



KORIAN

Le soin à cœur



**DOCUMENT
D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021**

Rapport financier annuel et Rapport intégré

Sommaire

INTRODUCTION	2
Entretien avec la Directrice générale	2

1

Korian, premier groupe européen de soin au service des personnes âgées et fragiles	5
1.1 Présentation du Groupe Korian	6
1.2 Tendances et enjeux	16
1.3 Un continuum de soin adapté aux différentes situations de fragilités	19
1.4 Une stratégie construite en interaction étroite avec nos parties prenantes, pour s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de Santé Publique	33
1.5 Gouvernance	40
1.6 Contrôle qualité et gestion des risques	43
1.7 Modèle d'affaires	46

2

Facteurs de risques	49	RFA
2.1 Risques opérationnels	51	
2.2 Risques stratégiques	55	
2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires	57	
2.4 Risques économiques et financiers	59	
2.5 Contrôle interne et gestion des risques	62	

3

Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance	67
3.1 Une stratégie ESG intégrée au projet d'entreprise	68
3.2 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	82
3.3 Être l'employeur de référence	91
3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	114
3.5 Être un acteur local de premier plan	121
3.6 Réduire notre empreinte environnementale	128
3.7 Plan de vigilance du Groupe	142
3.8 Annexes	150
3.9 Rapport de l'organisme tiers indépendant sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion	163

4

Gouvernement d'entreprise	169
4.1 Organes d'administration et de direction de la Société	172
4.2 Rémunération	210
4.3 Gouvernance de la rémunération	235

5

Activités et analyse de la performance	237	RFA
5.1 Faits marquants de l'exercice 2021	238	
5.2 Évolution de l'activité	239	
5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2021	241	
5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution du dividende	247	
5.5 Procédures judiciaires et arbitrages	248	
5.6 Changement significatif de la situation financière du Groupe depuis la fin du dernier exercice	248	
5.7 Événements importants survenus depuis la clôture	248	
5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir	250	

6

États financiers au 31 décembre 2021	251	RFA
6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2021	252	
6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	305	
6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2021	308	
6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	325	

7

Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat	329	RFA
7.1 Informations sur la Société	330	
7.2 Informations sur le capital social	334	
7.3 Actionnariat	344	
7.4 Marché du titre Korian	348	
7.5 Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales	350	

8

Informations complémentaires	351	
8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel	352	RFA
8.2 Responsable du contrôle des comptes	353	
8.3 Des activités fortement réglementées	353	
8.4 Glossaire	358	
8.5 Tables de concordance	361	



KORIAN

Le soin à cœur

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

Rapport financier annuel et Rapport intégré



www.korian.com



Le Document d'enregistrement universel a été déposé le 28 avril 2022 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 12 ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2020, les notes annexes, le rapport des Commissaires aux comptes présentés entre les pages 266 à 324 du Document d'enregistrement universel 2020 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 20 avril 2021 sous le numéro D.21.0331 ;
- les chiffres clés figurant en pages 8 et 9 ainsi que les comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2019, les notes annexes, le rapport des Commissaires aux comptes présentés entre les pages 223 à 280 du Document d'enregistrement universel 2019 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 7 mai 2020 sous le numéro D.20-0452.

Le Document d'enregistrement universel est une reproduction de la version officielle du Document d'enregistrement universel qui a été établie au format XHTML et est disponible sur le site de l'émetteur.

Entretien avec la Directrice générale

SOPHIE BOISSARD

Dans un contexte exigeant, marqué par deux années de lutte contre la pandémie de Covid-19, la Communauté Korian est restée pleinement mobilisée au service des personnes âgées ou fragiles et des aidants. Ce sont 650 000 personnes que nous avons accompagnées et soignées en 2021, au sein de notre réseau de plus de 1 100 établissements, résidences ou agences d'aide à domicile, et ce grâce à nos 60 000 collaborateurs.

Sophie Boissard, Directrice générale de Korian, dresse ici le bilan de l'année écoulée ainsi que les perspectives pour Korian. Elle nous livre également sa vision du secteur du Grand Âge et de la Dépendance face aux différents enjeux de la prochaine décennie et le rôle essentiel de Korian au service du bien commun.



QUE RETENIR DE L'ANNÉE ÉCOULÉE ?

Tout d'abord je voudrais exprimer mes plus chaleureux remerciements à nos collaborateurs à travers l'Europe pour leur courage, leur dévouement et leur professionnalisme. Je voudrais aussi saluer le soutien de nos parties prenantes et notamment nos résidents, patients, aidants et autorités locales.

Tout au long de ces mois, dans l'épreuve de la pandémie de Covid-19, nous avons été guidés par le sens profond de notre **mission** :

**« Prendre soin des personnes âgées ou fragiles
et de leurs proches, dans le respect de leur dignité,
et contribuer à leur qualité de vie »**

Nous nous efforçons de l'exercer en nous appuyant au quotidien sur nos **valeurs**, l'esprit d'**Initiative** et la **Responsabilité**, et plus que tout, la **Confiance**, fondamentale pour affronter dans la cohésion des situations aussi inédites.

C'est un fait, notre **culture** et notre **éthique** sont les forces essentielles de notre Communauté, elles nous rassemblent et nous soutiennent au quotidien, tous métiers et activités confondus.

Les témoignages chaleureux de nos résidents, patients et de leurs familles, nous rappellent à quel point nos responsabilités sont essentielles. Il s'agit d'accompagner et de soigner des personnes âgées et fragiles, d'avoir à cœur leur dignité et de se battre à leurs côtés pour maintenir ou rétablir leur autonomie.

Nous avons également renforcé le dialogue au sein de nos écosystèmes locaux avec notamment la présence d'un Conseil des parties prenantes dans quatre des sept pays du Groupe.

QUELS ONT ÉTÉ LES TEMPS FORTS DE L'ACTIVITÉ DU GROUPE ?

Le travail de fond engagé depuis 2019 autour de notre projet d'entreprise « le Soin à Cœur » continue de porter ses fruits que ce soit en termes de qualité de nos services, de politiques RH, notamment en matière de dialogue social et de qualité de vie et de conditions de travail, de diversification et d'enrichissement des parcours de soins au plus près des territoires.

4,311 Mds€
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE





Les témoignages chaleureux de nos résidents, patients et de leurs familles, nous rappellent à quel point nos responsabilités sont essentielles

Je tiens particulièrement à saluer les avancées réalisées sur notre feuille de route ESG 2019-2023. Les standards qualité ont sans aucun doute été l'un des acquis majeurs de 2021. Nous sommes désormais bien engagés dans le déploiement de notre programme de certification ISO 9001 lancé en 2020. À ce jour, près d'un tiers de notre réseau de maisons de retraite en Europe est déjà entièrement certifié ISO 9001.

Par ailleurs, nos efforts en matière de formations qualifiantes, à travers nos académies et nos centres d'apprentissage, paient : nous comptons près de 6 000 collaborateurs, soit presque 10 % des effectifs engagés dans un parcours de formation qualifiante.

Enfin, sur le volet environnemental, nous avons construit une trajectoire bas carbone ambitieuse avec un objectif de -40 % à horizon 2030 et une première étape de -15 % en 2025.

Notre performance économique témoigne quant à elle de la résilience du Groupe et dans les activités diversifiées.

Nos résultats financiers sont en ligne avec nos objectifs, soutenus par un bilan solide :

- un chiffre d'affaires en croissance organique de 5,9 % à 4,311 milliards d'euros ;
- une marge d'EBITDA à 13,9 % ;
- un Cash-flow libre de 230 millions d'euros ;
- un niveau de liquidité à 1,7 milliard d'euros ;
- une valeur du portefeuille immobilier portée à 3,2 milliards d'euros avec un ratio d'endettement stable (LTV) à 55 % ;
- un allongement de l'échéance moyenne de la dette à c. 6 ans, avec un taux moyen de financement ramené à 2 % (contre 2,3 % en 2020).

En parallèle, nous avons poursuivi notre effort d'investissement soutenu dans nos réseaux et établissements et nos systèmes d'information :

- 409 millions d'euros ont ainsi été investis dans nos établissements de soin ;
- par ailleurs, nous poursuivons l'accélération du virage vers le domicile avec le développement de l'offre de soins ambulatoires dans nos cliniques (+50 %) et le développement de solutions d'habitat adapté à travers notre réseau de 200 colocations et résidences services, en hausse de +20 %.

QUELS SONT LES PROJETS DE KORIAN POUR 2022 ?

En ce début d'année, le secteur s'est retrouvé une fois de plus sous les projecteurs en France, à travers la publication d'un livre *Les Fossoyeurs*, dépeignant les pratiques d'un de nos concurrents.

J'ai eu l'occasion d'exprimer publiquement à quel point le système décrit dans ce livre, s'il était avéré, était à l'opposé des valeurs et de l'éthique de la profession telles que nous les concevons chez Korian.

Pour éviter que de telles pratiques puissent exister, il est indispensable que des réformes soient engagées pour plus de transparence et de contrôle ; Korian prendra bien sûr toute sa part dans cette démarche à l'initiative des autorités et de la profession.

Par ailleurs, en cohérence avec nos valeurs, nous voulons en 2022 permettre à nos salariés d'être plus directement associés aux avancées de l'entreprise. C'est pour cela que nous lançons Korus, le premier plan d'actionnariat salarié européen.

Enfin, parce que nous exerçons une activité d'intérêt général et parce que le rôle que nous remplissons au cœur des territoires est primordial pour la société, nous allons formaliser nos engagements vis-à-vis de toutes nos parties prenantes en adoptant le statut de société européenne à mission.

C'est une étape majeure pour consolider la relation de confiance avec nos parties prenantes, au premier rang desquelles les résidents, les patients, les aidants et les autorités locales. Nous sommes déterminés à continuer à construire avec elles les voies et moyens d'un accompagnement digne et bienveillant du Grand Âge et des fragilités et à mettre notre force d'innovation au service d'un des enjeux majeurs de nos sociétés à l'échelle européenne.

Sophie BOISSARD, Directrice générale



1

Korian, premier groupe européen de soin au service des personnes âgées et fragiles

1.1 PRÉSENTATION DU GROUPE KORIAN	6
1.2 TENDANCES ET ENJEUX	16
1.3 UN CONTINUUM DE SOIN ADAPTÉ AUX DIFFÉRENTES SITUATIONS DE FRAGILITÉS	19
1.4 UNE STRATÉGIE CONSTRUITE EN INTERACTION ÉTROITE AVEC NOS PARTIES PRENANTES, POUR S'ADAPTER AUX DIFFÉRENTES SITUATIONS DE FRAGILITÉ ET RÉPONDRE AUX ENJEUX DE SANTÉ PUBLIQUE	33
1.5 GOUVERNANCE	40
1.6 CONTRÔLE QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES	43
1.7 MODÈLE D'AFFAIRES	46



1.1 Présentation du Groupe Korian



NOTRE MISSION INSPIRE NOS ACTIONS AU QUOTIDIEN et irrigue notre culture d'entreprise et nos valeurs

Nous, les femmes et les hommes de Korian, quel que soient notre métier, sommes tous profondément attachés à notre mission au service du soin et de l'accompagnement des personnes âgées ou fragiles.

Cette mission, qui fonde l'engagement professionnel de chacun d'entre nous, irrigue notre culture d'entreprise à travers les trois valeurs de notre Groupe que sont la Confiance, l'Initiative et la Responsabilité.

Ces valeurs s'incarnent au quotidien, quels que soient les métiers, à travers nos attitudes. Elles sont notre bien commun, la condition essentielle de la qualité de notre travail et des engagements que nous prenons à l'égard de toutes les parties prenantes.

Ces attitudes sont illustrées très concrètement au sein de notre Charte Éthique, construite avec les représentants des différents métiers, activités et pays, et les fonctions Groupe pour prendre en compte la diversité des situations opérationnelles rencontrées.

1

Notre
**CHARTÉ
ÉTHIQUE**

Notre
MISSION



Soigner et accompagner les personnes âgées ou fragiles et leurs proches, dans le respect de leur dignité, et contribuer à leur qualité de vie. »



Nos **VALEURS**

Un jeu « parlons Valeurs » a été créé tout spécialement pour Korian. Il s'appuie sur des situations fréquemment rencontrées au quotidien pour permettre à chaque collaborateur de nourrir sa réflexion éthique en lien avec les valeurs du Groupe afin de prendre les décisions les plus appropriées.

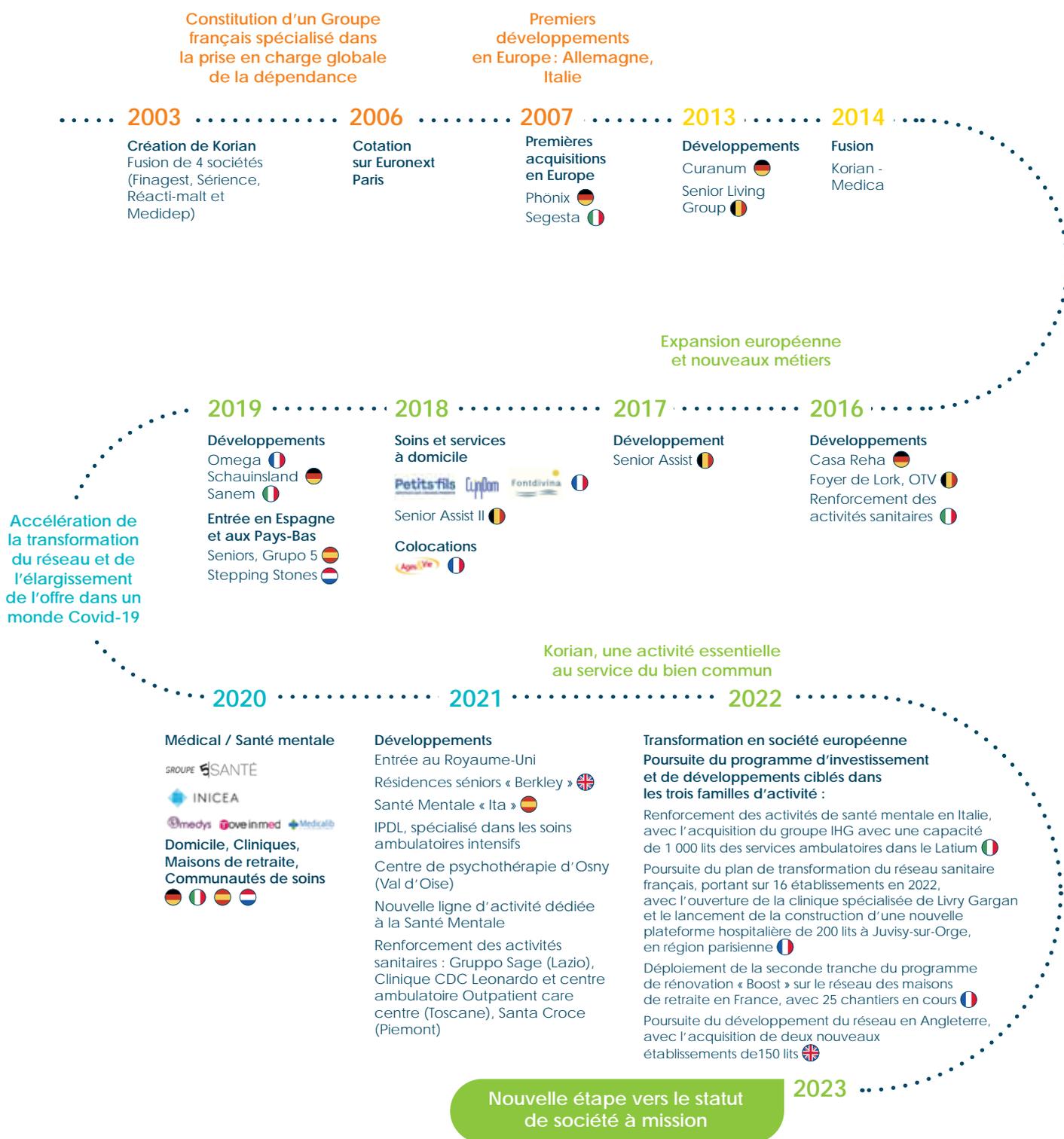


Retrouvez
la vidéo des valeurs

L'HISTOIRE DU GROUPE

Les dates clés

En deux décennies, Korian est devenu le premier groupe européen de soin au service des personnes âgées et fragiles.



UNE ENTREPRISE ENGAGÉE, SOCIALEMENT ET ÉCOLOGIQUEMENT RESPONSABLE

Notre feuille de route

1

... 2017 2018 2019 2020 2021 2022



1^{ère} matrice de matérialité des enjeux ESG avec nos parties prenantes



1^{er} accord sur la Qualité de Vie au travail



Passeport Gériatrique
1^{ère} formation certifiante du secteur



Notre projet d'entreprise



Stratégie ESG
5 axes
15 engagements
2019-2023



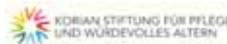
Formation des apprentis



Création du 1^{er} Conseil des Parties Prenantes



Comité d'entreprise européen



Fonds de solidarité Covid - Soutien de la recherche scientifique et des actions de solidarité en faveur des femmes



Programme européen de formation et de développement des compétences pour les Directeurs d'établissement



Nouvelle Charte éthique



Rédaction de notre feuille de route bas carbone



Centre de Formation des Apprentis (CFA) des métiers du soin



Programme "Passerelles" Dispositif « Transitions Collectives » déployé par les Pouvoirs Publics



Nomination d'un médiateur indépendant



1^{er} accord d'entreprise du secteur en faveur de la Santé & Sécurité au Travail



Signature du Protocole Santé & Sécurité avec le Comité d'Entreprise Européen



1^{ère} Charte d'engagement ESG avec 12 fournisseurs intervenant dans les projets de rénovation

Membre fondateur de BIG (Biodiversity Impulsion Group), programme de recherche appliquée sur l'empreinte biodiversité des projets immobiliers



Programme S.Keys récompensé à U Spring (le Printemps des Universités d'Entreprise)



1^{er} plan d'actionnariat salarié du Groupe



Transformation en Société Européenne

Préparation du passage au statut de société à mission. Présentation à l'Assemblée générale 2023

Chiffres clés 2021

RÉSILIENCE FINANCIÈRE

Activité en ligne avec les objectifs annoncés

4,311 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES GROUPE
+5,9 %
CROISSANCE ORGANIQUE
vs. 2,0 % en 2020

+11,3 %
CROISSANCE PUBLIÉE
vs. 7,2 %
en 2020

13,9 %
MARGE D'EBITDA
+100 pb
vs. 2020*

+94,6 M€
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE
39,4 M€
en 2020

0,35 €/action
avec option de paiement en actions
DIVIDENDE
0,30 €/action
avec option de paiement en actions
en 2020

230 M€
CASH FLOW LIBRE OPÉRATIONNEL
223 M€
en 2020

1,7 MD€
TRÉSORERIE
dont 500 M€
de RCF non tirés

3,1 X
LEVIER FINANCIER
vs. 3,0 x
en 2020

3,2 MDs€
PARC IMMOBILIER
Loan To Value
de 55 %

Chiffres hors IFRS 16 excepté pour Résultat Net Part du Groupe.

* Chiffres réels 2020, non corrigés de l'effet exceptionnel de la Covid-19.

