (Note 3)	16 / 233
5.7.2 <i>Description des investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris</i>	N/A	
5.7.3 <i>Coentreprises et participations significatives</i>	6.1 (Notes 3, 6.1, 14.3)	233 / 245 / 262
5.7.4 <i>Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par la Société de ses immobilisations corporelles</i>	3.6	123
6 Structure organisationnelle		
6.1 Description et organigramme du Groupe	7.1.3	304
6.2 Liste des filiales importantes	6.1 (Note 14.3)	262

Informations	Chapitres	Pages
7 Examen de la situation financière et du résultat		
7.1 Situation financière	5.3.2	212
7.1.1 <i>Analyse de l'évolution et du résultat des activités de la Société</i>	5.2 / 5.3 / 6	209 / 210 / 223
7.1.2 <i>Évolution future probable des activités de la Société et activités en matière de recherche et de développement</i>	5.7 / 5.3.3.8	222 / 216
7.2 Résultat d'exploitation	5.2 / 5.3 / 6.1 (Note 4.1)	209 / 210 / 236
7.2.1 <i>Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation</i>	5.1 / 5.2	208 / 209
7.2.2 <i>Explication des changements importants du chiffre d'affaires</i>	5.2	209
8 Trésorerie et capitaux		
8.1 Informations sur les capitaux	5.3.2 / 6.1 / 6.3	212 / 224 / 281
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description des flux de trésorerie	5.3.2.1 / 6.1	212 / 224
8.3 Information sur les besoins de financement et structure de financement de la Société	5.3.2.2 / 6.1 (Note 9)	212 / 252
8.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur la Société	5.3.2.2 / 6.1 (Note 9.2)	212 / 253
8.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	5.3.2.2 / 6.1 (Note 9)	212 / 252
9 Environnement réglementaire	3.5.1.2	114
10 Informations sur les tendances		
10.1 Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.7	218
10.2 Tendances et incertitudes susceptibles d'influer sensiblement sur les perspectives de la Société, au moins pour l'exercice en cours	5.7 / 5.8	218 / 222
11 Prévisions et estimations du bénéfice		
11.1 Prévisions ou estimations du bénéfice publiées	N/A	
11.2 Principales hypothèses	N/A	
11.3 Déclaration de comparabilité avec les informations financières historiques et de conformité des méthodes comptables	N/A	
12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale		
12.1 Informations concernant les membres des organes d'administration et de direction de la Société	4.1.1 / 4.1.2 / 4.1.3 / 4.1.4	145 / 149 / 181
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la direction générale	4.1.5	181
13 Rémunération et avantages		
13.1 Montant des rémunérations versées et avantages en nature octroyés aux membres des organes d'administration et de direction	4.2	184
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1 (Note 5.2)	241
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction		
14.1 Date d'expiration des mandats actuels	4.1.2.1 / 4.1.3.1.1	145 / 149
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	N/A	
14.3 Informations sur le comité d'audit et le comité de rémunération	4.1.3.2.4 / 4.1.3.3.1 à 4.1.3.3.2	171 / 175-177
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4	141
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3.1.4	167
15 Salariés		
15.1 Nombre de salariés	3.3.1	85
15.2 Participation et stock-options	6.1 (Notes 5.1, 5.3, 8)	240 / 243 / 252
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	7.2.4.3	314

Informations	Chapitres	Pages
16 Principaux actionnaires		
16.1 Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1	317
16.2 Existence de droits de vote différents	N/A	
16.3 Détention ou contrôle de la Société	7.3.2	317
16.4 Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.5	316
17 Transactions avec des parties liées	6.1 (Note 14.1)	261
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats de la Société		
18.1 Informations financières historiques		
18.1.1 Informations financières historiques auditées	6.1 / 6.3	224 / 281
18.1.2 Changement de date de référence comptable	N/A	
18.1.3 Normes comptables	6.1	224
18.1.4 Changement de référentiel comptable	N/A	
18.1.5 Contenu minimal des informations financières auditées	N/A	
18.1.6 États financiers consolidés	6.1	224
18.1.7 Date des dernières informations financières	6	223
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	6.3	281
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1 Rapport d'audit	6.2 / 6.4	277 / 296
18.3.2 Autres informations auditées	N/A	
18.3.3 Informations financières non auditées	N/A	
18.4 Informations financières pro forma	N/A	
18.5 Politique en matière de dividendes	7.3.3	319
18.5.1 Description	7.3.3	319
18.5.2 Montant du dividende par action	7.3.3 / 5.4	319 / 217
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5	217
18.7 Changement significatif de la situation financière	5.6	217
19 Informations supplémentaires		
19.1 Capital social		
19.1.1 Montant du capital émis et informations relatives à chaque catégorie d'actions	7.2.1	306
19.1.2 Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.3	314
19.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société elle-même ou en son nom ou par ses filiales	7.3.2.2	317
19.1.4 Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2.4	314
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attachée au capital autorisé mais non émis ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	7.2.3	307
19.1.6 Informations sur le capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A	
19.1.7 Historique du capital social pour la période couverte par les informations financières historiques	7.2.2	306
19.2 Actes constitutifs et statuts		
19.2.1 Objet social	7.1.2.2	302
19.2.2 Dispositions relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3	302
19.2.3 Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société	7.2.5	316
20 Contrats importants	N/A	
21 Documents disponibles	7.4.3.2	321

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport de gestion

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment aux articles L. 225-100 et suivants du Code de commerce.

Thèmes	Chapitres	Pages
1 Informations sur l'activité de la Société		
1.1 Exposé de l'activité (notamment des progrès réalisés et difficultés rencontrées) et des résultats de la Société, de chaque filiale et du Groupe	5.1 / 5.2	208 / 209
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	210
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.8	222
1.4 Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1 / 3.1.2 / 5.2 / 5.3	8 / 67 / 209 / 210
1.5 Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.7	218
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)	253
1.7 Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1 / 2.2 / 2.3 / 2.4	45 / 50 / 51 / 53
1.8 Indicateurs sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et la présentation des mesures que prend l'entreprise pour les réduire en mettant en œuvre une stratégie bas carbone dans toutes les composantes de son activité	2.3.2 / 3.6	51 / 123
1.9 Informations sur la R & D de la Société et du Groupe	5.3.3.8	216
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	2.5	56
1.11 Mention des succursales existantes	5.3.3.6	215
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	209
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
2.1 Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionnariat	7.3.1	317
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	317
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6	316
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	317
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	318
2.7 État de la participation des salariés au capital social	6.1 (Note 5)	240
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	216
2.10 Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.4.2	217
2.11 Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital <ul style="list-style-type: none"> • indication des éléments de calcul de l'ajustement et • des résultats de cet ajustement 	7.2.4	314
2.12 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4.1	217
2.13 Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.5	215

Thèmes	Chapitres	Pages
2.14	Délai de paiement et décomposition du solde des dettes fournisseurs et clients par date d'échéance	5.3.3.4 215
2.15	Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A
2.16	Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	6.5 300
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 : <ul style="list-style-type: none"> soit d'interdire aux dirigeants de lever leurs options avant la cessation de leurs fonctions ; soit de leur imposer de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions tout ou partie des actions issues d'options déjà exercées (en précisant la fraction ainsi fixée) 	N/A
3.2	État récapitulatif des opérations des dirigeants et personnes liées sur les titres de la Société	4.1.5.1 181
3.3	En cas d'attribution d'actions gratuites, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'administration a pris la décision : <ul style="list-style-type: none"> soit d'interdire aux dirigeants de céder avant la cessation de leurs fonctions les actions qui leur ont été attribuées gratuitement ; soit de fixer la quantité de ces actions qu'ils sont tenus de conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions (en précisant la fraction ainsi fixée) 	7.2.4.3 / 4.2.1.1 / 6.1 (Note 5.3) 314 / 187 / 243
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	5.3.3.8 216
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 : <ul style="list-style-type: none"> une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ; des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ; des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ; un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite Société ; un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité 	2.5.5 / 3.7.2.1 58 / 133 3.6.2.3 / 3.7 / 3.7.2.2 / 3.7.2.3 129 / 132 / 133 / 136 2.5 56 3.7.2.2 133 3.7.2.3 136

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport financier annuel

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport financier annuel conformément aux articles L. 451-1-2 du code monétaire et financier et 222-3 du Règlement général de l'Autorité des marchés financiers.