LA FINANCE DURABLE AU SERVICE DE NOS AMBITIONS ESG PORTANT SUR 750 M€

 **JUIN**
2021

1^{ère} obligation hybride
verte non convertible

£200 M

Financement de l'acquisition,
la modernisation ou le développement
d'actifs immobiliers, principalement
au Royaume-Uni

3 catégories éligibles :

Bâtiments « Green »
Efficacité énergétique
Énergie renouvelable

→ Alignée sur les principes
des Green Bonds

 **OCTOBRE**
2021

1^{ère} émission obligataire
publique sociale

300 M€

Financement des besoins croissants
relatifs au soin en Europe,
sur les 3 familles d'activité,
reposant sur des critères sociaux

Catégories sociales éligibles :

Accès à des services essentiels

→ Alignée sur les principes des Social Bonds
et des principes des Social Loans

FEUILLE DE ROUTE ESG 2019-2023

15 engagements en faveur de la qualité des soins et de la prise en charge, de la qualité de vie et des conditions de travail des collaborateurs et de la présence dans les territoires de nos parties prenantes pour un dialogue de confiance et une contribution responsable

POSITIVE CARE

80%

DU RÉSEAU
(déploiement des équipements de thérapie non médicamenteuse et des formations associées).

vs. 66 % en 2020

CONSEIL DES PARTIES PRENANTES

4

PAYS / 7



CERTIFICATION ISO 9001

29%

SITES CERTIFIÉS

vs. 11 % en 2020

ACTIONS PHILANTROPIQUES

1,6%

DU RÉSULTAT NET PART DU GROUPE

FORMATIONS QUALIFIANTES

9,7%

COLLABORATEURS ENGAGÉS DANS UN PARCOURS DE FORMATION QUALIFIANTE

vs. 8 % en 2020

ACHATS LOCAUX

78%

ET 36 % AUPRÈS DE PME

vs. 80 % en 2020

ANCIENNETÉ MOYENNE

7,4 ans

vs. 6,9 ans en 2020

ÉMISSIONS DE CO₂

-6,8%

ÉMISSIONS DE CO₂ (ÉNERGIE DES BÂTIMENTS)

Notre performance ESG reconnue par les agences de notation extra-financière

VE

#1

SECTEUR SANTÉ sur 47 comparables

- Score : 57/100
- +20 points vs. 2020
- Gestion active des controverses

Gaïa

#3

SECTEUR SANTÉ sur 47 comparables

- Score : 83/100
- +7 points vs. 2020
- Relations de qualité avec les parties prenantes

Nos initiatives ESG récompensées Qualité, Inclusion & Diversité

Le Point-Statista / Classement 2021

#1

« ENTREPRISE SOCIALEMENT RESPONSABLE »

Secteur medico-social

SBF 120 / Palmarès 2021

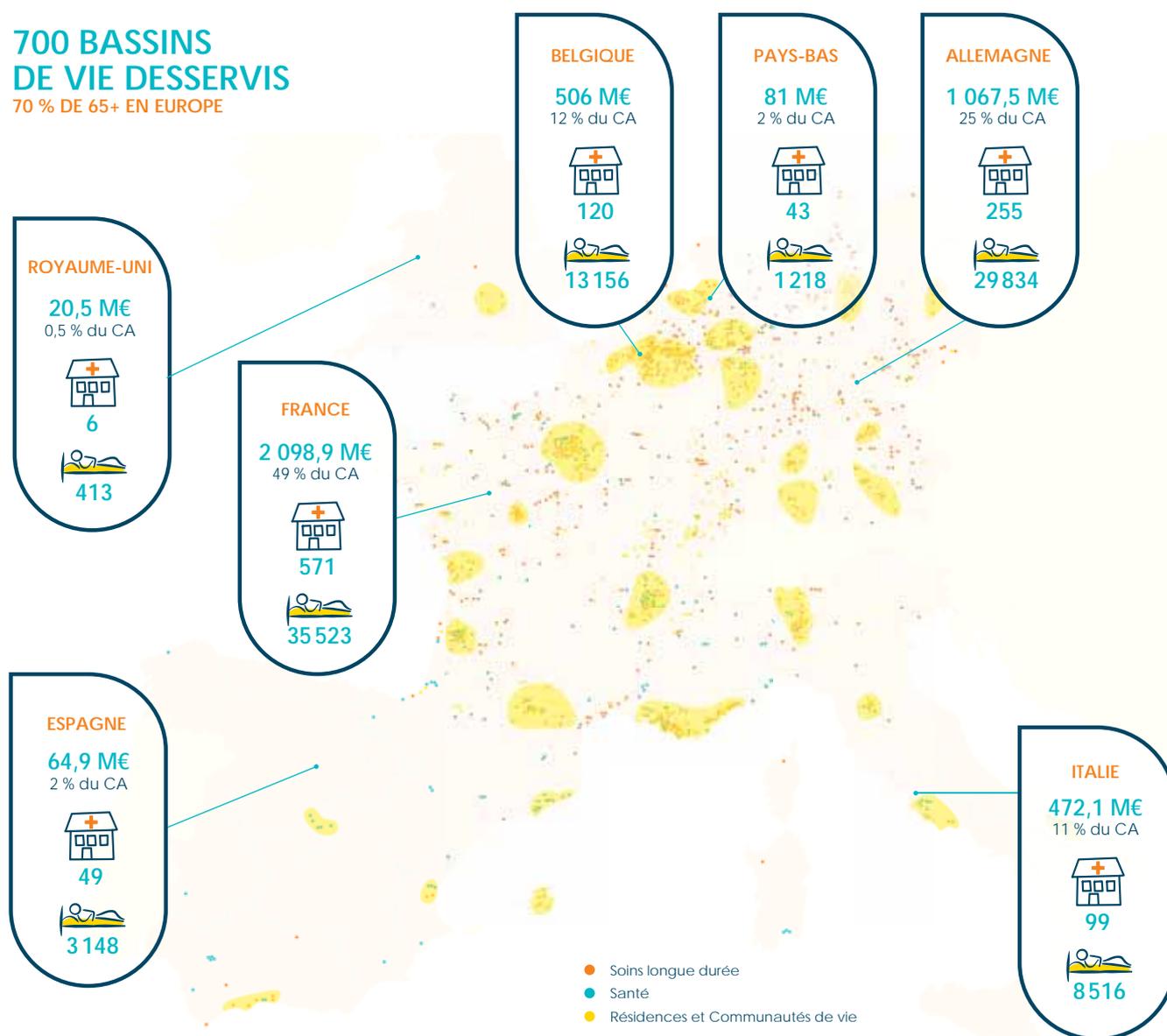
#13

« FÉMINISATION DES INSTANCES DIRIGEANTES »

Premier groupe européen de soin au service des personnes âgées et fragiles

700 BASSINS DE VIE DESSERVIS

70 % DE 65+ EN EUROPE



60 000
EMPLOYÉS
dont **81 %**
de femmes

7
PAYS
EN EUROPE

1 143
ÉTABLISSEMENTS

91 808
LITS

90 000
SÉANCES
AMBULATOIRES
PAR MOIS

Trois familles d'activité pour proposer des parcours de soins personnalisés et construire des solutions pour chacun



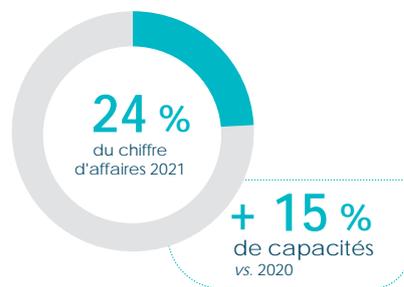
SOINS DE LONGUE DURÉE

714 ÉTABLISSEMENTS
(maisons de retraite spécialisées)
env. **65 369** LITS



SANTÉ

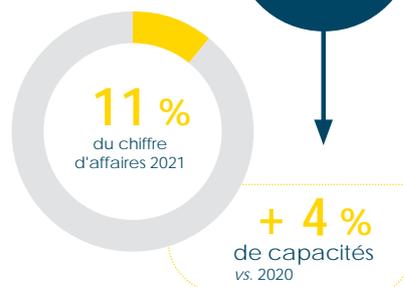
167 ÉTABLISSEMENTS
(santé mentale, soins médicaux de réadaptation)
10 199 LITS
> **90 000** CAPACITÉS AMBULATOIRES
(consultations mensuelles)



DOMICILE



#1 SOINS À DOMICILE
EN FRANCE
273 AGENCES
265 RÉSIDENCES ET
COMMUNAUTÉS
DE VIE
16 240 LITS



Une entreprise engagée dans les territoires

Compte tenu de sa mission, Korian est en dialogue régulier avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Ce dialogue permet d'identifier et d'intégrer leurs attentes et d'enrichir les pratiques. Cette dynamique favorise la création de valeur pérenne et partagée.

Ces échanges avec les communautés locales qui nous entourent, avec lesquelles nous tissons des liens au quotidien, contribuent à construire un modèle de développement équilibré au profit de la dynamique sociale et économique des territoires.

Le Groupe a identifié huit catégories de parties prenantes au sein de son écosystème, toutes sont susceptibles d'avoir un impact sur sa stratégie ESG et ses activités.



Pour plus d'informations
Chapitre 3, §3.1.1



NOS ÉQUIPES

60 000

COLLABORATEURS



Enquête de satisfaction 2021
auprès des salariés

ENGAGEMENT
EMPLOYES

77 %
+2 pts
vs. 2019

FIERS DE
TRAVAILLER
CHEZ KORIAN

81 %
vs. 75 %
Moyenne
Services B2C**



NOS PATIENTS
& RÉSIDENTS

650 000

PERSONNES ACCOMPAGNÉES
EN 2021



Enquête européenne 2021*

RECOMMANDATION
(NET PROMOTER
SCORE)

34
vs. 23
Moyenne
Services B2C**

SATISFACTION
(NOTE MOYENNE)

7,7/10
vs. 7,5/10
Moyenne
Services B2C**



NOS PARTENAIRES
LOCAUX

700

COMMUNAUTÉS LOCALES
DESSERVIES

COMITÉS
LOCAUX

89 %
vs. 50 %
en 2019

CONSEILS
DES PARTIES
PRENANTES

4 pays
Tous les pays
d'ici 2023



* Enquête de satisfaction IPSOS 2021.

Périmètre: Europe - 52368 personnes interrogées. Satisfaction (note moyenne): Familles & résidents en maisons de retraite, résidences services et cliniques.

Question: Sur une échelle de 0 à 10, quel niveau de satisfaction vous apporte l'établissement dans son ensemble? 0 = Pas satisfait du tout; 10 = Extrêmement satisfait.

Recommandation (Net Promoter Score): Familles, résidents & patients en maisons de retraite, colocations pour Seniors, cliniques.

Question: Recommanderiez-vous l'établissement à un ami, un proche ou un membre de votre famille?

** Benchmark Ipsos: 121 enquêtes portant sur des services B2C 2016-2021.

99 %

DES ÉTABLISSEMENTS ENGAGÉS
DANS UN PROJET ASSOCIATIF
OU COMMUNAUTAIRE

89 %

DES ÉTABLISSEMENTS DISPOSENT
D'UN CONSEIL DE VIE SOCIALE
OU ÉQUIVALENT

88 %

DES FOURNISSEURS RÉFÉRENCÉS
EN EUROPE, SIGNATAIRES DE LA
CHARTRE ACHATS RESPONSABLES

40

CONTRIBUTIONS À DES
PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES
(REVUES À COMITÉ DE LECTURE)

1.2 Tendances et enjeux



Les trois grandes tendances de la décennie 2020-2030

Le défi de la longévité est l'un des deux défis majeurs de ce siècle, au même titre que le défi environnemental. En moins d'une génération, l'Europe passera d'ici 2030 à un senior pour deux actifs, contre un senior pour trois actifs aujourd'hui.

Ce défi n'est pas seulement démographique, il est également un défi de Santé Publique lié à la montée des pathologies chroniques. Enfin, la transformation digitale sera clé pour

apporter des solutions innovantes dans la prise en charge de ces pathologies et améliorer leur qualité de vie.

La pandémie de Covid-19 et la récente crise du secteur en France nous ont confortés dans nos convictions : Repenser et adapter l'accompagnement du Grand Âge et des fragilités est un enjeu majeur pour les pays européens.

LE DÉFI DE LA LONGÉVITÉ : 2020-2030, UNE DÉCENNIE CLÉ

Le double défi démographique du vieillissement sera visible dans les 10 à 20 prochaines années en Europe avec l'arrivée à l'âge de la séniorité des baby-boomers (65 ans et plus) et la forte progression du nombre des 85 ans et plus.

Selon l'OCDE, le scénario démographique du vieillissement va se traduire d'ici 2030 par une hausse de la population des personnes âgées de 65 ans et plus, passant en moyenne de 18 % à 23 % de la population d'ici 2030, alors que la tranche 75-85 ans augmentera de 5 % et celle des 85 ans et plus de 3 %.

Par ailleurs, d'ici 2050, la population des 80 ans et plus va doubler, passant de 5 % de la population totale à 10 %.

En France, la décennie 2020-2030 sera celle de l'explosion de ces mêmes 75-84 ans. Au nombre de 4,1 millions en 2020, les 75-84 ans seront 6,1 millions en 2030, soit une croissance de + 49 % en à peine une décennie. La génération des baby-boomers née à partir de 1945 atteignant l'âge de 75 ans en 2020, atteindra celui de 85 ans à partir de 2030.

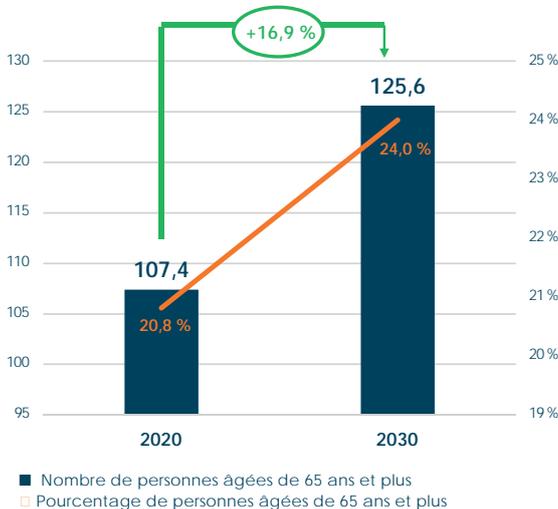
Ainsi, durant la décennie 2020-2030, le nombre des 85 ans et plus n'augmentera que de +7,5 % tandis qu'il explosera de + 58 % entre 2030 et 2040 et, dans une moindre mesure, de +19,2 % entre 2040 et 2050. Au total alors que la classe d'âge des 85 ans et plus augmentera de + 88 % entre 2030 et 2050.

Le vieillissement rapide de la population en Europe

Hausse de 20 % des plus de 65 ans d'ici 2030

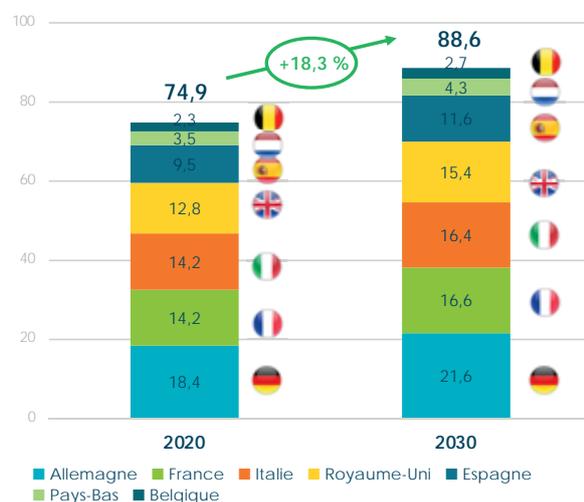


► ÉVOLUTION DES 65 ANS ET + EN EUROPE
(en millions et en % de la population totale)



Source : OCDE

► ÉVOLUTION DES 65 ANS ET + DANS LES PAYS OU KORIAN EST PRÉSENT (en millions)



LA PRÉVALENCE DES MALADIES CHRONIQUES

L'autre tendance très forte concerne les maladies chroniques liées au vieillissement ou aux modes de vie, qui nécessitent une prise en charge dans la durée. Actuellement, plus de 45 millions de personnes âgées de 65 ans et plus en Europe vivent avec au moins deux maladies chroniques. Il est essentiel de pouvoir accompagner dans la durée et soutenir les malades chroniques qui sont de plus en plus nombreux, en leur assurant un soin adapté à leur pathologie et la meilleure qualité de vie possible.

En Europe, la progression du nombre de patients atteints d'une maladie chronique est très forte, en particulier ceux atteints de pathologies neurodégénératives :

- 80 % des 65 ans et plus souffrent au moins d'une maladie chronique ;
- 50 % des 65 ans et plus souffrent au moins de deux pathologies chroniques ;
- 30 millions de personnes âgées sont atteintes d'une ou deux maladies chroniques ;
- les maladies chroniques sont la cause de 75 % des décès sur la population des 65 ans et plus.



Parcours BPCO (Bronchopneumopathie Chronique Obstructive) – Korian Les Trois Tours – La Destrousse (13).

Le fléau mondial des maladies chroniques

30 millions de personnes âgées

sont atteintes d'une ou deux maladies chroniques les plus fréquentes*

* Alzheimer, Parkinson, Cancer, AVC, Néphrologie, Diabète, Cardiologie, Polyarthrite rhumatoïde. Source : OCDE, données sur la santé 2020, focus sur l'UE 28.

LA TRANSFORMATION DIGITALE

La prise en charge et le traitement de ces pathologies connaissent et vont connaître des avancées considérables, notamment grâce à l'intelligence numérique et artificielle. Celles-ci permettront d'améliorer considérablement la qualité de vie des personnes concernées.

Globalement, les dépenses de santé dépasseront, en Europe, la croissance du PIB sur cette période, atteignant plus de 10 % en moyenne, parallèlement à une dépendance croissante vis-à-vis des acteurs du secteur privé.



Robot Kompai multitâches - Korian Solutions. Korian Grand Maison - L'Union (31), France.



Exosquelette Ekso - Rééducation à la marche Clinique Korian Marienia - Cambo-Les-Bains (Pays-Basque).

Des progrès technologiques qui améliorent la qualité de vie des patients

Les dépenses de santé passeront de **8,8 %** à **10,2 %** du PIB d'ici 2030

TROIS LEVIERS pour répondre aux besoins existants et aux attentes des nouvelles générations

ACCROÎTRE

les investissements dans les lieux de soins et les solutions de prise en charge à domicile

ADAPTER

les lieux de vie

INVESTIR

dans les compétences

1.3 Un continuum de soin adapté aux différentes situations de fragilités



Favoriser un **écosystème de soins locaux pour les personnes âgées et fragiles**, en lien avec nos parties prenantes.



L'accélération des tendances liées au vieillissement de la population et à la forte prévalence des maladies chroniques ont confirmé les besoins croissants d'offres de services dédiés aux personnes âgées et fragiles.

La crise sanitaire de Covid-19 a confirmé l'importance du travail en réseau, avec l'ensemble des acteurs.

Une proposition de valeur diversifiée autour de trois grandes familles d'activité

Depuis 2017, le Groupe fait évoluer ses activités dans les principaux territoires dans lesquels il est implanté pour s'adapter aux besoins de santé autour de trois pôles :

- prévention et suivi des patients chroniques ;
- lieux de vie et services à domicile pour personnes fragiles et isolées ;
- prise en charge des situations de grande dépendance, notamment cognitive, en institutions spécialisées.



Consultations et diagnostic



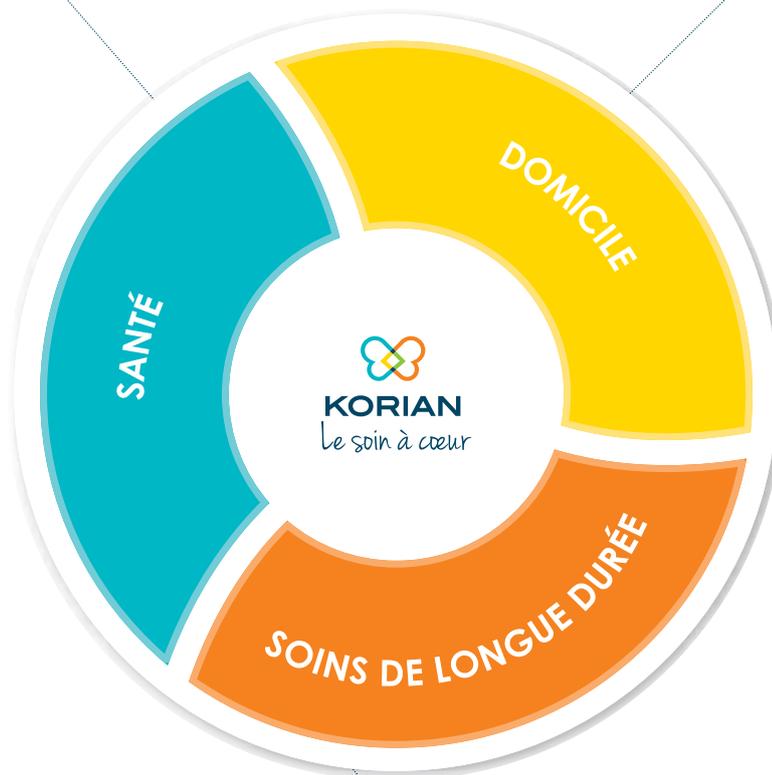
Services à domicile



Spécialités, soins médicaux et de réadaptation



Solutions résidentielles (Résidences, habitats partagés, Communautés de vie)



Maisons de retraite spécialisées



SOINS DE LONGUE DURÉE (MAISONS DE RETRAITE SPÉCIALISÉES)

SOINS DE LONGUE DURÉE  714 ÉTABLISSEMENTS 65 369 LITS		PART DU CHIFFRE D'AFFAIRES 2021  65 %
Présence 		Revenu unitaire annuel Entre 50 et 80 K€/lit
LE MARCHÉ		
Tendances 50 MDS€ Taille de marché Europe +2,6 % 2016-2020 CAGR + 30 % Hausse de la population âgée de 80 ans et plus	Règlementation  Réglementé  Licence <i>Plus de détails sur la réglementation au chapitre 8.</i>	Financement  50 % Public 50 % Privé

Les Soins de longue durée, activité principale du Groupe, sont organisés autour de résidences spécialisées destinées aux personnes âgées en perte d'autonomie de manière permanente, dans le cadre de séjours de répit ou en accueil de jour.

Ces maisons et résidences travaillent en étroite collaboration avec l'écosystème local sanitaire et social. Elles se spécialisent dans l'accompagnement des personnes dépendantes, et notamment dans la prise en charge des personnes souffrant de troubles cognitifs tels que la maladie d'Alzheimer et les maladies apparentées.

Problématiques et enjeux

Capacité Cognitive - +	Besoins de personnel qualifié maximal Contrôles qualité personnel maximal Difficile d'avoir avis ou plaintes résident Risque maximal résident, soignant & autres résidents avec atteinte ■ Dignité ■ Qualité ■ Bien-être	Besoins de personnel qualifié maximal Contrôles qualité personnel maximal Difficile d'avoir avis ou plaintes résident Risque maximal résident, & soignant (faible autres résidents) avec atteinte ■ Dignité ■ Qualité ■ Bien-être	Faible autonomie (physique et mentale)
	Besoins de personnel qualifié moindre Contrôles qualité et personnel Avis et plaintes résident fort Risque moindre résident, soignant & autres résidents avec atteinte ■ Dignité ■ Qualité ■ Bien-être	Besoins de personnel qualifié important Contrôles qualité et personnel Avis et plaintes résident fort Risque élevé résident, soignant & autres résidents avec atteinte ■ Dignité ■ Qualité ■ Bien-être	
	Forte autonomie (mentale et physique)		
	Autonomie et Mobilité + -		

Adapter notre parc de maisons de retraite à la prise en charge de la démence et de la grande dépendance

2017	2020	2021	2025
25 % Maisons de retraite rénovées		25 % Maisons de retraite à rénover (dont une série de cession)	

D'ici 2025, **50 %** du parc existant aura été entièrement rénové en France, Allemagne, Belgique et Italie dont **80 % du réseau français**



Nos lieux de vie

Des lieux protégés et adaptés à chaque situation



Maison de retraite Gerland – Lyon (69) - France.



Maison de retraite Georges Morchain – Neuville-Saint-Rémy (59) - France.



Maison de retraite Les Oliviers – Le Puy Sainte Réparate (13) - France.

Des lieux connectés



Système domotique évolutif sans fil. Maisons de retraite Castel-Voltaire, Les Catalaunes, Estela.

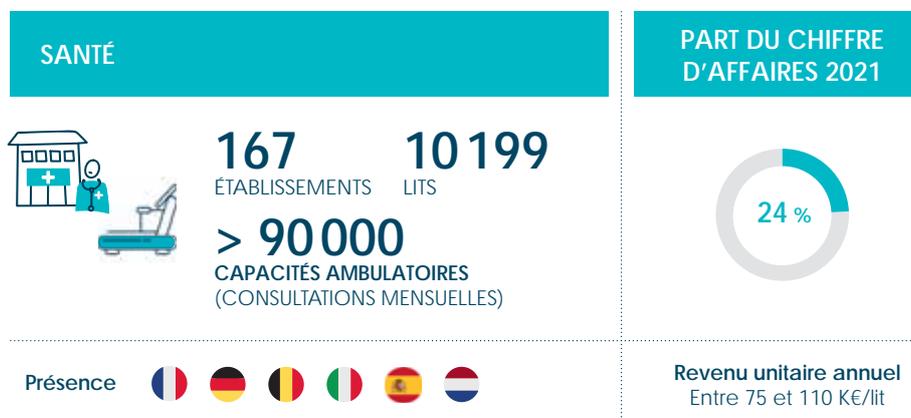


Maison de retraite Korian Les Annaelles et Korian La Cotonnade, équipées du dispositif Kaspard pour prévenir des chutes en chambre.

Des lieux de convivialité et de partage



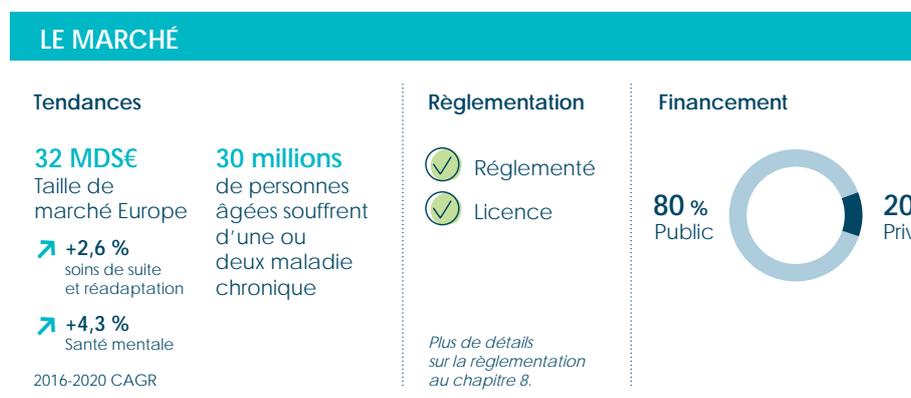
LA SANTÉ (SOINS MÉDICAUX ET DE RÉADAPTATION, SANTÉ MENTALE, CONSULTATIONS ET DIAGNOSTIC)



La **Santé** couvre trois domaines d'activité : Soins médicaux et de réadaptation, santé mentale (en France, Italie et Espagne), consultations (Italie). Nos établissements sanitaires travaillent en partenariat avec les acteurs de santé locaux (médecins généralistes, professionnels paramédicaux en ville, hôpitaux, cliniques, etc.). Ils offrent des services d'hospitalisation complète et d'hospitalisation de jour (services ambulatoires).

Le Groupe a récemment accéléré son développement dans les activités de santé, à travers un plan de redéveloppement ambitieux de ses établissements (50 % du parc français rénové ou relocalisé) et des acquisitions ciblées lui permettant de se renforcer dans les spécialités pneumologiques, neurologiques ou de santé mentale.

La santé sera un moteur de la croissance du Groupe dans les années à venir.



Problématiques et enjeux

Développer les services médicaux de réadaptation et de santé mentale

+15 %
capacités d'accueil en hospitalisation complète

+50 %
activités ambulatoires



Les principales filières médicales couvertes



Les cliniques de soins de suite et de réadaptation

Nos cliniques de Soins de Suite et de Réadaptation (SSR) accueillent des patients en sortie d'hospitalisation ou depuis leur domicile, sur prescription médicale.

Nos cliniques, principalement implantées en France et en Italie, proposent des soins spécialisés au sein de plateaux techniques adaptés. Dans chacune d'elles, des équipes médicales et paramédicales prodiguent tous les soins nécessaires et assurent des prises en charge médicales en hospitalisation complète afin de permettre aux personnes de retrouver leur autonomie, ou de poursuivre leurs soins en hospitalisation de jour.

Comme tous les établissements hospitaliers, nos cliniques sont soumises à des règles de qualité et de sécurité encadrées par les autorités de tutelle. Elles sont régulièrement évaluées par la Haute Autorité de Santé (HAS) qui mesure le niveau de qualité et de sécurité des soins.

NOS SPÉCIALISATIONS

Appareil locomoteur, cardiologie, neurologie, affections respiratoires, gériatrie, prise en charge des grands brûlés.



L'hôpital de jour

L'hôpital de jour (HDJ) : une solution adaptée au retour à domicile et au maintien de l'autonomie

En hôpital de jour, chaque patient bénéficie d'une prise en soin globale et personnalisée effectuée par une équipe de médecins spécialisés (gériatres, cardiologues, pneumologues...) et de professionnels paramédicaux (kinésithérapeutes, ergothérapeutes...).

Équipements modernes, plateaux techniques performants : l'hôpital de jour offre la même qualité et la même sécurité de soins que l'hospitalisation complète, et permet aux patients de rentrer chez eux le soir.



CAPACITÉS
AMBULATOIRES



+90 000
séances / mois





Les cliniques de santé mentale

« La psychiatrie à visage humain et le patient acteur de ses soins », c'est le principe fondateur de nos cliniques psychiatriques.

En hospitalisation complète ou en accueil de jour, lors de sa prise en charge, le patient peut bénéficier d'un suivi personnalisé et adapté à sa pathologie, grâce à des ateliers thérapeutiques et entretiens individuels avec un médecin psychiatre, une psychologue et l'équipe infirmière.

Nos cliniques intègrent progressivement les nouvelles technologies au cœur de leur structure et protocoles. Certaines cliniques ou hôpitaux de jour sont ainsi équipés d'unités d'électro-convulsivothérapie (ECT) ou sismothérapie, et de la stimulation magnétique transcrânienne (rTMS).

Elles sont également en lien permanent avec les acteurs de la santé (professionnels de santé, cliniques psychiatriques, établissements hospitaliers, ARS) pour intégrer ou développer des nouvelles structures en réponse aux besoins de santé régionaux.



NOS SPÉCIALISATIONS

Dépression, troubles de l'humeur, addiction, troubles de l'alimentation.

Santé mentale : des besoins croissants de prise en charge

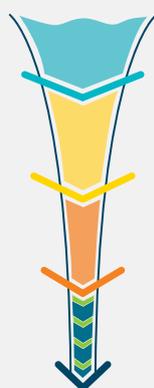
Les affections de santé mentale, que ce soit les addictions, les troubles de l'humeur, les troubles de l'alimentation mais aussi les affections psychiatriques plus sévères, sont aujourd'hui l'une des principales causes de maladies chroniques en Europe.

15 % de la population des pays européens souffre de l'une ou l'autre forme de ces affections et la prévalence de ces pathologies devrait continuer à augmenter compte tenu de la crise épidémique que nous traversons aujourd'hui.

La capacité installée est insuffisante pour répondre à ces services. Des capacités ambulatoires supplémentaires sont nécessaires pour accompagner les patients dans un projet thérapeutique personnalisé et favoriser un retour à domicile dans la journée afin de ne pas impacter leur vie sociale et professionnelle. De même, il est important de constituer des équipes pluridisciplinaires pour mieux prendre en charge les pathologies liées aux troubles alimentaires ou troubles de l'humeur.

Des besoins importants non satisfaits en Europe...

15 %
population affectée par des problèmes de santé mentale



Maladies professionnelles ou affectives
Addictions
Vieillessement

Troubles de l'humeur
Troubles du sommeil

Troubles bipolaires
Crises de panique
Troubles délirants

Schizophrénie
Hospitalisation forcée

SEULEMENT 1 %
population traitée en hospitalisation complète



... qui s'orientent vers le privé et l'ambulatoire

1

Demande croissante pour les soins ambulatoires

2

Développement des méthodes de soin innovantes

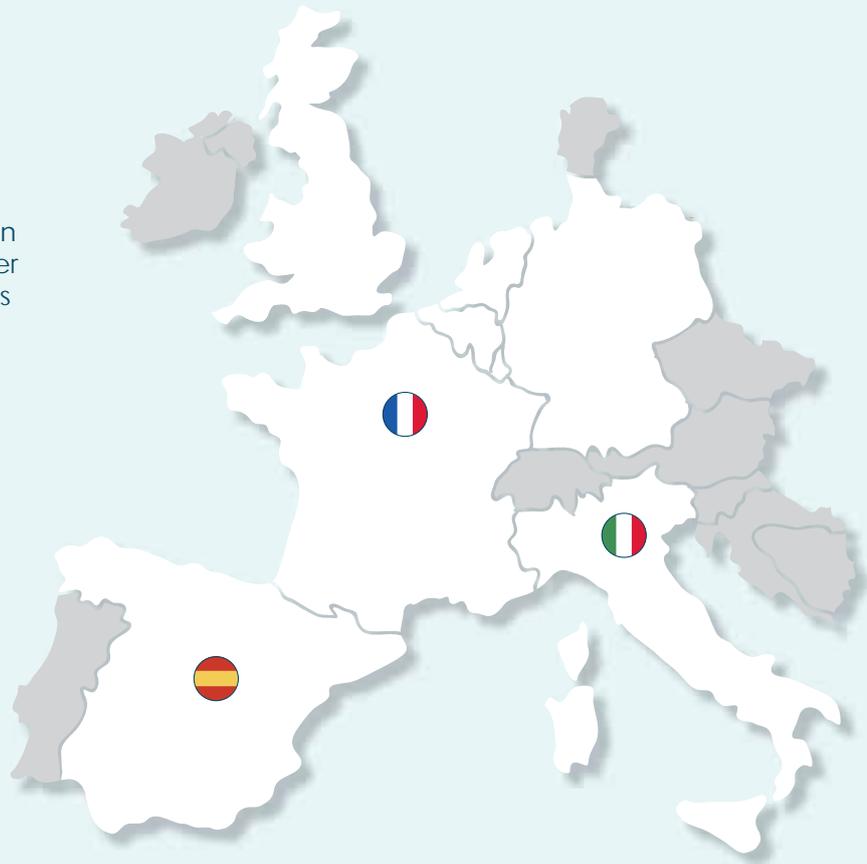
(digital, rTMS, réalité virtuelle)

3

Contribution importante du secteur privé

La 3^{ème} plateforme européenne en santé mentale

Déjà présent dans la santé mentale en France et en Italie, le Groupe a fait le choix d'accélérer son développement, avec l'acquisition de deux plateformes en France et en Espagne, pour se positionner parmi les principaux acteurs privés en Europe.



3^{ème}
acteur
européen



Paysage concurrentiel en Espagne
en nombre de lits

Paysage concurrentiel en France
en nombre d'établissements

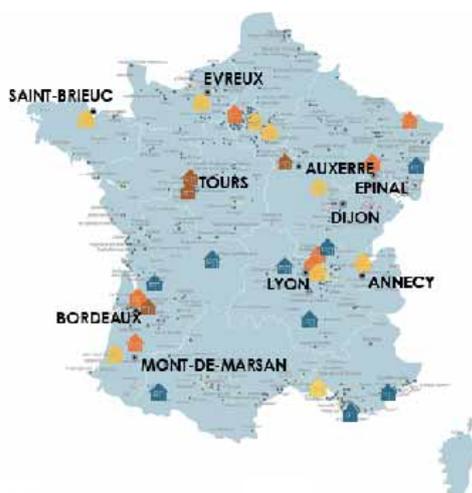


NOS ACTIVITÉS COMBINANT HOSPITALISATION COMPLÈTE ET SOLUTIONS AMBULATOIRES

FRANCE

Korian + INICEA

Opérateur de référence en santé mentale reconnu dans la prise en charge des troubles de l'humeur, de la schizophrénie, des troubles anxio-dépressifs et des addictions.



- Inicea hôpitaux de jour uniquement
- Inicea hospitalisation complète uniquement
- Inicea cliniques mixtes
- Korian cliniques psychiatriques
- Korian établissements de soins spécialisés
- Korian établissements

- 32 établissements spécialisés
- Une expertise au service des territoires de santé pour répondre à des besoins structurels
- Excellence opérationnelle et haute qualité de services
- c. 170 M€ de chiffre d'affaires en 2021
- Croissance moyenne annuelle d'au moins 6 %

ITALIE

- 10 établissements spécialisés
- 15 M€ de chiffre d'affaires 2021

ESPAGNE

Ita Salud Mental

Acteur de référence dans la prise en charge des troubles alimentaires et troubles de l'humeur, en partenariat avec des universités de premier plan.



- Un réseau de 42 cliniques et centres de consultation, présent dans les plus grands centres urbains espagnols (Madrid, Barcelone et Valence)
- 25 cliniques et établissements de soins et 17 centres de consultation et d'hospitalisation de jour
- Excellente qualité de service (NPS de 70 %)
- c. 50 M€ de chiffre d'affaires en 2021, avec une contribution positive à la marge du Groupe
- Fort potentiel de croissance embarquée (environ 15 % de croissance moyenne annuelle jusqu'en 2024)

Une plateforme européenne de santé mentale Korian qui devrait représenter environ 250 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2022 en France, en Espagne et en Italie.

Développer la télémédecine avec des solutions d'expertise

Dans le contexte de la Covid-19, le déploiement de solutions de téléconsultation a été accéléré avec Omedys, filiale spécialisée dans la télémédecine. Cette solution a notamment permis de renforcer le soutien médical au sein des maisons de retraite en relais des médecins traitant.

La télémédecine/téléconsultation est garante de l'accès à une expertise médicale spécialisée 7 jours sur 7.

Ce dispositif permet d'éviter :

- le recours inutile aux services d'urgence ;
- les ruptures dans la prise en charge des pathologies chroniques.



La télémédecine permet de mettre en lien, à distance, un médecin et un patient à l'aide d'une solution technique (tablette ou chariot de télémédecine) et avec le soutien d'un professionnel de santé télé-assistant

Cette solution de téléconsultation est accessible à tous nos résidents en maison de retraite.

Le télé-assistant (IDE*) prend rendez-vous sur la plateforme web pour réserver un créneau avec un médecin, prépare le résident à la téléconsultation et prend l'ensemble de ses paramètres vitaux habituels. Lors de la téléconsultation, il assiste le médecin à distance pour manipuler les objets connectés et suivre ses consignes. À l'issue de la téléconsultation, l'infirmier dispose de toutes les informations nécessaires (observations médicales, prescription) directement sur le dossier informatisé du résident.



Les parcours de soins des patients BPCO

Korian a développé à travers **Move in Med**, filiale spécialisée, le Parcours Objectif Patient (POP), un nouveau parcours de soins coordonnés de la BPCO (Broncho Pneumopathies Chroniques Obstrucives).

Cette solution permet d'améliorer la qualité de vie des patients à leur retour à domicile. Elle vise en particulier la réduction de l'intensité, de la durée, de la fréquence des exacerbations lors des épisodes de décompensation caractéristiques de la BPCO.

Une organisation spécifique et personnalisée, dans le prolongement de la prise en soin du patient à la clinique :

- un programme personnalisé quotidien d'exercices physiques et respiratoires est proposé au patient sur la plateforme ;
- un questionnaire hebdomadaire simple sur la bonne conduite de son programme, et sur son état général, permet à l'infirmière de l'adapter selon les besoins ;
- chaque mois, l'infirmière appelle le patient pour faire un bilan et met à jour la plateforme avec toutes ces informations ;
- une consultation de bilan de réhabilitation respiratoire a lieu à la clinique trois à six mois après le retour à domicile.

*IDE : Infirmiers diplômés d'état.

Le parcours POP (Parcours Objectif Patient), une plateforme digitale innovante, simple et intuitive



LES SOLUTIONS À DOMICILE (RÉSIDENCES SERVICES, HABITATS PARTAGÉS, SERVICES DE SOINS À DOMICILE)

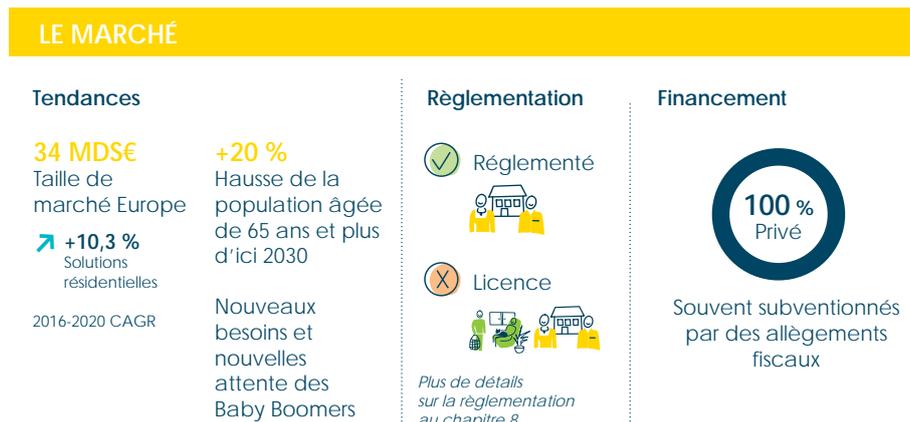


Les solutions à domicile permettent aux seniors et personnes fragiles isolés, notamment en milieu rural, de continuer à vivre chez eux, tout en étant suivis et protégés.

- **les solutions résidentielles** sont des services d'hébergement alternatifs et inclusifs qui apportent une réponse aux personnes en quête de solutions intermédiaires entre le maintien à domicile et l'entrée en maisons de retraite. Korian propose des résidences services, dont certaines sont adossées à une maison de retraite spécialisée, et des résidences partagées (colocations) pour seniors associées à des services d'aide à domicile.

- **un nouveau concept d'habitat senior**, CASA BARBARA a récemment vu le jour, développé en partenariat avec Serge et Jérémie Trigano et le Chef étoilé Pierre Gagnaire.

- **les services de soins à domicile** proposent une assistance pluridisciplinaire à domicile. L'offre repose sur des réseaux d'agences de proximité bien implantés sur leur territoire, comme le réseau Petits-fils en France présent dans plus de 200 villes et bassins de vie.



Problématiques et enjeux

Répondre de manière différente et différenciée aux aspirations des seniors en termes d'accueil et d'accompagnement quels que soient les lieux de prise en charge et les situations de chacun.

Les nouvelles générations de seniors ont des modes de vie différents et n'ont pas les mêmes attentes que leurs aînées. Ces « Baby Boomers » souhaitent maintenir une vie sociale active, rester en bonne santé et préserver leur autonomie.

Korian a créé des concepts innovants, à taille humaine et offrant du lien social

Habitat partagé et inclusif



Depuis 2018, Ages&Vie offre la possibilité aux seniors de vivre en communauté en étant aidés et accompagnés par des auxiliaires de vie, tout en gardant un maximum d'autonomie.

Les colocations permettent aux aînés de maintenir le lien avec leurs proches et conserver leurs habitudes. Elles facilitent notamment la lutte contre la solitude et abritent souvent des colocations parfaitement ancrées sur leur territoire. Un véritable lieu de vie où les liens sociaux et familiaux sont entretenus au quotidien.

Ages&Vie compte aujourd'hui 150 maisons avec un objectif de 300 maisons à horizon 2024, soit 3 000 places d'hébergement qui permettront la création de c.1 500 emplois locaux d'auxiliaires de vie.



Le concept sera adapté en 2022 en Europe sous la marque Care-X, à travers 50 projets en Allemagne avec l'ambition de développer 180 sites à horizon 2027.

Concept résidentiel innovant



CASA BARBARA est un concept innovant, un nouveau lieu de vie conçu pour les jeunes seniors actifs et autonomes, créé en association avec Serge et Jérémie Trigano.

Ces résidences fonctionneront selon le principe d'une maison d'hôtes, un couple d'hôtes et ses enfants vivront sur place, et proposeront :

- des activités culturelles et sportives ;
- des espaces bien-être, du sauna à la salle de cinéma en passant par le salon de coiffure ;
- des plats signés par le chef des chefs Pierre Gagnaire, sacré le plus grand chef du monde en 2015.

La décoration intérieure, signée Sandra Benhamou, est conçue comme une grande maison de campagne chaleureuse avec des coloris gais, des teintes douces, des fibres naturelles et des boiseries.

Service de soins à domicile



Petits-fils est le 1^{er} réseau privé français d'aide à domicile pour personnes âgées en perte d'autonomie et compte 260 agences, dont 54 créées sur 2021. Petits-fils a créé depuis 2017, 6 700 emplois, dont 6 000 auxiliaires de vie et ambitionne de créer 3 000 emplois en 2022. Petits-fils figure à la 36^{ème} place des entreprises qui recrutent le plus en France (Palmarès 2022 publié par Le Figaro).



Partenariat avec la Croix-Rouge française pour la certification des auxiliaires de vie. Objectif de 1 000 auxiliaires de vie certifiés par la Croix-Rouge Française en 2022.

La Maison Petits-fils, lieu convivial de détente et d'échanges imaginé pour les auxiliaires de vie, aux proches et aux aidants.

KORIAN, PREMIER GROUPE EUROPÉEN DE SOIN AU SERVICE DES PERSONNES ÂGÉES ET FRAGILES

Une stratégie construite en interaction étroite avec nos parties prenantes, pour s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de Santé Publique



1.4 Une stratégie construite en interaction étroite avec nos parties prenantes, pour s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de Santé Publique

1

« Le Soin à Cœur », un pacte de confiance avec l'ensemble des parties prenantes

Notre projet d'entreprise, « Le Soin à Cœur », déployé à l'échelle européenne en septembre 2019, entend répondre aux attentes et besoins des différentes parties prenantes, les personnes fragiles et les aidants, les collaborateurs et les acteurs des territoires.

Il identifie six priorités autour de **deux axes** :

- une ambition d'excellence, afin d'offrir aux personnes fragilisées, proches et aidants des services de qualité ;
- une ambition d'innovation, d'une part à travers des solutions digitales innovantes pour mieux accompagner et protéger à l'intérieur de nos structures, comme à domicile et d'autre part sur le développement de nouvelles formes d'accompagnement de proximité, notamment l'habitat inclusif, principal levier de développement.



Excellence



ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE

Soutenir nos équipes et investir dans le développement des compétences de chaque collaborateur

La qualité de vie et des conditions de travail de nos salariés est un élément clé de la politique de Ressources Humaines; elle est étroitement liée à la qualité de service et des prestations apportées aux résidents et aux patients.