Thèmes	Chapitres	Pages
1 Déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité du rapport financier annuel	8.1	324
2 Rapport de gestion	Cf. table de concordance du rapport de gestion	
3 États financiers et rapports		
3.1 Comptes sociaux	6.3	281
3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4	296
3.3 Comptes consolidés	6.1	224
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	277

Table de concordance avec les informations requises dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment 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	4.1.2.1 / 4.1.3.1.1	145 / 149
2	Conventions intervenues, directement ou par personne interposée, entre l'un des mandataires sociaux ou l'un des actionnaires de plus de 10 % et une autre société dont la première possède directement ou indirectement plus de la moitié du capital	4.1.5.3	183
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	307
4	Choix relatif à la modalité d'exercice de la direction	4.1.1	145
5	Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1 / 4.2.1.2	187 / 194
6	Éléments de rémunération des mandataires sociaux	Executive summary / 4.2.2	186 / 197
7	Informations à donner concernant les engagements de retraite	4.2.1.1 / 6.3	187 / 281
8	Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.3	149
9	Éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1 / 4.1.3.2.1	145 / 168
10	Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4 / 4.1.4	141 / 181
11	Modalités particulières de la participation aux Assemblées générales	7.5	322
12	Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5	316
13	Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.1 / 4.1.3.1.2	144 / 162
14	Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	4.2.2.3	204

Table de concordance des informations sociales, environnementales et sociétales

Déclaration de performance extra-financière

Thème	Chapitres	Pages	
1	Présentation du modèle d'affaires de la Société ou du Groupe	1	5
2	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés couvrant les champs sociaux, environnementaux, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services	2 / 3.1	43 / 66
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	2.5 / 3.1	56 / 66
4	Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	2 / 3.1.2	43 / 67
5	La déclaration doit couvrir les sujets suivants : <ul style="list-style-type: none"> • les conséquences sur le changement climatique de l'activité de la Société et de l'usage des biens et services qu'elle produit ; • les engagements sociétaux en faveur : <ul style="list-style-type: none"> • du développement durable, • de l'économie circulaire, • de la lutte contre le gaspillage alimentaire, • de la lutte contre la précarité alimentaire, • du respect du bien-être animal, • d'une alimentation responsable, équitable et durable ; • les accords collectifs conclus dans l'entreprise et leurs impacts sur la performance économique de l'entreprise ainsi que sur les conditions de travail des salariés ; • les actions visant à lutter contre les discriminations et promouvoir les diversités ; • les mesures prises en faveur des personnes handicapées. 	3	63
6	Mention du référentiel et indication des préconisations dudit référentiel	3.8	137

Liste des informations sociales, environnementales et sociétales prévues par l'article R. 225-105 II du Code du commerce

Informations	Chapitres	Pages
1	INFORMATIONS SOCIALES	
1.1	Emploi	
1.1.1	Effectif total et répartition de l'effectif par sexe, âge et zone géographique	3.3.1 85
1.1.2	Embauches	3.3.1 85
1.1.3	Licenciements	N/A
1.1.4	Les rémunérations et leur évolution	3.3.3.2 98
1.2	Organisation du travail	
1.2.1	Organisation du temps de travail	3.3.3 98
1.2.2	Absentéisme	3.3.2.1 95
1.3	Relations sociales	
1.3.1	Organisation du dialogue social (règles et procédures d'information, de consultation et de négociation avec le personnel)	3.3.3.1 98
1.4	Santé et sécurité	
1.4.1	Conditions de santé et de sécurité au travail	3.3.2 95
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	3.3.2.1 95
1.4.3	Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et les maladies professionnelles	3.3.2.1 95
1.5	Formation	
1.5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	3.3.1.2 / 3.3.1.3 89 / 93
1.5.2	Le nombre total d'heures de formation	3.3.1.2 89
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	3.3.4 100
1.6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.3.4 100
1.6.3	La politique de lutte contre les discriminations	3.3.4 100
2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES	
2.1	Politique générale en matière environnementale	
2.1.1	Organisation de la Société et démarches d'évaluation ou de certification	3.6 123
2.1.2	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.6 123
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	3.6 123
2.2.2	Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	3.6.3 130
2.2.3	Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	N/A
2.2.4	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	3.6.2.2 128
2.3	Utilisation durable des ressources	
2.3.1	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	3.6.2.1 125
2.3.2	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	3.6.2.1 125
2.3.3	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	3.6.2.1 125
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	3.6.1.1 123
2.4.2	Adaptation aux conséquences du changement climatique	3.6 123
2.5	Protection de la biodiversité	N/A

Informations	Chapitres	Pages
3		
3.1		
3.1.1	3.5.2.1	120
3.1.2	3.6	123
3.2		
3.2.1	3.4 / 3.5	105 / 114
3.3		
3.3.1	3.5.3 / 3.6.1	121 / 123
3.3.2	3.7.2.2	133
3.4		
3.4.1	3.7.2.2	133
3.5		
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	132
<ul style="list-style-type: none"> • 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. 		



KORIAN

Société anonyme au capital de 413 654 535 euros
21-25 rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475

www.korian.com