Pour pallier la pénurie de personnel, défi majeur de notre secteur, Korian s'est engagé activement sur la voie de la formation en créant ses propres écoles et des programmes de formations qualifiantes. D'ici 2023, nos écoles et nos formations couvriront 50 % de nos besoins en recrutement.

QUALITÉ DE VIE ET CONDITIONS DE TRAVAIL

ATTIRER-ENGAGER-RETENIR

	2019	2020	2021
ANCIENNETÉ MOYENNE DU PERSONNEL en années	6,7	6,9	7,4
FORMATIONS QUALIFIANTES	4,1 % 2174	8,1 % 4348	9,7 % 5302



Centres d'apprentissage
Écoles d'aides-soignants Korian (France, Italie), CFA des Chefs (France)...



Programme Passerelles
Innové via des programmes de reconversion de salariés d'autres secteurs en France

VALORISER

577 310

HEURES DE FORMATIONS

Réseau de la Korian Academy en Europe avec plateformes d'e-learning en France, Allemagne et Italie

s.Keys
Skills for share

1^{er} programme de formation européen pour Responsables de site avec IFG Executive Education

DÉVELOPPER

860

RESPONSABLES DE SITES EN EUROPE suivent une formation dédiée de 3 ans

INTÉGRER

2730

APPRENTIS EN EUROPE
(+15 % vs. 2020)



QUALITÉ DE SERVICES



Investir dans la qualité des soins

Korian travaille constamment à l'amélioration du bien-être de ses patients et de ses résidents. C'est dans ce contexte que nous avons développé notre approche « Positive Care » visant à améliorer l'autonomie de nos résidents et optimiser leur qualité de vie à travers des thérapies non-médicamenteuses individualisées. Cette approche scientifique fait partie intégrante de notre politique de qualité et de bienveillance et nécessite un Système de Management de la qualité irréprochable.

C'est pour cette raison que nous avons accéléré notre programme complet de certification ISO 9001 lancé en 2020. Fin 2021, près d'un tiers du réseau de maisons de retraite en Europe est entièrement certifié ISO. Outre cette certification, nos établissements sont régulièrement audités en interne, avec plus de 200 personnes dédiées au contrôle de la qualité, et par des organismes externes (Bureau Veritas, Mérieux, AFNOR et autres ISO certificateurs en Europe).

QUALITÉ DES SOINS

CONTRÔLE QUALITÉ

	2019	2020*	2021
POSITIVE CARE			
Objectif: 100 % des établissements d'ici 2023	72 %	66 %	80 %**
Certification ISO			
Objectif: 100 % des établissements d'ici 2023	8 % 64	11 % 89	29 % 240***

> 200 collaborateurs
CONSACRÉS AU CONTRÔLE QUALITÉ

> 4000 audits
confiés à des tiers indépendants
(SOIT ENVIRON 4 PAR ÉTABLISSEMENT EN EUROPE) EN 2020 / 2021 EN PLUS DES CONTRÔLES RÉGLEMENTAIRES

1 092 audits internes
SUR LA MÊME PÉRIODE



* Année impactée par la Covid-19.

** Périmètre : Maisons de retraite au 31/12/2019, représentant 679 maisons de retraite en décembre 2021.

*** Périmètre : 836 sites en 2019-2020 et 824 sites en 2021 (cession de 12 établissements en décembre 2021).

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE



Mettre les Systèmes d'Information au service de la fiabilité et de la qualité de la prise en charge

En tant que prestataire de soins, Korian collecte et produit une quantité non négligeable de données. Initialement, ces données n'étaient considérées qu'à des fins administratives et réglementaires. Korian travaille à mettre la donnée au service de nos responsables de sites pour les aider à piloter leur activité pour la planification du personnel ou le suivi de la qualité.



Innovation



DÉVELOPPEMENT AGILE DANS LES TERRITOIRES

Investir dans la diversification de nos activités

Korian renforce continuellement ses réseaux et ses services en investissant :

Dans la modernisation et la spécialisation de ses établissements médicaux et sanitaires

Programme Boost pour les maisons de retraites avec 4 000 chambres rénovées sur 90 sites à fin 2021, programme HDJ (hôpital de jour - centres ambulatoires) pour les cliniques.



1^{er} centre ambulatoire SSR polyvalent et spécialisé en gériatrie – Paris XX^{ème}.



Programme Boost - Korian Les Tybilles - Meudon.

Dans le développement d'offres alternatives

Habitats inclusifs, résidences Casa Barbara, Soins à domicile



Maison Âges&Vie – Beure – Franche-Comté.



Maison Casa Barbara – Levallois Perret (ouverture en mai 2022).

Dans des acquisitions ciblées, essentiellement dans la Santé

en réponse notamment aux problématiques de déserts médicaux



Ita Salud Mental - Espagne.



Maison Petits-fils – Siège social Paris XV^{ème} - Accueil des Auxiliaires de Vie.



Centre de psychothérapie – Osny, France.

KORIAN, PREMIER GROUPE EUROPÉEN DE SOIN AU SERVICE DES PERSONNES ÂGÉES ET FRAGILES

Une stratégie construite en interaction étroite avec nos parties prenantes, pour s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de Santé Publique



SOLUTIONS DIGITALES Investir dans l'innovation

Le Groupe investit dans le digital et les systèmes d'information afin de connecter progressivement tous ses établissements à la fois en interne et vers l'extérieur. Ceci rend possible une communication plus fluide avec les proches et une sécurité accrue pour les résidents et patients.

La digitalisation du processus apporte également à nos équipes 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.

La création de parcours de soins ambulatoires intégrés passe par la capacité à soutenir les interventions et le suivi des patients par des plateformes d'échanges de données robustes. Nous avons réalisé des investissements ciblés dans ce domaine pour être capables de construire l'ingénierie de ces parcours.



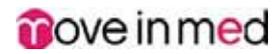
Solutions digitales



Plateforme digitale pour les professionnels à domicile



Télé médecine



Parcours de soin digitaux pour les maladies chroniques



BÂTIMENTS INNOVANTS

Investir dans l'amélioration de notre parc immobilier

Développement immobilier

Nous avons développé et renforcé au cours des années, une expertise immobilière reconnue pour développer des capacités nouvelles, pour reconstruire les établissements vieillissants, faire évoluer notre réseau pour apporter une solution adaptée à chaque situation de fragilité et bien répondre aux besoins en matière de santé.

En 2021, 131 projets de construction ou de rénovation ont été livrés avec plus de 1 800 lits nouveaux.



Rénovations (« BOOST »)
Programme Boost
Les Tybilles - 92 Meudon.



Unité Alzheimer
Espace Snoezelen
Monceau Paris - France.



Plateformes de réadaptation
Espace de physiothérapie
Monceau Paris, France.



Accueil de jour / Ambulatoire
Création de capacités d'accueil de jour
10 place + 12 chambres supplémentaires
Korian Brocélande - France.



Conception et construction

Nous disposons de véritables compétences techniques en matière de conception numérique avec le BIM (Building Information Modeling) et l'assistance de la start-up Data Soluce. Cela nous permet de planifier, concevoir, construire et gérer plus efficacement nos bâtiments (optimisation des délais, gestion du cycle de vie...) dans le but d'optimiser la qualité d'accueil et les performances économiques.

Cette initiative est en ligne avec notre engagement de réduction de notre empreinte environnementale (-40 % d'émissions de CO₂ d'ici 2030).



Par ailleurs, au 31 décembre 2021, 95 % du portefeuille de nouveaux projets (Greenfields) est constitué de projets labellisés HQE ou équivalent.

53 sites labellisés HQE ou équivalent ont été ouverts sur l'année 2021.

La construction modulaire nous permet également d'industrialiser nos méthodes et de ce fait d'accélérer notre rythme de développement organique et l'extension de notre réseau à travers une famille de concepts bien définis correspondant à nos trois familles d'activité.

Une stratégie construite en interaction étroite avec nos parties prenantes, pour s'adapter aux différentes situations de fragilité et répondre aux enjeux de Santé Publique

Une stratégie ESG en phase avec les attentes des parties prenantes et pleinement intégrée au projet d'entreprise

Acteur engagé et responsable, Korian décline son ambition ESG autour de cinq axes stratégiques alignés avec les six priorités du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ».



En inscrivant la politique de responsabilité ESG ⁽¹⁾ au cœur de son projet d'entreprise, Korian souhaite associer ses parties prenantes à la création de valeur partagée, comme le reflète la matrice de matérialité élaborée en 2020.

Les enjeux identifiés constituent notre boussole, ils permettent l'alignement de nos intérêts communs, à savoir l'excellence dans la qualité des soins

et le respect de nos résidents, patients et leur famille, l'attention portée à nos collaborateurs à travers nos programmes de formation, l'innovation et la recherche, l'inclusion et l'ancrage territorial et enfin la réduction de notre empreinte environnementale.

Par ailleurs, la stratégie ESG de Korian a été construite en accord avec les 10 principes du Pacte Mondial des Nations

Unies auquel le Groupe adhère depuis 2019, et vise à faciliter à l'atteinte de 8 des 17 Objectifs de Développement Durable de l'ONU pour 2030.

Une table de concordance entre les 15 engagements ESG du Groupe et les ODD de Global Compact est présentée au Chapitre 3, §3.1.4 du présent document.

(1) Environnement - Social - Gouvernance.

ODD suivis pour se positionner comme leader du Secteur

Axes stratégiques ESG	Enjeux ESG	ODD et cibles significatifs / KPIs	Autres ODD et cibles prioritaires
1	Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	3 Bonne santé et bien-être 3.4 Taux de recommandation résidents, patients et familles	9 Énergie propre et abordable 9.1
2	Être l'employeur de référence	4 Éducation de qualité 4.4 9,7 % Collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante	5 Égalité hommes-femmes 5.1/5.2 8 Travail décent et croissance économique 8.8 10 Réduction des inégalités 10.2/10.3
3	Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	9 Industrie, innovation et infrastructure 9.5 40 Publications scientifiques	3 Bonne santé et bien-être 3.4 8 Travail décent et croissance économique 8.6 17 Partenariats pour la réalisation des objectifs 17.17
4	Être un acteur local engagé et responsable	8 Industrie, innovation et infrastructure 8.3 78 % Achats locaux 36 % Achats auprès de PME	10 Réduction des inégalités 10.2 12 Commerce équitable 12.6
5	Réduire notre empreinte environnementale	13 Industrie, innovation et infrastructure 13.2 -6,8 % (KgCO ₂ eq/m ²) Énergie des bâtiments	7 Énergie propre et abordable 7.2/7.3 9 Industrie, innovation et infrastructure 9.4 11 Mesures relatives au changement climatique 11.6 12 Commerce équitable 12.3/12.4/12.5

18 enjeux ESG matériels classés en 3 catégories
● Environnement
● Social/Sociétal
● Gouvernance

Légende cibles significatives / N°
3.4 Bonne santé et bien-être
4.4 Éducation de qualité
8.3 Travail décent et croissance économique
9.5 Industrie, Innovation et Infrastructure
13.2 Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique

Promouvoir la santé mentale et le bien-être. Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent. Favoriser la création d'emplois décents et stimuler la création des petites et moyennes entreprises. Renforcer la recherche scientifique ainsi que l'innovation publique et privée. Intégrer aux politiques et stratégies des mesures relatives au changement climatique.



Afin de rendre plus lisibles ses actions et sa démarche responsable vis-à-vis de ses parties prenantes, le Groupe a défini 15 engagements ESG quantifiés sur 2019-2023.

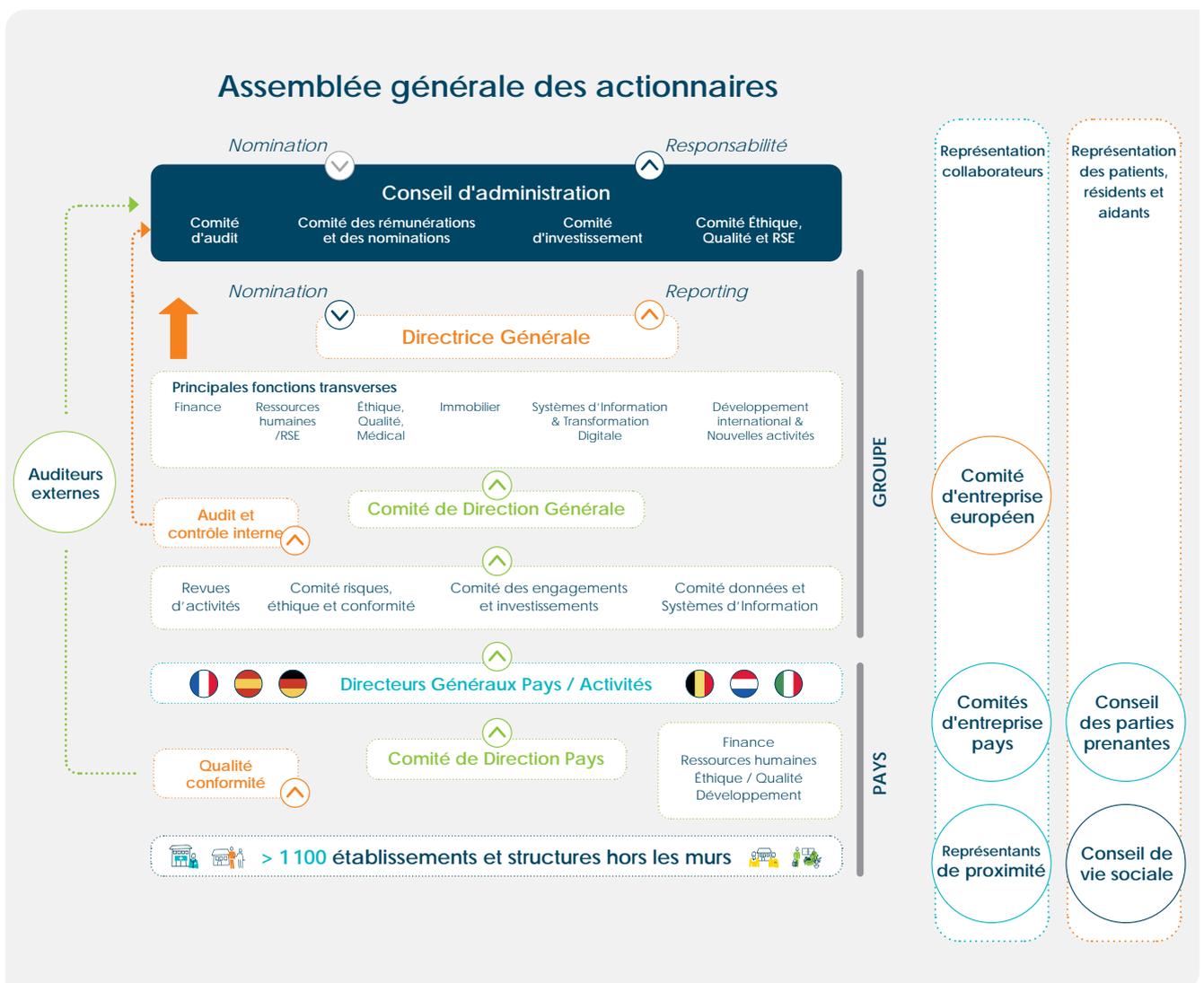
Ces macro-indicateurs, qui sont suivis par la Direction RSE du Groupe en relation avec les directions fonctionnelles et l'ensemble des pays, sont alignés avec les principaux standards internationaux de reporting extra-financiers (SASB, GRI ou les ODD), et permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de performance ESG tout en illustrant l'état d'avancement de la stratégie mise en œuvre.

Les résultats ESG en 2021



1.5 Gouvernance

La gouvernance du Groupe vise à favoriser la contribution active de nos parties prenantes. Les procédures de remontée d'information et le travail rigoureux des Comités assurent au Conseil d'administration une vision précise du déroulé des opérations et du déploiement de la stratégie.



Un Conseil d'administration diversifié et engagé

12
MEMBRES

50 %
DE FEMMES

17 %
DE NON-FRANÇAIS

60 %
D'ADMINISTRATEURS
INDÉPENDANTS

2
REPRÉSENTANTS
DES SALARIÉS

12
RÉUNIONS
EN 2021

56 ans
D'ÂGE
MOYEN

92 %
TAUX
D'ASSIDUITÉ

Principales compétences



Administrateurs indépendants



Jean-Pierre Duprieu ●
Président du Conseil d'administration



Guillaume Bouhours



Dr. Jean-François Brin ●



Anne Lalou ●



Dr. Markus Müschenich



Catherine Soubie

Administrateurs représentant les salariés



Marie-Christine Leroux



Markus Rückerl

Autres administrateurs



Sophie Boissard
Directrice générale



Florence Barjou
Predica
(Représentant permanent)



Philippe Dumont



Anne Ramon
Holding Malakoff Humanis
(Représentant permanent)

● Mandat arrivant à échéance lors de l'AGM du 22 juin 2022.

4 Comités spécialisés du Conseil

Comité d'audit
Catherine Soubie

6
RÉUNIONS
EN 2021

Comité des rémunérations et des nominations
Anne Lalou

6
RÉUNIONS
EN 2021

Comité d'investissement
Florence Barjou
Représentant permanent de Predica

8
RÉUNIONS
EN 2021

Comité Éthique, Qualité et RSE
Anne Ramon
Représentant permanent de Holding Malakoff Humanis

3
RÉUNIONS
EN 2021

Un Comité de Direction Générale expérimenté et européen

13
MEMBRES

23 %
DE FEMMES

38 %
DE NON-FRANÇAIS

53 ans
D'ÂGE
MOYEN

12
RÉUNIONS
EN 2021

5
COMITÉS
SPÉCIALISÉS

PARTICIPATION AUX COMITÉS SPÉCIALISÉS
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET AUX
SÉMINAIRES STRATÉGIQUES DU CONSEIL

Directions opérationnelles Pays/Activités



Sophie Boissard
Directrice générale



D' Marc-Alexander Burmeister
Directeur Général
Allemagne



Dominiek Beelen
Directeur Général
Belgique



Nicolas Mérigot
Directeur Général
France



D' Mariuccia Rossini
Présidente de
Korian Italie



Federico Guidoni
Directeur Général
Italie



D' Bart Bots
Directeur du
Développement
International



Charles-Antoine Pinel
Directeur Général des
nouvelles activités et
stratégie d'offre pour
l'Europe

Directions fonctionnelles Groupe



D' Didier Armaingaud
Directeur Médical,
éthique - Qualité-
de-Service Groupe



Rémi Boyer
Directeur des
Ressources
Humaines & de
la RSE Groupe



Frédéric Durusseau
Directeur immobilier
et Développement
Groupe



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



Philippe Garin
Directeur Financier
Groupe

1.6 Contrôle qualité et gestion des risques

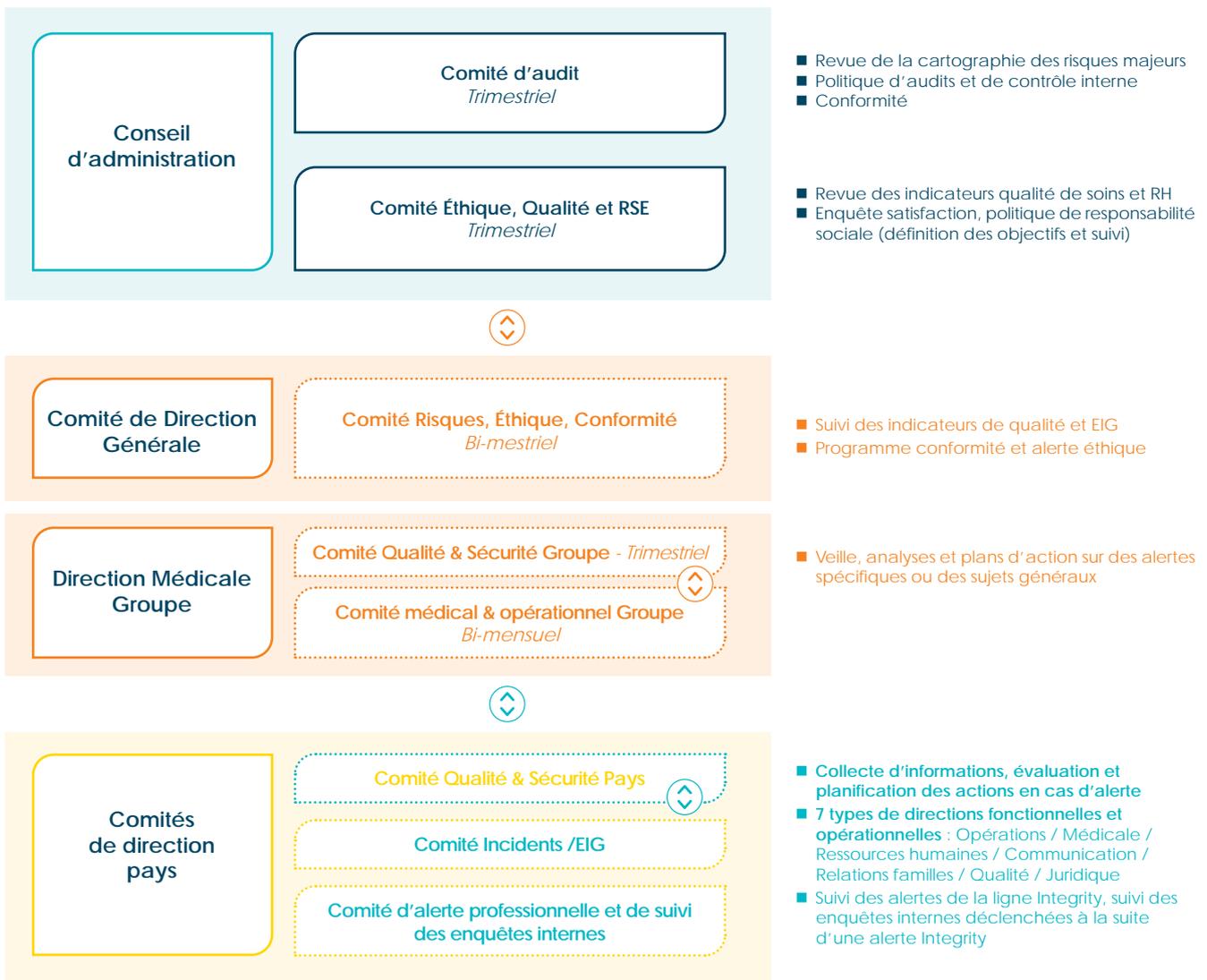
Une gouvernance et un processus clairement définis pour assurer qualité et conformité au sein du Groupe

Le contrôle interne est un processus mis en œuvre 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 ;
- les collaborateurs du Groupe.

Cette organisation qui exclut toute forme de conflit de gouvernance, permet au personnel opérationnel et aux experts des différents métiers de jouer un rôle primordial dans le signalement et le traitement des alertes, des EIG (Événements Indésirables Graves) et des réclamations.

Les principaux acteurs concernés par le pilotage du dispositif de contrôle interne, ainsi que les organes de gouvernance mis en place par chacun d'eux, sont indiqués ci-après.



Un dispositif de gestion des alertes et des signalements accessible à toutes les parties prenantes

Korian œuvre à ce que l'ensemble du personnel soit sensibilisé à la bientraitance et aux procédures de gestion d'alertes et de signalements. Il s'agit pour chacun de :

- pouvoir détecter et signaler tout risque de prise en charge inadaptée ;
- savoir se comporter de manière appropriée en cas de signalement (accepter la plainte, la réclamation ou la remarque, remercier pour le commentaire et rassurer quant à la résolution du problème).

En France en 2021, 2 743 responsables opérationnels et experts au sein des établissements ont été formés à la bientraitance et aux procédures de gestion d'alerte et de signalements.

Le Groupe a établi des procédures précises pour la gestion des signalements et l'identification des EIG (Evènements Indésirables Graves). La procédure de gestion d'alerte recouvre les alertes émanant de tous les différents canaux de signalement (EIG, relations clients, courriers, plateforme, INTEGRITY...). Les signalements reçus *via* l'ensemble de ces canaux peuvent être effectués de manière anonyme ou non.

Le dispositif d'alerte, INTEGRITY, mis à disposition *via* un site web externe sécurisé est anonyme depuis 2021. Il peut être utilisé en interne, par les collaborateurs du Groupe, comme en externe, par les résidents et patients, ainsi que leurs familles, et toute partie prenante externe. Cet outil est présenté aux fournisseurs du Groupe à l'occasion de nouveaux contrats ou de renouvellement de contrats. Le Groupe demande également à avoir accès au dispositif d'alerte de ses fournisseurs.

SIGNALEMENT D'ALERTE ET D'INCIDENTS



Gestion des principaux risques

La prévention et la gestion des risques sont au cœur des préoccupations du Groupe. Elle vise à identifier, quantifier et circonscrire les risques dans les différentes dimensions de l'activité de l'entreprise.

Une cartographie des risques a été élaborée au niveau du Groupe, elle est mise à jour chaque année.

Des plans d'actions spécifiques visant à améliorer la maîtrise et la prévention des risques sont établis et font l'objet d'un suivi.

La gestion des risques s'inscrit dans le cadre d'un management décentralisé. Des processus d'analyse et d'évaluation des risques ont été définis pour toutes les entités opérationnelles.

1

► PRINCIPAUX FACTEURS DE RISQUE

Catégorie de risques	Facteur de risques	Criticité du facteur de risques	ESG
Risques opérationnels	■ Pandémie liée au coronavirus (Covid-19)	●●●●	
	■ Soins et prise en charge	●●●●	
	■ Atteinte à la réputation	●●●●	
	■ Recrutement et fidélisation des collaborateurs	●●●●	
	■ Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles	●●●●	
	■ Sécurité des personnes	●●●●	
Risques stratégiques	■ Développement des activités et croissance externe	●●●●	
	■ Transformation digitale	●●●●	
	■ Développement immobilier et construction	●●●●	
Risques juridiques, éthiques et réglementaires	■ Réglementation	●●●●	
	■ Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement	●●●●	
	■ Éthique des affaires	●●●●	
Risques économiques et financiers	■ Capacité à intégrer les acquisitions et à délivrer les résultats attendus	●●●●	
	■ Risque de taux d'intérêt et de liquidité	●●●●	
	■ Gestion des coûts et inflation	●●●●	



Pour plus d'informations
 Cf §2.5.5 figurant au chapitre 2 du présent document.

1.7 Modèle d'affaires

UN MODÈLE CRÉATEUR
pour l'ensemble de nosNos ressources
(31 décembre 2021)

Ressources financières

4,3 Mds € de chiffre d'affaires
230 M€ de Cash-flow libre opérationnel avant investissements
94,6 M€ de résultat net
3,1x levier financier

Ressources immobilières

Une **compétence immobilière** au service du soin avec des **concepts Korian**
> 1 100 établissements et 91 800 lits
25 % de taux de détention immobilière

Ressources humaines

Une **communauté professionnelle** de 60 000 collaborateurs
81 % de femmes dont 47 % dans le Top Management
2 723 apprentis, soit 5 % des ETP Groupe
1 Comité d'entreprise européen

Ressources sociétales

2 Fondations (France et Allemagne)
1 Conseil des parties prenantes dans 4 pays
1 Conseil de Vie Sociale ou équivalents dans 89 % des établissements

Ressources environnementales

Feuille de route **bas carbone** de -40 % à horizon 2030 (énergie des bâtiments)
Labellisation des bâtiments HQE ou équivalent

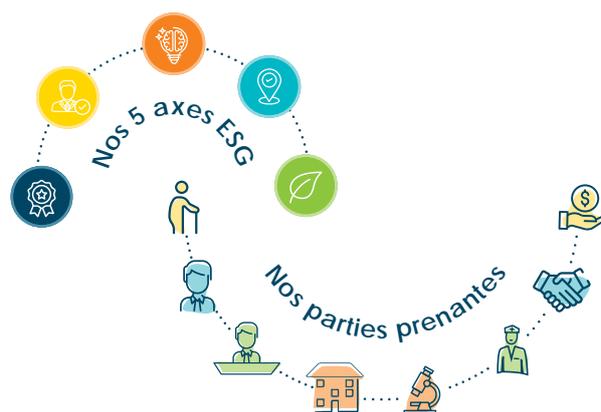
Notre mission

« Soigner et accompagner les personnes âgées ou fragiles et leurs proches dans le respect de leur dignité, et contribuer à leur qualité de vie »

Nos valeurs



Notre projet d'entreprise



Tendances

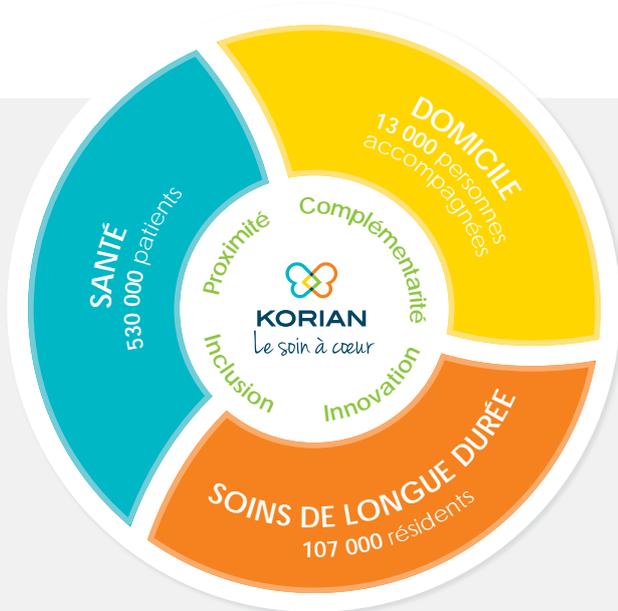


Transition démographique



DE VALEUR DURABLE

parties prenantes



Une activité essentielle de soins et de santé, ancrée dans les territoires à travers l'Europe, pour répondre aux besoins des personnes âgées ou fragiles et des aidants et contribuer au maintien de leur autonomie.



Maladies chroniques



Transformation digitale

Notre création de valeur (31 décembre 2021)

Valeur financière

Une **masse salariale** de 2,5 Mds€ soit 59 % du chiffre d'affaires
189 M€ d'investissements dans le réseau existant
220 M€ d'investissements financiers
Impôts sur les sociétés payés de 13,5 M€
Proposition de **dividende** : 0,35€/action

Valeur immobilière

3,2 Mds€ valeur du portefeuille immobilier
474 M€ investissements et 128 M€ de création de valeur
131 **bâtiments** livrés ou rénovés en 2021
1 800 lits issus de projets greenfield

Valeur humaine & sociale

650 000 patients, résidents pris en charge
Taux de recommandation de 34 (vs. 23 secteur B2C)
29 % des établissements certifiés ISO 9001

1^{er} plan d'actionnariat salarié **Korus**
Ancienneté moyenne de 7,4 ans
9,7 % (5 302 personnes) des collaborateurs dans un parcours qualifiant

Valeur économique et sociétale

700 bassins de vie desservis
99 % des établissements engagés dans des projets associatifs
78 % d'achats locaux, 36 % auprès de PME
1,5 M€, soit 1,6 % du RNPG consacrés à **des actions philanthropiques**

Valeur Environnementale

- 6,8 % (KgCO₂/m²) émissions de CO₂ (énergie des bâtiments)
95 % des projets immobiliers labellisés HQE ou équivalent



2

Facteurs de risques

2.1 RISQUES OPÉRATIONNELS	51
2.1.1 Pandémie liée à la Covid-19 🌐	51
2.1.2 Soins et prise en charge 🌐	51
2.1.3 Recrutement et fidélisation des collaborateurs 🌐	52
2.1.4 Atteinte à la réputation 🌐	53
2.1.5 Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles 🌐	54
2.1.6 Sécurité des personnes 🌐	55
2.2 RISQUES STRATÉGIQUES	55
2.2.1 Développement des activités et croissance externe	55
2.2.2 Transformation digitale 🌐	56
2.2.3 Développement immobilier et construction 🌐	56
2.3 RISQUES JURIDIQUES, ÉTHIQUES ET RÉGLEMENTAIRES	57
2.3.1 Réglementation	57
2.3.2 Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement 🌐	57
2.3.3 Éthique des affaires 🌐	58
2.4 RISQUES ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS	59
2.4.1 Capacité à intégrer les acquisitions et à délivrer les résultats attendus	59
2.4.2 Risque de taux d'intérêt et de liquidité	59
2.4.3 Gestion des coûts et inflation	60
2.5 CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES	62
2.5.1 La définition et les objectifs du contrôle interne	62
2.5.2 Les acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques	62
2.5.3 Les dispositifs de contrôle interne de l'information comptable et financière	63
2.5.4 Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques opérationnels	65
2.5.5 Assurance et couverture des risques	66



Le Groupe réévalue régulièrement les risques liés à ses activités et à son environnement afin de :

- assurer la qualité des opérations ;
- préserver la réputation de la Société et la valeur de ses actifs ;
- sécuriser la prise de décision et les processus de la Société ;
- favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la Société ;
- mobiliser les collaborateurs de la Société autour d'une vision commune des principaux risques.

La gestion des risques au sein du Groupe s'appuie sur un processus de veille et d'identification des risques, de leur analyse et la mise en place de mesures préventives ou correctives pour réduire leur impact potentiel.

Identification des risques

Chaque année, la cartographie des risques majeurs du Groupe est mise à jour à partir d'une approche qui croise :

- une analyse ascendante pour obtenir le point de vue des managers opérationnels et les apports de chaque pays ;
- une analyse descendante portée par la Direction générale et les Directions fonctionnelles Groupe.

Analyse et évaluation des risques

L'exercice de cartographie des risques inclut l'évaluation de la criticité de chaque risque majeur.

La criticité brute est évaluée à partir de l'analyse conjointe de deux critères :

- la plus haute probabilité de voir se réaliser le risque ; et

- l'ampleur estimée de son impact négatif potentiel maximum (extra-financier, notamment opérationnel, comme financier).

L'association de ces deux critères définit une criticité brute du risque.

Les dispositifs de maîtrise des risques permettent de pondérer la probabilité brute, l'impact brut ou les deux critères ce qui conduit à une criticité nette du risque.

La présentation des facteurs de risques par catégorie est synthétisée dans le tableau ci-dessous avec indication du degré de criticité nette pour chaque facteur de risque selon l'échelle faible, moyen, élevé. Le présent document ayant vocation à ne présenter que les risques significatifs, il n'est fait mention d'aucun risque de niveau faible.

Les risques sont classés par niveau de criticité décroissant à l'intérieur de chaque catégorie (risques opérationnels, risques stratégiques, risques juridiques, éthiques et réglementaires ou risques économiques et financiers).

Traitement des risques

Le Groupe met en œuvre des plans d'actions dans une démarche d'amélioration continue. Par ailleurs, il recourt à une couverture assurantielle dans une optique d'externalisation.

Les risques présentés ci-après sont ceux que la Société considère, à la date du présent Document d'enregistrement universel, comme susceptibles d'avoir un impact significatif sur le Groupe ou pour lesquels une information en direction des parties prenantes semble pertinente.

Principaux facteurs de risque

Catégorie de risques	Facteur de risques	Criticité du facteur de risques	ESG
Risques opérationnels	■ Pandémie liée au coronavirus (Covid-19)	Élevé	
	■ Soins et prise en charge	Élevé	
	■ Atteinte à la réputation	Élevé	
	■ Recrutement et fidélisation des collaborateurs	Élevé	
	■ Systèmes d'information, cybersécurité et protection des données personnelles	Moyen	
	■ Sécurité des personnes	Moyen	
Risques stratégiques	■ Développement des activités et croissance externe	Moyen	
	■ Transformation digitale	Moyen	
	■ Développement immobilier et construction	Moyen	
Risques juridiques, éthiques et réglementaires	■ Réglementation	Élevé	
	■ Réchauffement climatique et dommages causés à l'environnement	Moyen	
	■ Éthique des affaires	Moyen	
Risques économiques et financiers	■ Capacité à intégrer les acquisitions et à délivrer les résultats attendus	Moyen	
	■ Risque de taux d'intérêt et de liquidité	Moyen	
	■ Gestion des coûts et inflation	Moyen	

Dans chaque catégorie, les facteurs de risques sont présentés de façon hiérarchisée en commençant par les plus significatifs :

- la présentation du risque brut, tel qu'il existe dans le cadre de l'activité de la Société ;
- la présentation des dispositifs de gestion mis en œuvre par la Société.

D'autres risques pourraient se matérialiser à l'avenir et avoir un effet défavorable significatif. La liste des risques ci-dessus n'est donc pas exhaustive.

Parmi les risques présentés dans ce chapitre, certains présentent des enjeux sociaux, environnementaux, ou de gouvernance (ESG). Ces principaux risques extra-financiers sont identifiés dans le tableau ci-dessus et dans les paragraphes ci-après au moyen du symbole. 

Le chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel détaille les politiques mises en œuvre par Korian notamment dans le cadre de sa stratégie ESG pour prévenir, identifier et atténuer la survenance de ces risques, ainsi que les résultats de ces politiques.

2.1 Risques opérationnels

2

2.1.1 PANDÉMIE LIÉE À LA COVID-19

2.1.1.1 Description du risque

La pandémie liée à la Covid-19 qui sévit depuis décembre 2019 connaît depuis la fin 2021 une période d'accalmie. La vaccination et le maintien des gestes barrières ont démontré leur efficacité.

À date de publication du présent Document d'enregistrement universel, le pic de la vague Omicron est passé dans l'ensemble des pays dans lesquels le Groupe est implanté. La courbe des nouveaux cas est en décroissance et le nombre de cas sévères est négligeable. Cette diminution de la pression épidémique se retrouve dans le réseau du Groupe avec une baisse significative du nombre de personnes positives. Environ 4 % des collaborateurs, des résidents et des patients sont positifs dont 99 % sont asymptomatiques.

2.1.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre de son plan de vigilance contre la Covid-19 (Vigi-Covid), le Groupe a défini, en mai 2020, pour l'intégralité de ses établissements dans tous ses pays d'implantation (maisons de retraite spécialisées et cliniques), un nouveau standard européen intégrant les meilleures pratiques en termes d'hygiène, de traçabilité et de mesures de prévention déployées pendant la première vague de la pandémie. Ce standard a été mis à jour tout au long de la pandémie.

Le Groupe a par ailleurs veillé à ce que son réseau soit continuellement alimenté en équipements de protection (masques, vêtements, etc.) en constituant un stock permanent de deux mois d'utilisation. Des campagnes de diagnostics d'hygiène couvrant tous les établissements européens ont été confiées à Bureau Veritas à partir du 1^{er} juillet 2020, avec pour but de vérifier la bonne application de ces normes et d'assister les équipes dans leur mise en œuvre.

Au 31 décembre 2021, 83 % des établissements audités avaient démontré une excellente maîtrise du standard. Le Groupe a par ailleurs mis en place une politique systématique de tests de dépistage sur ses personnels comme sur les personnes accueillies dans les établissements, conformément aux réglementations locales en vigueur. Il déploie depuis la fin du mois de décembre 2020 une politique systématique de vaccination des personnes prises en charge et des salariés, au fur et à mesure de la mise à disposition des vaccins dans chaque pays du Groupe par les autorités publiques. Le taux de couverture vaccinale dans le réseau est très élevé grâce aux obligations en vigueur dans la plupart des pays avec plus de 90 % des résidents à jour de leurs rappels. S'agissant des collaborateurs, le taux de couverture est proche ou égal à 100 % en France, Italie et Espagne et de 90 % en Allemagne.

2.1.2 SOINS ET PRISE EN CHARGE

2.1.2.1 Description du risque

En 2021, 650 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des 1 143 établissements Korian, ou pris en charge à leur domicile.

Compte tenu de la fragilité, de leur profil sur le plan cognitif ou de la mobilité, ou de l'âge des résidents et patients, il existe des risques inhérents à l'activité de soins destinés à des personnes âgées ou fragiles.

Ces risques peuvent être liés aux situations suivantes (liste non exhaustive) :

- délivrance des traitements et des médicaments ;

- acte de soins ;
- risques de chutes ;
- épisodes épidémiques saisonniers (grippe, infections respiratoires) susceptibles d'avoir un impact particulier sur les personnes âgées souffrant de pathologies chroniques ; et
- mauvaise application des Standards qualité (Standard Korian) et de l'approche *Positive Care* (approche destinée à promouvoir les thérapies non médicamenteuses lorsque cela est pertinent) et risque de maltraitance.

2.1.2.2 Dispositifs de gestion du risque

La qualité et la sécurité des soins et de la prise en charge sont la première des priorités pour le Groupe. Aussi, la gestion des risques liés aux soins et à la prise en charge est un point de vigilance majeur. Le Groupe s'est d'ailleurs engagé dans une démarche de certification qualité ISO 9001 qui va bien au delà des exigences réglementaires.

Les procédures suivantes ont été établies et déployées au sein du Groupe :

- la formalisation et la diffusion des politiques Médicale, Éthique et Qualité de service dans le respect des valeurs du Groupe, de la déontologie et des réglementations ;
- la publication régulière des recommandations de Bonnes Pratiques auprès des Directeurs d'établissement et de leur personnel ;
- le management par la qualité favorisant la prise en charge de la personne dans des conditions optimales de qualité et de sécurité.

Par ailleurs, tous les personnels sont formés à une approche individualisée des besoins du résident ou du patient à travers le projet personnalisé ou thérapeutique (*Positive Care*) et à la prévention de la maltraitance. Des campagnes annuelles thématiques de sensibilisation sont déployées à l'échelle européenne.

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

Les audits qualités sont réalisés dans les établissements par les équipes des Départements qualité de chaque pays. Ces audits sont menés à partir de grilles d'audit, adaptées à chaque activité, qui reprennent les exigences du Standard Korian et des réglementations en vigueur dans les pays. Les audits qualité portent en particulier sur :

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

L'ensemble des établissements sont audités tous les 2 ans.

En complément, le Groupe organise des campagnes d'audits externes :

- confiés à des organismes agréés dans le cadre de la certification ISO 9001 (par exemple, Afnor en France, DNV en Italie et en Espagne, Dekra en Allemagne). Ces audits sont menés afin d'évaluer, par un regard externe, neutre

et objectif, la mise en place et l'efficacité du système de management de la qualité. D'ici 2023, 100 % des maisons de retraite spécialisées et des cliniques opérées par le Groupe depuis le 31 décembre 2019 seront certifiées ;

- dans le cadre de la vérification de la correcte mise en place de plans de maîtrise tels que les plans sanitaires, de gestion du risque infectieux ou encore de gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les différentes autorités nationales et régionales organisent des contrôles dans les établissements, conformément aux différentes réglementations en vigueur.

Le comité qualité et prévention du Groupe, présidé par le Directeur éthique, médical et qualité de service du Groupe, assure la supervision des programmes d'audit ainsi que la bonne mise en œuvre des plans d'actions.

Un tableau de bord consolidé est présenté au comité risques, éthique et conformité présidé par la Directrice Générale du Groupe.

Le système de gestion de la qualité intègre en outre :

- un système de déclaration des événements indésirables graves (**EIG**) qui vise à recenser tous les incidents dans chaque établissement du Groupe et à s'assurer de la mise en œuvre sans délai des mesures appropriées ;
- la mise en place d'un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) permettant de signaler des faits contraires à l'éthique ou à la réglementation ;
- des procédures de gestion de crise graduées au niveau de chaque pays et du Groupe.

En ce qui concerne l'identification et la prévention des situations de maltraitance, le Groupe veille à ce que les professionnels soient sensibilisés et formés aux bonnes pratiques et incite au signalement de tous les faits et comportements à risque. Toute situation susceptible de constituer un cas de maltraitance fait l'objet de mesures conservatoires immédiates et le cas échéant de sanctions.

Des informations complémentaires sur les procédures relatives aux EIG ainsi que sur la démarche *Positive Care* de Korian sont présentées aux paragraphes 3.2.1 et 3.2.4.2 du présent Document d'enregistrement universel.

La Direction éthique, médicale et qualité de service assure le suivi de ces politiques et la coordination de ces actions. Des informations complémentaires relatives à la gestion des risques opérationnels sont présentées au paragraphe 3.2.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.3 RECRUTEMENT ET FIDÉLISATION DES COLLABORATEURS

2.1.3.1 Description du risque

Au sein du Groupe, 60 000 femmes et hommes se dévouent à la cause des plus fragiles ou des plus âgés au sein des différentes familles de métier (soin, hôtellerie-restauration, animation, administratif, etc.).

Les besoins à venir sont importants et liés à :

- la démographie ;
- la prévalence accrue des maladies chroniques ;
- l'augmentation de la dépendance ; et
- l'isolement des personnes fragiles.

Les besoins en matière de recrutement seront très impactants dans les prochaines années.

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

2.1.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Dans le cadre du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » (décrit au paragraphe 3.2.1 du présent Document d'enregistrement universel), le Groupe a articulé une stratégie de recrutement et de qualité de vie au travail autour de quatre grands axes :

1. investissement dans les conditions de travail et la qualité de vie ;
2. qualité du *management* ;
3. renforcement et centralisation des services de recrutement pour améliorer leur efficacité dans tous les pays et au niveau du Groupe ;
4. mise en place de stratégie de *sourcing* (identification de candidats et création de viviers), conduisant à la diversification des sources de recrutement (apprentissage, validation des acquis par l'expérience, mobilité interne, centre de formation propre, partenariats internationaux), visant à réduire l'exposition aux recrutements externes.

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

- excellence opérationnelle (en contribuant notamment à la qualité de service) ;

- innovation et transformation digitale.

Ces actions ont déjà valu à Korian le label *Top Employer* en Allemagne depuis 2021 et en France depuis 2022.

La politique Ressources Humaines se matérialise en 8 engagements concrets qui sont déclinés dans tous les pays du Groupe et font l'objet de plans d'action et projets précis (décrit au paragraphe 3.3 du présent Document d'enregistrement universel pour plus d'informations). Ces 8 engagements se retrouvent également dans le Standard Korian, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001.

Une enquête de satisfaction des employés, « *Kommunity PULSE* » permet de mesurer l'engagement des salariés. En 2021, la Société a réalisé l'enquête *Kommunity PULSE* auprès des salariés du Groupe de mai à juin 2021. Les résultats sont présentés au paragraphe 3.3.2.7 du présent Document d'enregistrement universel.

La politique Ressources Humaines, le baromètre *Kommunity PULSE* et la politique de santé et sécurité au travail du Groupe ainsi que la politique de formation du Groupe sont décrites au paragraphe 3.3 du présent Document d'enregistrement universel.

2

2.1.4 ATTEINTE À LA RÉPUTATION

2.1.4.1 Description du risque

Les activités du Groupe auprès de personnes âgées et fragiles ou vulnérables sont particulièrement exposées aux risques d'information ou de campagnes médiatiques sur les réseaux sociaux.

L'enjeu sociétal lié au vieillissement de la population est d'actualité et fait l'objet de multiples débats politiques et sociaux. Korian peut être exposé à des polémiques sur les réseaux sociaux, concernant la prise en charge des personnes âgées en général ou le Groupe en particulier. Il existe donc un risque de couverture médiatique préjudiciable ou de diffusion de messages inappropriés et/ou erronés.

Dans le contexte de la Covid-19, la plus forte exposition du secteur médico-social entraîne un risque de réputation plus important.

Ce risque s'est matérialisé en début d'année 2022, avec la publication du livre « Les Fossoyeurs » portant sur les pratiques en France d'un groupe concurrent. Ce livre a provoqué une crise de confiance sur tout le secteur de la prise en charge des personnes âgées et fragiles.

Si le Groupe ne se reconnaît en rien dans le modèle décrit dans cet ouvrage, comme il l'a expliqué publiquement, il œuvre activement avec les organisations professionnelles pour proposer une refonte profonde du modèle de régulation du secteur afin d'éviter justement que des acteurs mal intentionnés jettent le discrédit sur toute une profession.

Une réglementation plus efficace est essentielle pour regagner la confiance, valeur fondamentale pour le Groupe, avec l'initiative et la Responsabilité. Il en va de même pour plus de transparence et de dialogues avec les parties prenantes.

2.1.4.2 Dispositifs de gestion du risque

Le risque de réputation fait l'objet de toute l'attention du Groupe notamment en termes de prévention et de réduction de ses impacts.

Le Groupe est particulièrement attentif à la qualité des prestations de ses établissements. Cette qualité repose d'abord sur la culture de l'entreprise et le respect par chacun de la Charte Éthique en vigueur dans le Groupe. Elle repose également sur des standards et des procédures, régulièrement mis à jour tel que décrit au paragraphe 2.1.2 du présent Document d'enregistrement universel.

Afin de favoriser le dialogue, des référents familles sont présents dans l'ensemble de nos établissements en France. Ils ont notamment pour mission de :

- s'assurer que le séjour des résidents soit conforme à leurs attentes et le plus agréable possible ;
- assurer une communication fluide avec les familles en tant qu'interlocuteur privilégié ;
- programmer des rendez-vous avec les familles et de communiquer sur les temps forts de l'établissement ;
- être le garant de la qualité de l'accueil pour des résidents et leurs familles ;
- participer pleinement à la vie et aux projets de l'établissement en veillant au respect de la démarche qualité.

Les établissements sont incités à prendre en compte chaque observation ou réclamation qui viendrait à être formulées par les résidents, les patients, leurs proches et les salariés. Des réponses rapides et satisfaisantes doivent être apportées à celles-ci, avec le soutien, des Conseils de vie sociale (« *CVS* ») ou équivalents dans les autres pays.

Les CVS se réunissent au moins trois fois par an et sont composés des représentants élus des familles, des résidents et des salariés autour de la Direction de l'établissement. Ils émettent des avis et font des propositions sur le fonctionnement et l'organisation de l'établissement.

Afin d'appuyer le dialogue dans les situations les plus difficiles, le Groupe encourage les référents à recourir à la médiation. Ainsi en France, un médiateur indépendant, ancien magistrat, a été nommé en 2021. Ce médiateur, qui n'est pas salarié du Groupe, dispose d'une totale indépendance dans l'exécution de sa mission. Son équipe est constituée de médiateurs indépendants. Les résidents, les patients et leurs proches peuvent le saisir directement. Une charte de Médiation a été publiée en 2021 et est disponible sur le site Internet de Korian. Le premier rapport du médiateur a été publié en date du 17 février 2022 et est disponible sur le site internet de Korian.

Des dispositifs de gestion des réclamations clients et de médiation ont été mis en place en France, aux Pays-Bas et en Espagne et sont en cours de mise en place en Italie. Ces dispositifs sont décrits au paragraphe 3.2.3.4 du présent

Document d'enregistrement universel. En parallèle de la politique visant à promouvoir un dialogue ouvert et transparent avec les résidents et les patients pour résoudre les situations de tension ou les désaccords, le Groupe entend porter également une attention particulière à l'impartialité et à l'objectivité des informations diffusées sur ces activités par nature sensibles par les médias. Il intervient le cas échéant auprès des médias concernés lorsque les conditions ne paraissent pas remplies.

Dans ce cadre, Korian a pris note avec satisfaction de l'avis en date du 9 juin 2021, et publié le 30 septembre 2021, du comité relatif à l'honnêteté, à l'indépendance et au pluralisme de l'information et des programmes de France Télévisions au sujet d'un magazine diffusé à la télévision française. Cet avis relevait notamment une différence de traitement selon que les faits se déroulaient dans des établissements associatifs, publics ou privés. En effet, le visionnage de l'émission ne permettait pas au téléspectateur de considérer que les éléments concernant des établissements du Groupe étaient simplement illustratifs des difficultés rencontrées plus largement par les établissements accueillant des personnes âgées dépendantes.

2.1.5 SYSTÈMES D'INFORMATION, CYBERSÉCURITÉ ET PROTECTION DES DONNÉES PERSONNELLES

2.1.5.1 Description du risque

Les systèmes d'information jouent un rôle essentiel dans la gestion des dossiers administratifs et médicaux d'environ 650 000 résidents et patients et dans celles des 60 000 collaborateurs du Groupe (paie, planning, gestion de carrière). Ils permettent aussi d'assurer la gestion des flux financiers, la comptabilité, etc., au quotidien.

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

Avec l'essor de l'usage des systèmes d'information dans le cadre de la pandémie, le nombre d'attaques cybersécurité s'est multiplié, touchant tous les secteurs économiques sans distinction. Dans ce contexte, les équipes sécurité informatique du Groupe ont également observé une recrudescence des tentatives de cyberattaques. Le Groupe a fait du renforcement de la sécurité de ses systèmes une priorité.

Par ailleurs, l'activité de Korian rend nécessaires la collecte et le traitement de données à caractère personnel, dont certaines sont qualifiées de sensibles, comme les données de santé des résidents et patients. Le Groupe est ainsi soumis au Règlement général sur la protection des données (« **RGPD** »), en vigueur depuis le 25 mai 2018, ainsi qu'aux différentes réglementations régissant le traitement de données personnelles et le traitement de données de santé dans nos différents pays d'implantation. Le Groupe respecte l'ensemble de ces réglementations.

2.1.5.2 Dispositifs de gestion du risque

Pour limiter l'impact de ces risques, le Groupe s'appuie sur des ressources dédiées au sein des Directions des systèmes d'information de chaque pays. Ces responsables de la sécurité des systèmes d'information sont chargées de sécuriser et de prévenir toute défaillance d'un outil de gestion pour assurer la continuité

de l'activité. Les travaux de ces Directions sont coordonnés au niveau Groupe.

Un référentiel commun est déployé afin d'assurer un niveau minimum de sécurité dans chaque pays.

De plus, afin d'identifier les risques de vulnérabilité des systèmes et mettre en place les plans d'actions pour les corriger, Korian fait appel à des prestataires spécialisés pour réaliser des tests d'intrusion et des audits de sécurité. En parallèle, le Groupe mène des actions régulières de sensibilisation de ses collaborateurs (programmes de lutte contre l'hameçonnage...) et de veille sur Internet (y compris *deepweb* et *darkweb*) afin d'identifier d'éventuelles fuites de données.

S'agissant de l'application du RGPD, chaque pays dispose d'un Délégué à la Protection des Données (« **DPD** »), animé au niveau Groupe par un DPD rattaché à la Direction éthique, médicale et qualité de service. Le Groupe a également créé un référentiel Données Personnelles, qui reprend les grands principes du RGPD et le niveau d'exigence sur lequel les pays doivent s'engager ainsi que les outils et organes de gouvernance à mettre en place. Ce référentiel est décliné dans chaque pays en fonction des spécificités et des langues. En France, conformément aux recommandations de la Commission nationale de l'informatique et des libertés (« **CNIL** »), chaque traitement figure dans un registre et a fait l'objet d'une analyse de risque préliminaire et/ou d'une analyse d'impact lorsque le traitement présente un risque élevé pour les droits des personnes.

Par ailleurs, des actions de prévention et de formation sont menées auprès du personnel afin de le sensibiliser aux risques liés aux technologies numériques ainsi qu'à la réglementation sur les données personnelles. Régulièrement, des audits ciblés sont réalisés pour évaluer le degré de sécurité et de conformité des dispositifs en place et déployer des plans d'action si nécessaire. Enfin, le système de déclaration des EIG vise à recenser l'ensemble des incidents en lien avec les systèmes d'information, la cybersécurité et les données personnelles dans chaque établissement du Groupe.

2.1.6 SÉCURITÉ DES PERSONNES

2.1.6.1 Description du risque

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

Outre le risque épidémique, la sécurité dans les établissements comporte les risques suivants :

- sécurité des bâtiments (y compris sécurité incendie et sécurité sanitaire) ;
- sécurité alimentaire des résidents et patients ;
- développement de bactéries de type « Legionella » dans les réseaux d'eau chaude des établissements, susceptible de provoquer la légionellose (infection respiratoire), pouvant entraîner le décès dans près de 11 % des cas déclarés ;
- fonctionnement des dispositifs et équipements biomédicaux utilisés à des fins diagnostiques, thérapeutiques ou de réadaptation.

Tout incident lié aux défaillances des dispositifs et équipements utilisés par des établissements du Groupe ou toute infraction aux réglementations, règles d'hygiène (en cuisine ou dans la distribution des repas) peuvent :

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

Le risque lié à la Covid-19 est décrit au paragraphe 2.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

2.1.6.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe veille à ce que chaque pays définisse et mette en œuvre une politique de maintenance de ses installations et bâtiments assortie d'un plan d'investissement (2,1 % du chiffre d'affaires consolidé). Le Groupe confie 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.).

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

En parallèle, les collaborateurs suivent des formations obligatoires. Les équipes internes Korian diligentent des audits qualité 360° pour veiller au respect des règles et des Bonnes Pratiques. En complément, des organismes assermentés effectuent périodiquement des audits externes. Le dispositif de maintenance fait partie intégrante des processus liés à la certification ISO 9001.

Le système de déclaration des EIG appliqué par les établissements du Groupe intègre l'ensemble des dysfonctionnements techniques majeurs. Le Groupe est organisé pour gérer toute situation critique exceptionnelle dans le cadre d'une gestion de crise graduée au niveau de chaque pays et du Groupe.

2

2.2 Risques stratégiques

2.2.1 DÉVELOPPEMENT DES ACTIVITÉS ET CROISSANCE EXTERNE

2.2.1.1 Description du risque

Le Groupe mène une politique de développement active visant à diversifier son offre de services et ses implantations géographiques, tout en continuant à se renforcer au sein de ses métiers historiques. Ce développement passe par des acquisitions de nouveaux établissements, de groupes d'établissements ou de prises de participations, en particulier pour accompagner la diversification de ses activités.

Alors que le secteur connaît un mouvement de concentration dans un environnement concurrentiel, la mise en œuvre de cette stratégie suppose de trouver des cibles appropriées et des opportunités de développement à un coût et à des conditions acceptables et de mettre en œuvre des processus d'intégration adéquats, pour garantir un haut niveau de qualité à travers les réseaux.

2.2.1.2 Dispositifs de gestion du risque

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

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

Cette Direction s'appuie sur des procédures d'analyse multicritères rigoureuses faisant intervenir des audits externes et l'avis d'expertises. Ces audits portent sur des sujets opérationnels, qualité, éthiques et financiers.

Ces analyses permettent d'identifier les risques et d'en tenir compte dans la détermination du prix d'acquisition de la cible et ainsi de limiter le risque de surestimation. En sus, les équipes en charge de l'intégration sont associées au processus

d'audit d'acquisition avec comme objectif de préparer un plan d'intégration préliminaire, pour minimiser le risque d'intégration, celui-ci sera complété et validé ultérieurement après l'acquisition.

Tout projet d'investissement et de désinvestissement en participations et en actifs incorporels supérieurs à 1 million d'euros, y compris les partenariats et les acquisitions de

participations, que le contrôle soit accordé ou non, est soumis à l'approbation du comité d'investissement de Korian.

Les projets d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 millions d'euros ou dans un nouveau pays ou en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe doivent être en outre approuvés par le Comité d'investissement du Conseil d'administration et par le Conseil d'administration.

2.2.2 TRANSFORMATION DIGITALE

2.2.2.1 Description du risque

La transformation digitale représente une opportunité permettant de :

1. améliorer l'expérience des résidents et des patients ;
2. renforcer la qualité de vie au travail pour les collaborateurs ;
3. domotiser et favoriser la transformation des bâtiments pour les rendre plus performants.

La transformation digitale contribue donc à la qualité de la prise en charge et des conditions de travail et favorise la personnalisation des soins.

Toutefois, cette transformation passe par la refonte des procédures et des pratiques professionnelles en établissements et suppose des investissements significatifs.

Ces solutions impliquent également le développement d'une expertise spécialisée en matière d'analyse de données, de technologies numériques. Elles nécessitent d'importants efforts en matière de conduite du changement et d'accompagnement des équipes opérationnelles.

2.2.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Korian a engagé plusieurs projets de transformation de ses activités. Ils visent à répondre aux besoins actuels et futurs de ses résidents, patients et de leurs proches, mais aussi de ses salariés et de toutes les autres parties prenantes.

Pour cela, le Groupe s'appuie notamment sur l'expertise de la Direction des systèmes d'information et de la transformation digitale et sur des acquisitions ciblées dans ce domaine.

La stratégie définie par le Groupe vise à travailler sur les 3 leviers de la transformation digitale :

- la donnée ;
- les systèmes d'information ;
- les équipements (infrastructure).

Chaque projet structurant pour le Groupe est coordonné par un responsable de projets qui s'assure que l'ensemble des étapes clés du projet s'articulent de la façon la plus optimale possible. Afin d'assurer l'adhésion et l'atteinte des objectifs sur ces projets, ils sont co-construits avec les utilisateurs. Dans certains cas, des partenariats techniques sont mis en œuvre afin de bénéficier d'une expertise technique complémentaire et des technologies les plus avancées.

2.2.3 DÉVELOPPEMENT IMMOBILIER ET CONSTRUCTION

2.2.3.1 Description du risque

Afin de pouvoir répondre à l'évolution des besoins et éviter l'obsolescence de certains bâtiments, le Groupe a établi un plan de transformation et de modernisation de son parc immobilier. En outre, la stratégie immobilière mise en œuvre depuis 2017, vise à augmenter de façon sélective le taux de détention des actifs en bénéficiant de conditions de financement favorables. Ainsi, le Groupe est propriétaire d'un certain nombre d'établissements, soit par le biais de rachats d'immeubles qu'il exploite, soit par le biais de construction de nouveaux établissements. Dans ce dernier cas, le Groupe est donc soumis aux aléas d'ordre technique ou financier :

- obtention de permis de construire ;
- respect du calendrier des chantiers ;
- maîtrise technique des projets (notamment la prise en compte des évolutions réglementaires liées à la performance énergétique des bâtiments ou l'empreinte environnementale).

Ces aléas peuvent retarder le démarrage de l'exploitation ou engendrer des coûts additionnels, qui pourraient affecter l'activité et les résultats du Groupe.

2.2.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Afin de se prémunir contre ces risques, le Groupe a constitué en interne des équipes dédiées à la coordination des architectes et maîtres d'œuvre, aux démarches d'obtention de permis de construire et au suivi des travaux.

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

Des informations complémentaires sur la stratégie ESG et la feuille de route bas carbone sont présentées au chapitre 3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.3 Risques juridiques, éthiques et réglementaires

2.3.1 RÉGLEMENTATION

2.3.1.1 Description du risque

Les activités médico-sociales et sanitaires du Groupe sont encadrées sur le plan législatif et réglementaire, dans chacun des pays où le Groupe opère. En effet, l'ouverture d'un établissement médico-social ou sanitaire nécessite l'obtention d'autorisations dans la plupart des pays ; celles-ci sont généralement délivrées ou renouvelées sous condition de respect de procédures d'évaluation et de contrôle de la qualité des prestations par les autorités de tutelle selon les lois en vigueur dans chaque pays.

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

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

2.3.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Afin d'assurer la bonne application des règles sur l'utilisation des financements, Korian a mis à disposition des Directeurs d'établissement des systèmes d'information qui encadrent l'affectation des ressources sur la catégorie de dépense adéquate (soin, dépendance ou hôtellerie). Il en va de même pour les dépenses liées aux matériels et dispositifs médicaux. Les rapports produits font l'objet de contrôles au niveau de l'établissement puis au niveau central.

Afin de se prémunir contre les conséquences négatives d'un changement de réglementation ou des règles tarifaires, le Groupe assure une veille réglementaire dans chacun des pays d'implantation. Cela lui permet d'anticiper les changements significatifs tout en assurant la mise en conformité de ses activités. Il participe activement aux activités des syndicats professionnels.

En outre, la présence du Groupe dans plusieurs pays et marchés ainsi que la diversification de ses activités limitent les risques découlant d'une évolution réglementaire et en diminuent l'impact relatif à l'échelle du Groupe.

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

2.3.2 RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE ET DOMMAGES CAUSÉS À L'ENVIRONNEMENT

2.3.2.1 Description du risque

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

Par ailleurs, les activités de Korian consomment de l'énergie, nécessaire au fonctionnement des 1 143 établissements du Groupe et génèrent une production de déchets. Une inefficacité des plans d'actions de la feuille de route bas carbone du Groupe pourrait entraîner une stabilité voire une hausse des impacts environnementaux du Groupe. Le Groupe se doit également de respecter les réglementations en vigueur.

2.3.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Pour s'adapter aux effets liés au réchauffement climatique, le dispositif de gestion de crise prévoit notamment l'installation de groupes électrogènes en cas de rupture de l'approvisionnement électrique, ainsi que des mesures visant à mettre en sécurité les personnes (déplacement dans d'autres établissements, si nécessaire). Par exemple, en cas de canicule, les établissements Korian exploitent des solutions d'isolation thermique (salles climatisées et/ou climatiseurs mobiles,

stores occultants, etc.). De plus, l'encadrement soignant a mis en place des protocoles et formations sur les thèmes de l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation afin d'identifier et de porter une attention particulière aux personnes à risque au cours d'un tel événement.

Korian a défini une feuille de route à partir du bilan carbone du Groupe, permettant d'atteindre l'objectif de baisse des émissions de gaz à effet de serre (**GES**) de 40 % à l'horizon 2030. Cette feuille de route comprend 5 volets pour chacun des facteurs d'émissions carbone les plus significatifs :

- énergie des bâtiments ;
- achats de produits et services ;
- achats alimentaires ;
- transports des employés ; et
- gestion des déchets.

La Direction de la RSE et la Direction technique environnement du Groupe sont chargées de piloter cette feuille de route en coordination avec les autres fonctions impliquées (achats, Ressources Humaines, etc.). En outre, un comité environnement Groupe, composé d'experts, suit les plans d'action et échange sur les meilleures pratiques visant à réduire l'impact carbone du Groupe.

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

Des informations complémentaires sur la politique environnementale de Korian sont présentées au paragraphe 3.6 du présent Document d'enregistrement universel.

2.3.3 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

2.3.3.1 Description du risque

Korian emploie 60 000 collaborateurs répartis sur plus de 1 143 sites dans 7 pays. Le Groupe travaille avec de nombreux fournisseurs et partenaires. En outre, certains salariés du Groupe interagissent avec des responsables politiques ou des organismes publics. En dépit de la vigilance du Groupe, pourraient se produire des pratiques individuelles telles que :

- le non-respect des chartes et politiques du Groupe (notamment de la Charte Éthique) ;
- la violation de la politique cadeaux et invitations ;
- le non-respect de la Charte des Achats Responsables.

Tout cela pourrait entacher la réputation du Groupe, voire engager sa responsabilité notamment en cas de violation de la législation anti-corruption.

Korian est en effet soumis à la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi « Sapin 2 »). L'article 17 prévoit la mise en œuvre d'un dispositif permettant de prévenir et de détecter les faits de corruption et de trafic d'influence qui seraient commis au sein du Groupe. Les sociétés du Groupe encourent des poursuites et des sanctions financières en cas de non-conformité avec ce dispositif ou de faits de corruption.

2.3.3.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe attache la plus grande importance à prévenir et à combattre toute forme de corruption, active ou passive, privée ou publique et de trafic d'influence.

L'engagement du Groupe se matérialise ainsi par :

- une cartographie des risques de corruption mise à jour régulièrement permettant d'identifier les scénarii à risque et de mettre en place les dispositifs de contrôle correspondants ;
- la Charte Éthique du Groupe, mise à jour en 2021 avec la parution du document « nos valeurs et engagements éthiques », pose le socle des valeurs et des comportements

attendus des collaborateurs et des parties prenantes du Groupe. Elle est remise à chaque nouveau salarié qui doit la signer ;

- le guide anti-corruption et les politiques cadeaux et invitations, conflits d'intérêts et *sponsoring*/mécénat permettent au Groupe d'adresser ses messages importants tels que :
 - la gouvernance de la conformité,
 - les rappels des définitions de la corruption et des trafics d'influence,
 - les sanctions encourues et les impacts potentiels pour le Groupe,
 - l'évaluation des tiers, et
 - la conduite des activités de *lobbying* ;
- la Charte des Achats Responsables signée par les fournisseurs référencés ;
- des procédures d'évaluation des tiers ;
- des modules de formation en ligne consacrés à la sensibilisation des collaborateurs aux engagements éthiques (notamment à la corruption et au trafic d'influence), complétés par des séances de formation spécifiques pour les fonctions et activités les plus exposées aux risques d'atteinte à la probité ;
- des procédures comptables spécifiques intégrées au référentiel de contrôle interne du Groupe ;
- un dispositif d'alerte professionnelle (*whistleblowing*) piloté par les Directions en charge de la conformité, incluant l'accès à une plateforme externe sécurisée permettant notamment aux collaborateurs de poser des questions d'ordre éthique ou d'effectuer une alerte de manière anonyme ou non ; et
- une attention particulière au risque de corruption dans les audits internes.

Depuis novembre 2020, le Groupe s'appuie sur une Direction conformité. Sous la supervision du Directeur médical, éthique et qualité de service, elle a la charge du déploiement de ce programme en lien avec les Directions en charge de la conformité dans chaque pays.

2.4 Risques économiques et financiers

Les activités de Korian reposent sur une structure de coûts fixes et son développement dynamique implique des investissements soutenus. Le Groupe est donc exposé à des risques liés à la liquidité, à la volatilité, à l'inflation des conditions de financement ainsi qu'à sa capacité à intégrer les acquisitions afin de délivrer les résultats attendus.

Le Groupe a mis en place des sources de financement diversifiées dont une présentation figure dans la note 8 aux états financiers.

Le montant total de l'endettement financier net du Groupe s'élève à 3 228 millions d'euros au 31 décembre 2021 (hors engagements de loyers), et la maturité moyenne de la dette financière du Groupe est de 5,8 ans (hors dettes à court terme compensées par les liquidités disponibles à la clôture).

2.4.1 CAPACITÉ À INTÉGRER LES ACQUISITIONS ET À DÉLIVRER LES RÉSULTATS ATTENDUS

2

2.4.1.1 Description du risque

La capacité de Korian à intégrer rapidement les acquisitions est fondamentale pour poursuivre sa stratégie de développement.

En 2021, 81 établissements ont été intégrés ou sont en cours d'intégration. Il s'agit notamment des acquisitions des sociétés Incea en France, Berkley Care au Royaume Uni et Ita Salud Mental en Espagne.

Le Groupe pourrait rencontrer des difficultés ou subir des retards dans l'intégration de ces actifs, impactant la qualité des services rendus, la prise de contrôle, les synergies escomptées ainsi que sa capacité à produire les résultats attendus.

Les projets d'une valeur d'entreprise supérieure à 15 millions d'euros ou dans un nouveau pays ou en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe doivent être en outre approuvés par le Comité d'investissement du Conseil d'administration et par le Conseil d'administration.

L'ensemble des projets est également suivi en revue d'activité mensuelle au niveau de chaque pays.

Chaque pays dispose d'une Direction dédiée qui a pour mission de superviser, d'accompagner et de suivre les intégrations. Ces Directions sont animées au niveau du Groupe. Un processus spécifique a été déployé visant à :

- structurer le processus d'intégration ;
- identifier et adresser les risques ;
- suivre la bonne réalisation du plan d'affaires ;
- s'assurer de la bonne atteinte des exigences ESG fixées par le Groupe ; et
- s'assurer que les systèmes et référentiels du Groupe sont mis en place dans les délais souhaités.

Depuis sa création, cette Direction a participé à l'intégration de nombreux établissements. Du fait d'une grande expérience dans le domaine des intégrations, ce processus est industrialisé et maîtrisé.

L'avancement de l'intégration des principales acquisitions fait l'objet d'un suivi par le Comité d'investissement du Conseil d'administration.

2.4.1.2 Dispositifs de gestion du risque

Le Groupe dispose d'une expérience significative dans l'intégration des acquisitions. Dès la phase d'identification des cibles potentielles, les actifs que le Groupe envisage d'acquérir font l'objet d'analyses poussées menées par des équipes pluridisciplinaires afin de réduire les incertitudes et appréhender les risques pouvant se révéler lors des intégrations.

Comme décrit plus haut, tout projet d'investissement et de désinvestissement en participations et en actifs incorporels supérieur à 1 million d'euros, y compris le partenariat et l'acquisition de participations, que le contrôle soit accordé ou non est soumis à l'approbation du comité d'investissement et d'engagement de Korian.

2.4.2 RISQUE DE TAUX D'INTÉRÊT ET DE LIQUIDITÉ

2.4.2.1 Description du risque

Le Groupe bénéficie d'un solide bilan et d'un niveau de liquidité très élevé au 31 décembre 2021. Il bénéficie également du soutien de ses différents partenaires bancaires et maintient une répartition équilibrée de ses sources de financement entre la dette bancaire et la dette émise sur les marchés de capitaux. Korian s'emploie également à diversifier les instruments de dettes de marché ce qui a pour effet de diversifier les investisseurs qui financent le Groupe.

Il reste cependant exposé à l'évolution des conditions de marché et à l'appréciation par les investisseurs et les banques

de la qualité de crédit du Groupe lors de la levée de nouveaux financements.

Le Groupe finance sa croissance et ses investissements, y compris immobiliers, en partie par l'émission de dette tout en souhaitant garder un bilan solide. Il est donc exposé au risque de hausse des taux d'intérêt.

En règle générale, l'endettement immobilier est réalisé à taux fixe pour les crédits-baux et les dettes hypothécaires. Pour les autres dettes, le choix d'une dette à taux fixe ou à taux variable dépend du type d'instrument de dette et des conventions de marché, ou résulte d'un choix délibéré du Groupe lié à sa politique de gestion du risque de taux d'intérêt.

En conséquence, le Groupe est exposé au risque de taux d'intérêt euro pour la part variable de sa dette actuelle ainsi que pour ses refinancements et pour la levée des dettes futures.

Le Groupe opère essentiellement localement et par conséquent dans la devise du pays considéré, sans induire de risque de change. Excepté le Royaume-Uni, l'ensemble des pays d'opération appartiennent à la zone Euro.

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

2.4.2.2 Dispositifs de gestion du risque

Korian suit attentivement sa trésorerie et l'évolution de ses besoins de liquidité tant pour ses opérations que pour sa croissance. Il décline ensuite sa stratégie de diversification des sources de financement et d'optimisation conjointe du coût de sa dette.

Korian a mis en place une gestion internationale centralisée de sa trésorerie via une mutualisation de la trésorerie (*cash pooling*) permettant une utilisation optimale de ses ressources.

La levée de nouveaux financements bancaires ou sur les marchés financiers est gérée par les services centraux du Groupe. Ponctuellement les filiales du Groupe peuvent se financer à l'extérieur du Groupe, notamment pour du financement immobilier.

Le Groupe dispose d'un accès diversifié aux marchés de la dette à court, moyen et long terme. En particulier, Korian dispose d'un programme de titres de créances négociables à court terme (NEU CP) de 300 M€ et d'un programme de titres de créances négociables à moyen terme (NEU MTN) de 200 M€ qui sont régulièrement utilisés. En 2021, le Groupe a émis plusieurs financements obligataires pour des durées allant de 3 à 15 ans, sur des formats variés et en partie liés à des engagements ESG (obligations vertes, obligations sociales) permettant de s'adresser à une large population d'investisseurs et d'améliorer le profil de son échéancier de dettes. La maturité moyenne de la dette s'inscrit désormais à 5,8 ans (hors dettes à court terme compensées par les liquidités disponibles à la clôture).

2.4.3 GESTION DES COÛTS ET INFLATION

2.4.3.1 Description du risque

L'environnement international est marqué par une reprise de l'inflation depuis le milieu de l'année 2021. L'inflation peut venir renchérir le coût des ressources utilisées par Korian pour exercer ses activités. Ce risque s'est accentué en début d'année 2022 avec le conflit politique en Ukraine. Dans ce contexte, le Groupe doit avoir la capacité de se prémunir tant que possible de hausses de coûts et envisager des mesures de protection ou alternatives, sur les coûts de fonctionnement des services et les coûts liés à l'immobilier.

Les loyers payés pour l'exploitation du parc non détenu représentent environ 11 % du chiffre d'affaires du Groupe et 13 % de ses charges. Korian exploite 1 143 établissements dans 7 pays européens et est locataire de 75 % de son parc exploité. Le Groupe est exposé à l'augmentation des loyers qui pourrait survenir soit lors d'un renouvellement de bail soit à travers l'indexation des loyers en application des termes des contrats. Cependant des clauses protectrices existent dans les contrats (seuils d'inflation cumulée à atteindre, reflet seulement

Par ailleurs, le Groupe bénéficie d'une facilité de crédit renouvelable d'un montant de 500 M€ dans le cadre de son contrat de crédit syndiqué, non utilisé à la date du présent Document d'enregistrement universel.

L'endettement du Groupe au 31 décembre 2021 est décrit dans la note 8 relative aux états financiers.

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

Le Groupe met en place des instruments financiers à des fins de couverture du risque et utilise des instruments dérivés standards (swaps de taux d'intérêt, *swaptions*, *caps*, *floors*). La maturité moyenne des couvertures par dérivés est de plus de 5,6 ans.

Par ailleurs, sur l'année 2021, le Groupe a continué de renforcer la part de dette à taux fixe de son profil de dette, notamment par des émissions de long terme qui agissent comme couvertures naturelles. Au 31 décembre 2021, en tenant compte des dettes à taux fixes et des couvertures de taux d'intérêt en place, la dette brute est à environ 82 % à taux fixe. La dette nette est à 100 % couverte.

Le risque de taux d'intérêt sur la dette projetée, en ligne avec le plan d'affaires, est déjà couvert sur 2022. Le profil de cette couverture est dégressif dans le temps.

Compte tenu des couvertures existantes, à la clôture, la sensibilité des charges financières à une variation des taux de marché sur les 12 prochains mois est la suivante :

- l'effet d'une hausse de la courbe des taux de 0,5 % (50 points de base) diminuerait la charge financière du Groupe de 0,9 million d'euros ;
- l'incidence d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) diminuerait la charge financière du Groupe de 1,3 million d'euros.

Ces éléments sont rappelés dans la note 8 relative aux états financiers.

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.

partiel de l'inflation). Les loyers sont indexés sur des indices propres à chaque pays d'opération et liés principalement soit à l'inflation, soit aux loyers commerciaux ou résidentiels. Ils peuvent aussi dépendre d'indices spécifiques liés à l'activité (par exemple, le taux directeur d'augmentation des maisons de retraite spécialisées en France).

Concernant le coût des investissements et de rénovation du parc et liés aux nouvelles constructions et rénovations, des interruptions dans la chaîne d'approvisionnement ou une hausse exceptionnellement forte des matières premières sur le marché mondial pourrait se répercuter avec un retard ou une augmentation des coûts de certains projets avant leur livraison.

Les achats liés aux opérations représentent environ 16 % du chiffre d'affaires du Groupe et 23 % de ses charges (hors loyers et hors réinvestissements). Ils pourraient être touchés en priorité par l'inflation des prix. Il est à noter que la fourniture d'énergie, dont les prix font l'objet de tensions récentes, ne représente que 1 % des dépenses globales du Groupe. Une partie significative est couverte pour l'année à venir et le Groupe met en place des politiques de couverture pluriannuelles.

2.4.3.2 Dispositifs de gestion du risque

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

Concernant l'augmentation de la masse salariale dans les principaux pays où opère le Groupe, celle-ci peut être compensée par les dotations reçues et les tarifs d'hébergements.

Le Groupe dispose d'une politique de ressources humaines qui vise avant tout à améliorer la qualité de vie au travail, les conditions d'emploi et la satisfaction de ses employés dans le but de fidéliser ses collaborateurs et de participer à leur épanouissement. Cette politique fait partie du projet d'entreprise « Le Soins au Cœur » afin de fournir une prise en charge de haute qualité pour les résidents et patients et donc de participer au niveau de taux d'occupation des établissements.

Pour déployer une politique achat de biens et services optimale assurant une qualité et un prix compétitif, Korian a mis en place des Directions des achats dans les principaux pays d'opérations.

Ces Directions ont pour principales missions de :

- garantir le meilleur niveau de qualité et d'efficacité des achats ;
- minimiser les risques opérationnels et créer de la valeur ;
- obtenir le meilleur rapport qualité-prix-service de la part des fournisseurs ;
- trouver des solutions et des fournisseurs qui répondent aux exigences et aux besoins locaux ;
- établir des partenariats et des relations à long terme avec les fournisseurs ; et
- garantir la fiabilité des fournisseurs référencés.

Les filiales ne sont pas dépendantes de fournisseurs uniques. Elles disposent d'alternatives d'approvisionnement pour assurer une saine mise en concurrence tout en limitant les risques de continuité d'activité. Dans les cas appropriés, les Directions des achats négocient des prix bloqués sur une certaine période, à titre d'exemple les tarifs d'énergie en Allemagne et en Belgique sont couverts pour 2022.

Les principales mesures de gestion du risque d'inflation reposent sur :

- un suivi attentif des indicateurs (salaires, loyers, autres charges) ;
- une anticipation des évolutions dans la politique tarifaire ;
- des renégociations régulières avec les fournisseurs ; et
- une politique de diversification.

La gestion des risques liés à la location d'immeubles, et parmi eux l'augmentation du prix des loyers, incombe à la Direction immobilière et développement du Groupe. Cette Direction assure également la gestion des actifs du portefeuille. La politique active de gestion immobilière a notamment permis de réduire au minimum le nombre de baux indexés sur les indices les plus volatils et donc de diminuer le risque de décorrélation entre l'évolution des loyers et les tarifs d'hébergements payés par les résidents.

Pour gérer le risque d'augmentation de loyer lors du renouvellement des baux, le Groupe a mis en place une gestion dédiée dans chaque pays. Elle repose sur l'analyse précise de chaque contrat et notamment le taux d'effort (loyer/EBITDAR), l'échéance et la présence de clauses de renouvellement, pour arbitrer du devenir de chaque contrat en amont.

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

- mener une gestion active des baux en vigueur et d'anticiper les échéances ;
- ajouter des stipulations contractuelles dans les baux signés (exemple : clauses de renouvellement au dernier loyer indexé, possibilité de renouveler les baux dans les mêmes conditions) ; et
- augmenter la part de détention de son parc en pleine propriété (25 % en 2021 contre 24 % à fin 2020).

Concernant les coûts de construction de projets clés en main ou de rénovation, le Groupe dispose de plusieurs contrats pour lesquels le risque inflationniste est principalement porté par le promoteur et non par Korian en tant que futur opérateur ou futur propriétaire. Sur les projets pour lesquels Korian est le promoteur, le Groupe travaille sur des concepts standardisés qui ont été industrialisés et permettent de commander les matières premières en avance pour un lot de projets et donc de maîtriser les coûts sur les prochaines livraisons. En outre, des contrats-cadres ont été mis en place pour garantir les prix sur des produits et services sur une période déterminée.

2.5 Contrôle interne et gestion des risques

Le Groupe a élaboré et mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion des risques fondé sur les préconisations du cadre de référence de l'AMF (intitulé « Cadre de Référence des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne ») (le « **Cadre de Référence** »).

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités du Groupe. Le dispositif de gestion des risques vise

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

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

2.5.1 LA DÉFINITION ET LES OBJECTIFS DU CONTRÔLE INTERNE

Le contrôle interne désigne l'ensemble des processus du Groupe qui contribuent à la gestion rigoureuse et efficace de ses activités, ainsi qu'à la maîtrise de ses risques.

Plus précisément, le contrôle interne a les objectifs suivants :

- s'assurer de la conformité aux lois, aux règlements et aux valeurs du Groupe ;
- s'assurer de la fiabilité et de la sincérité des informations comptables et financières ;
- préserver les actifs et la réputation du Groupe ;
- veiller à la réalisation des objectifs fixés ; et
- prévenir et détecter les fraudes et irrégularités.

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

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

- diffuser clairement la stratégie du Groupe et ses objectifs opérationnels ;
- encadrer au mieux l'exercice du métier de chacun par la diffusion notamment des Bonnes Pratiques ;
- assurer la compétence de ses collaborateurs et à leur donner les moyens nécessaires pour effectuer leur travail. Pour cela, les Directions des ressources humaines de chaque pays d'implantation du Groupe disposent de procédures d'évaluation, de suivis périodiques et de formation ;
- maîtriser les processus.

2.5.2 LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Le Comité d'audit du Conseil d'administration supervise le processus de contrôle interne. Il est ensuite mis en œuvre par la Directrice générale du Groupe, les Directions générales des pays du Groupe, les Directions et les Départements opérationnels et fonctionnels, ainsi que les collaborateurs du Groupe.

2.5.2.1 Le pilotage au niveau du Groupe

Le **Comité d'audit** du Conseil d'administration assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et en rend compte régulièrement au Conseil d'administration.

Ses missions sont définies dans le Règlement intérieur du Conseil d'administration et précisées au paragraphe 4.1.3.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

La **Directrice générale** du Groupe définit les principes du dispositif de contrôle interne et veille à sa mise en œuvre notamment via :

- les comités internes qu'elle a institués auxquels participent les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe ; et
- le dialogue avec les Directions générales des pays d'implantations.

Le **comité risques, éthique et conformité Groupe** se réunit sous la Présidence de la Directrice générale du Groupe tous les 2 mois et assure notamment la revue et le suivi :

- des principaux risques et du processus de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe ;
- des contentieux majeurs du Groupe, que la Direction juridique Groupe consolide pour tous les pays ;
- des résultats des audits internes ;
- de la mise en place des plans de conformité (notamment anti-corruption et RGPD) et l'anticipation des évolutions législatives majeures ; et
- des alertes émises via le dispositif d'alerte interne (*whistleblowing*) du Groupe.

La **Direction financière du Groupe** est chargée de la qualité et de la sincérité de l'information comptable et financière de la Société et de ses filiales. Afin d'optimiser ses travaux, les services au sein de cette Direction se divisent en métiers :

- dans chaque pays, des équipes distinctes sont chargées de la comptabilité des établissements et du contrôle de gestion ;
- au niveau du Groupe, elle se compose notamment de la Direction en charge de la trésorerie et du financement et de la Direction du contrôle financier du Groupe qui intègre les équipes consolidations.

Au sein de la Direction financière, la **Direction fiscale** du Groupe assure notamment la veille fiscale portant sur les règles applicables et le suivi des risques fiscaux au niveau du Groupe. Le cas échéant, elle s'appuie sur les Directions fiscales locales.

Rattachée à la Direction financière du Groupe, la **Direction de l'audit et du contrôle interne** présente les résultats de ses travaux à la Direction générale, au comité risques, éthique et conformité Groupe et au Comité d'audit du Conseil d'administration. Elle accomplit les missions suivantes :

- **audit interne** : mise en œuvre du plan d'audit approuvé par le Comité d'audit du Conseil d'administration et formulation de recommandations pour améliorer la gestion des risques, le respect du contrôle interne, la conformité et la performance globale ;
- **contrôle interne** : élaboration et mise à jour du référentiel de contrôle interne (comprenant 175 contrôles clé en 2021), ainsi que mise en œuvre de la campagne d'auto-évaluation challengée au sein du Groupe ; et
- **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 les plans d'action associés, la gouvernance en place sur les *top risks* et le recensement et la qualification des opportunités.

2.5.2.2 Le pilotage au niveau des pays

Les Directions générales des pays d'implantation du Groupe sont responsables, pour leurs filiales respectives, assistées par leurs Directions financières locales, de l'application des procédures du Groupe ainsi que du pilotage de la performance financière et de l'arrêté des comptes.

Les Directions financières des pays d'implantation du Groupe sont chargées du contrôle des données comptables et de gestion en lien avec les instructions du Groupe. Elles produisent aussi les comptes statutaires.

Les responsables des Départements s'assurent que les établissements respectent les obligations réglementaires. Cela passe notamment par un accompagnement dans leurs relations avec les autorités de tutelle et un suivi de la réalisation des objectifs contractuels définis avec les tutelles.

Chaque pays d'implantation du Groupe dispose d'une Direction des systèmes d'information permettant de sécuriser et, dans la mesure du possible, de prévenir toute défaillance d'un outil de gestion et d'assurer ainsi la continuité de l'activité. Les travaux de ces Directions sont coordonnés au niveau du Groupe.

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

2

2.5.3 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

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

2.5.3.1 Le livre des procédures interne, *Book of Rules*

La *Book of Rules* est un document destiné aux membres du *Top management* qui regroupe les règles, les procédures et les principes clés qui s'appliquent au sein du Groupe. Il est mis à jour régulièrement. Chaque manager récipiendaire du *Book of Rules* est en charge de son application et de sa diffusion au sein de son équipe. La Direction juridique Groupe et les Directions juridiques des pays en assurent une interprétation uniforme.

2.5.3.2 Le référentiel de contrôle interne

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

Chaque année, une campagne d'auto-évaluation challengée est menée auprès des Directions fonctionnelles de chaque pays sur les contrôles clés décrits dans ce référentiel. Les réponses obtenues permettent d'apprécier l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne au sein de chaque filiale et de définir, le cas échéant, les plans d'actions à mener. En 2021, ce référentiel comporte 175 contrôles clés sur 12 processus.

2.5.3.3 Le suivi et le contrôle de gestion opérationnel

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

Processus budgétaire

Tous les ans, chaque établissement élabore un budget à partir des orientations des Directions générales et des Directions financières de chaque pays. Ces budgets suivent une trame commune qui tient compte du modèle d'affaires et de la réglementation en vigueur dans le pays concerné. Le contrôle de gestion opérationnel revoit les budgets puis les consolide au niveau de chaque pays, pour approbation par la Direction du pays.

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

Le processus budgétaire inclut également une mise à jour en cours d'année par la production de 3 *forecasts*, élaborés à partir des informations financières réalisées, permettant de fiabiliser l'exactitude des prévisions financières.

Reporting

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

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 les frais de personnel), l'encours client, le cash-flow, et les investissements. Les écarts par rapport au budget ou au *forecast*, ainsi que les variations par rapport à la période précédente sont identifiés, analysés et expliqués. Au cours d'une réunion formelle par pays appelée revue d'activité, la Direction générale, la Direction financière et les principales Directions fonctionnelles de chaque pays présentent ce *reporting* à la Direction générale du Groupe.

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

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

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

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

- diffusion des principes comptables et financiers sous la forme d'un manuel de procédures *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.

2.5.3.5 La gestion de la dette et de la trésorerie

La gestion de la dette et de la trésorerie est pilotée au niveau du Groupe. La Directrice générale propose la stratégie de financement au Comité d'audit du Conseil d'administration et au Conseil d'administration ; la mise en place des lignes de financement peut être soumise à l'autorisation du Conseil

d'administration (en fonction des règles de gouvernance applicables).

La trésorerie disponible de la Société émanant de ces lignes de financement ou de la génération de cash-flow positif peut être mise à disposition des filiales par la signature de conventions de comptes courants ou de prêts intragroupes en vue notamment de financer leurs opérations de développement. Les filiales étrangères peuvent parfois avoir un recours ponctuel à des emprunts bilatéraux localement, sous réserve de l'obtention de l'accord préalable de la Direction financière du Groupe et/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. La Direction financière du Groupe supervise les positions de trésorerie mensuelles consolidées au niveau de chaque pays.

2.5.3.6 Les procédures de contrôle interne liées aux opérations de 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 du Groupe, le Directeur financier du Groupe, le Directeur immobilier et développement du Groupe, le Directeur du développement international et le Directeur M&A et *International business development* du Groupe.

Par ailleurs, le Comité d'investissement du Conseil d'administration est chargé d'examiner et d'émettre un avis préalable à la prise de décision du Conseil d'administration, sur des opérations d'investissements ou de désinvestissements significatifs. (Voir les précisions du paragraphe 4.1.3.3.3 du présent Document d'enregistrement universel).

2.5.3.7 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 opérés. Ces changements permettent d'apporter une meilleure gestion et une plus grande sécurité des flux d'informations.

2.5.4 LES DISPOSITIFS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES OPÉRATIONNELS

2.5.4.1 La gestion des risques opérationnels

Chaque pays assure la gestion des opérations et est responsable de leur finalité. Afin de coordonner les politiques éthique, médicale et qualité de service, le Groupe a mis en place une Direction médicale, éthique et qualité de service qui a notamment pour objectifs de :

1. définir la politique qualité et gestion des risques opérationnels à travers des standards ISO 9001 ;
2. définir les orientations de la politique médicale pour l'ensemble du Groupe dans le respect de :
 - l'éthique,
 - la déontologie, et
 - la réglementation des pays du Groupe.

Cette Direction supervise également le système de management de la qualité mise en place au sein de chaque pays, veille à l'harmonisation des pratiques, pilote et centralise les résultats des audits qualité externes ou internes menés dans chaque établissement du Groupe.

Cette supervision s'appuie sur les 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 de service, partager les meilleures pratiques et ainsi améliorer les procédures Groupe et pays ; et
- un comité qualité et prévention Groupe, instance de suivi de l'application des Standards Korian et du suivi des actions de prévention en matière de sécurité et de sûreté.

Outre ces comités, la Direction éthique, médicale et qualité de service du Groupe anime l'ensemble des responsables nationaux de la qualité dans chacun des 7 pays, notamment au travers de points mensuels de revue de la performance et de pilotage des projets en cours.

2.5.4.2 Les procédures « Événements indésirables graves » (EIG)

En conformité avec les règles sanitaires en vigueur dans les pays dans lesquels il opère, le Groupe considère comme EIG, tout fait intérieur ou extérieur susceptible de :

- mettre en péril la continuité de service d'un établissement ;
- atteinte à la qualité de prise en charge des résidents ou patients ; et
- porter atteinte à la sécurité des salariés.

Dans chaque pays d'implantation du Groupe, le Directeur d'établissement doit signaler tout EIG à son supérieur hiérarchique qui évalue avec lui le niveau de maîtrise de l'événement. La procédure EIG prévoit différents niveaux de classification :

1. EIG en lien avec la santé des personnes ;
2. EIG en lien avec la sécurité ;
3. EIG relatif au fonctionnement de l'établissement ; et
4. 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 conformément à la procédure de gestion de crise.

La procédure EIG permet d'identifier et de traiter les dysfonctionnements tout en améliorant la prévention des risques. En effet, chaque signalement d'événement indésirable vient aussi enrichir une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives. Le Groupe opère également une consolidation et une hiérarchisation hebdomadaires des EIG au niveau du Groupe selon 14 critères communs à tous les pays.

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

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

Le Groupe a poursuivi ses efforts de :

- renforcement de la cohérence de sa démarche éthique ;
- identification et de prévention de tous les niveaux de risques inhérents à l'activité ; et
- amélioration de la qualité globale de ses pratiques et ses services aux personnes accueillies (résidents et patients).

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

Cette politique s'inscrit dans une volonté de recherche constante de bientraitance afin d'assurer une meilleure maîtrise des risques *a priori* par la promotion de la prévention. Le Comité Éthique, Qualité et RSE du Conseil d'administration pilote cette politique. Pour assurer l'application des principes éthiques du Groupe jour après jour, le Groupe a mis en place une large offre de formations.

2.5.4.4 La démarche qualité

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

La démarche qualité inclut notamment le déploiement d'un ensemble de règles, politiques, procédures et bonnes pratiques, regroupées au sein de manuels qualité accessibles à tous les établissements du Groupe. En outre, afin d'assurer le bon fonctionnement de ce dispositif, des équipes internes et externes indépendantes mènent des audits qualité dans chaque pays du Groupe.

Parallèlement, des programmes de prévention sont élaborés pour répondre aux grands enjeux :

- la prévention des épidémies ;
- l'utilisation des médicaments ;

- la sécurité des résidents et des patients ;
- les risques d'infection ;
- la bientraitance ; et
- la protection des données personnelles.

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

En outre, le lancement du projet de certification ISO 9001 pour l'ensemble du Groupe se traduit par la mise en place d'un référentiel commun au niveau européen (le Standard Korian). Il détaille les exigences du Groupe qui répondent à la norme ISO 9001 et qui sont précisées, le cas échéant, dans des manuels qualité pays.

Les objectifs d'une telle démarche sont :

- harmoniser la qualité de services Korian dans tous les pays et *business units* ;
- faire certifier par un organisme externe le réseau Korian ;

- encourager et fluidifier le partage des Bonnes Pratiques dans une optique de démarche d'amélioration continue.

En effet, ce projet s'inscrit dans la continuité des initiatives en Italie, Espagne et aux Pays-Bas, où les établissements sont certifiés au plus tard la troisième année suivant leur intégration.

Les premiers établissements en France, en Belgique et en Allemagne ont été certifiés en 2021.

L'intégralité du réseau de maisons de retraite spécialisées et cliniques (hors cliniques de santé mentale) sera certifiée fin 2023 et dans les 2 ans suivant l'intégration de chaque établissement.

Concernant les cliniques de santé mentale, le Groupe a procédé à une revue en 2021 pour une mise en application entre 2022 et 2024.

Des informations complémentaires sur la démarche qualité sont disponibles au paragraphe 3 du présent Document d'enregistrement universel.

2.5.5 ASSURANCE ET COUVERTURE DES RISQUES

2.5.5.1 La couverture des risques liés à l'activité

La politique assurantielle est pilotée au niveau du Groupe avec l'objectif d'assurer une couverture homogène et cohérente des risques (notamment type de risques couverts, niveau des franchises, niveau des plafonds). Elle consiste à ajuster ses limites de couvertures à la valeur de remplacement des biens assurés ou, en matière de responsabilité, à l'estimation de ses risques propres et des risques raisonnablement escomptés dans son secteur d'activité.

Dans tous les pays d'implantation, le Groupe a souscrit des polices d'assurance couvrant, entre autres :

- la responsabilité civile ;
- les risques de dommages aux biens ; et
- le cas échéant, les pertes d'exploitation et les risques liés au parc automobile.

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

2.5.5.2 La couverture des dirigeants

Le Groupe a souscrit une assurance responsabilité civile et défense pénale de ses dirigeants qui sont donc couverts en cas de 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 poursuivie pour faute professionnelle dans le cadre d'une activité de direction, de gestion ou de supervision exercée avec ou sans mandat ou délégation de pouvoirs au sein du Groupe.

3

Responsabilité environnementale, sociale, sociétale et de gouvernance

3.1	UNE STRATÉGIE ESG INTÉGRÉE AU PROJET D'ENTREPRISE	68
3.1.1	Une feuille de route structurée autour de 5 axes et 15 engagements	69
3.1.2	Une gestion rigoureuse des risques extra-financiers	76
3.1.3	Une gouvernance ESG structurée et robuste	78
3.1.4	Notre contribution aux ODD	79
3.2	ASSURER L'EXCELLENCE DU SOIN DANS LE RESPECT DE LA DIGNITÉ ET LE LIBRE CHOIX DE CHACUN	82
3.2.1	Améliorer l'autonomie des patients et résidents avec l'approche <i>Positive Care</i>	82
3.2.2	Adopter une conduite et des pratiques éthiques exemplaires dans nos métiers	83
3.2.3	Déployer une culture qualité et un management de la qualité sur tous les établissements	84
3.2.4	Assurer la sécurité et la continuité des soins	89
3.3	ÊTRE L'EMPLOYEUR DE RÉFÉRENCE	91
3.3.1	La politique de Ressources Humaines Korian	91
3.3.2	Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux	94
3.3.3	Attirer et développer des talents pour assurer la qualité des soins	107
3.3.4	Être un acteur social responsable engagé	111
3.4	CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE	114
3.4.1	Faire évoluer la perception de la vieillesse dans nos sociétés grâce aux Fondations soutenues par le Groupe	114
3.4.2	Soutenir la recherche et l'innovation des pratiques de soins	116
3.4.3	Miser sur l'innovation digitale	117
3.4.4	Les Conseils des parties prenantes éclairent le Groupe sur les enjeux sociétaux du vieillissement	119
3.5	ÊTRE UN ACTEUR LOCAL DE PREMIER PLAN	121
3.5.1	La contribution au développement économique et social des territoires	121
3.5.2	Une politique achats qui porte et élargit les engagements du Groupe à l'ensemble de sa chaîne de valeur	121
3.5.3	Les liens avec le tissu associatif et avec les communautés locales	124
3.5.4	Le dialogue avec les représentants des résidents, des patients et de leurs proches au sujet de la vie dans les établissements	124
3.5.5	Un employeur local engagé pour l'insertion sociale	124
3.5.6	Éthique des affaires	125
3.5.7	Politique fiscale	126
3.6	RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE	128
3.6.1	L'éligibilité des activités du Groupe à la Taxinomie européenne	128
3.6.2	S'engager dans une trajectoire bas carbone à horizon 2030	130
3.6.3	Réduire l'empreinte environnementale du parc immobilier du Groupe – Scopes 1 & 2 du Bilan Carbone	132
3.6.4	Réduire l'empreinte environnementale du Groupe issue de sa chaîne de valeur – Scope 3 du Bilan Carbone	137
3.6.5	La prise en compte de l'impact de l'activité sur les écosystèmes et la biodiversité	141
3.7	PLAN DE VIGILANCE DU GROUPE	142
3.8	ANNEXES	150
3.8.1	Table de concordance avec le standard <i>health care delivery</i> de sasb	150
3.8.2	Publications scientifiques	156
3.8.3	Note méthodologique	159
3.9	RAPPORT DE L'ORGANISME TIERS INDÉPENDANT SUR LA DÉCLARATION CONSOLIDÉE DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE FIGURANT DANS LE RAPPORT DE GESTION	163





MESSAGE DE RÉMI BOYER, DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES ET RSE GROUPE

Depuis 2020, un travail collaboratif et participatif a été engagé pour redéfinir la Charte Éthique du Groupe et décliner concrètement ce que signifie au quotidien exercer avec Confiance, Initiative et Responsabilité chez Korian. Ce travail sur nos valeurs vise à éclairer les prises de décision

et la conduite de nos collaborateurs, dans leur mission au service des personnes âgées ou fragiles. Notre nouvelle Charte Éthique a été publiée et déployée en 2021 avec la mise en place d'une gouvernance éthique au niveau du Groupe et des pays, et un suivi par le Comité Éthique, Qualité et RSE du Conseil d'administration, afin d'assurer l'intégration de l'éthique dans les processus RH et opérationnels du Groupe.

Cette réflexion nourrit notre culture et projet d'entreprise, « Le Soins à Cœur », qui associe étroitement l'accompagnement de nos collaborateurs à la qualité des soins et des services délivrés au sein de nos établissements. Notre métier, notre position de leader dans le secteur sanitaire et médico-social, et le contexte de transition démographique et environnementale dans lequel

nous exerçons notre activité, nous engagent sur les réponses innovantes que nous sommes capables de développer pour répondre aux attentes de nos parties prenantes internes et externes.

Depuis 2019, dans le but d'inscrire la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au cœur de la stratégie du Groupe, nous avons formalisé et déployé notre feuille de route ESG, structurée en 5 axes et 15 engagements. Cette stratégie est nourrie par le dialogue avec nos parties prenantes et sa traduction opérationnelle est pilotée par une gouvernance transversale dédiée. Ces engagements contribuent pleinement à la performance du Groupe et sont inscrits dans les objectifs de nos collaborateurs, depuis la Direction générale jusqu'aux équipes de nos établissements.

Le Groupe a logiquement décidé de poursuivre cette démarche ESG menée depuis déjà plusieurs années, en s'engageant dans l'adoption du statut de société à mission, après la transformation en société européenne qui sera proposée à l'Assemblée générale du 22 juin 2022.

3.1 Une stratégie ESG intégrée au projet d'entreprise



L'année 2021 a marqué l'accélération de la mise en œuvre de nos politiques ESG au sein du Groupe avec la concrétisation de nombreux projets, mais aussi des résultats encourageants issus des plans d'actions lancés depuis 2019. Quasiment tous les indicateurs extra-financiers, nous permettant de piloter les engagements ESG du Groupe, ont en effet progressé en 2021.

L'identification des leviers à activer pour réduire significativement l'impact environnemental de notre parc immobilier a permis de modéliser notre trajectoire carbone à 2030, et de rédiger la feuille de route associée, avec la mise en place d'un suivi annuel des résultats. L'effort continu sur 2021 pour développer nos dispositifs de formation qualifiante s'est traduit par un nouvel objectif de 10 % de collaborateurs engagés dans un parcours qualifiant d'ici 2023, le précédent objectif à 8 % ayant été atteint avec deux ans d'avance. Le Groupe a aussi pris de l'avance dans le déploiement de la certification ISO 9001 au sein de ses établissements, qui est désormais de 29 %. Ces efforts ont été récompensés par une progression significative de notre notation extra-financière.

Nous avons par ailleurs continué à structurer la gouvernance des sujets ESG pour atteindre désormais une vraie maturité dans le pilotage des remontées d'information et le déploiement des politiques. Le travail se poursuit, en profondeur et de façon transversale, dans l'objectif très concret d'accomplir notre mission mais également d'améliorer et de rendre compte de notre impact positif sur la société.

L'engagement ESG de Korian, initialement élaboré au niveau du Groupe, est progressivement déployé et communiqué au niveau local jusqu'aux établissements, qui peuvent réconcilier cette démarche avec leurs initiatives préexistantes. En effet, chacun des établissements du Groupe a un fort ancrage territorial et est engagé dans un dialogue avec les parties prenantes de son écosystème local. Le dialogue avec les parties prenantes internes et externes, déjà renforcé depuis le début de la pandémie de Covid-19, est progressivement structuré de manière à nourrir l'évolution de notre stratégie.

Virginie Masurel
Directrice RSE Groupe

3.1.1 UNE FEUILLE DE ROUTE STRUCTURÉE AUTOUR DE 5 AXES ET 15 ENGAGEMENTS

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

Une mission au cœur des enjeux de société

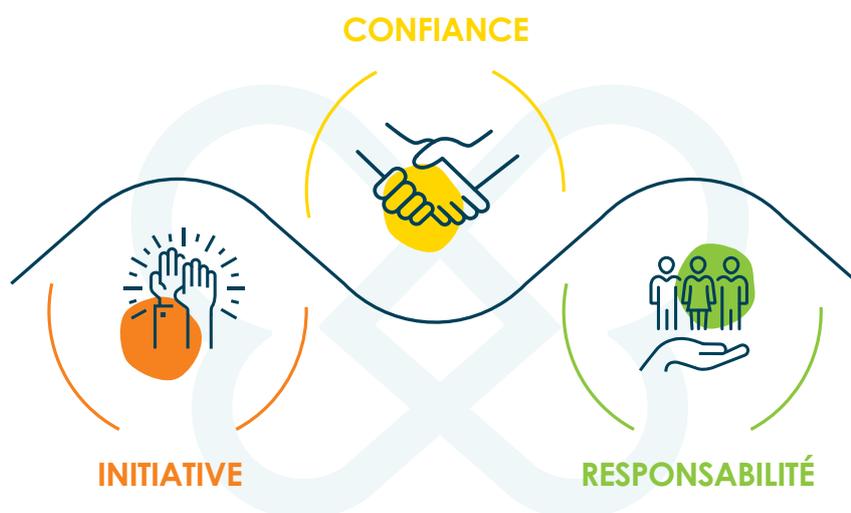
”
Soigner et accompagner les personnes âgées ou fragiles et leurs proches, dans le respect de leur dignité, et contribuer à leur qualité de vie.”

Cette vocation profondément sociétale, qui inspire les valeurs du Groupe, est au centre du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». Elle est portée par chacun des établissements Korian en Europe, ancrés dans leurs territoires, au plus près des réalités sociales et environnementales de leurs pays. Nous sommes fiers de notre mission, au service des plus fragiles et des plus âgés.

Dans le prolongement de ces engagements, nous soumettrons à nos actionnaires, lors de la prochaine Assemblée Générale convoquée le 22 juin 2022, la transformation de Korian en société européenne et proposerons d'engager, en dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, le passage au statut de société à mission d'ici juin 2023.

3

Les valeurs



LES TROIS VALEURS DE LA CULTURE KORIAN

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

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

- la **confiance** se témoigne dans la **transparence**, la **bienveillance** et la **considération** ;
- l'**initiative** se développe grâce à l'**innovation**, à l'**engagement** et au **courage** ;
- la **responsabilité** s'exerce en s'appuyant sur l'**intégrité**, la **qualité de nos services** et la **capacité à s'engager dans la durée**.

Le dialogue avec les Parties Prenantes et la matrice de matérialité

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

De par leur mission de prise en charge des personnes âgées ou fragiles, les établissements du Groupe sont en relation étroite avec différentes catégories de parties prenantes : les résidents

et les patients et leurs représentants, ainsi que leurs proches et les aidants, les professionnels de santé, les autorités paritaires et autres autorités publiques et les collectivités locales. Que ce soit au niveau d'un établissement, d'une région, d'un pays ou du Groupe, Korian renforce et structure son modèle de dialogue avec les parties prenantes.

Ainsi, des conseils de parties prenantes sont désormais en place dans 4 des 7 pays du Groupe (France, Belgique, Pays-Bas et Italie). Le Groupe a soutenu, par ailleurs, en France, en Allemagne et en Espagne la constitution de fondations indépendantes, dont les instances de gouvernance associent des représentants des principales parties prenantes.

► UN LARGE ÉCOSYSTÈME DE PARTIES PRENANTES

Partie prenante	Définition et périmètre	Modalités de dialogue
Personnes fragilisées, proches et aidants	Les résidents, patients, bénéficiaires de services, et notamment les personnes âgées ou fragilisées ainsi que leurs familles, proches et aidants.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseil de vie sociale/Commission des Usagers ■ Relation familles ■ Enquêtes de satisfaction ■ Applications digitales ■ Services clients ■ Site Internet et réseaux sociaux
Salariés, apprenants et leurs représentants	Les salariés, stagiaires, alternants et toute personne en formation, ainsi que les représentants du personnel ou les organisations syndicales.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Parcours d'intégration Korian Start, Formations, Entretiens annuels ■ Enquêtes de satisfaction <i>Kommunity</i> ■ Communication interne : Intranet, newsletter ■ Ligne d'écoute, dispositif d'alerte (<i>whistleblowing</i>) ■ Dialogue social avec les partenaires sociaux
Autorités de tutelle, autorités nationales et locales	Autorités nationales, régionales et locales liées aux activités du Groupe, les élus et leurs représentants : par exemple ministère des Solidarités et de la Santé, Agences Régionales de Santé et Conseils départementaux en France.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseils de vie sociale ■ Participation à diverses instances de concertation locales dédiées au développement économique et social des territoires : partenariat Union Nationale des Missions Locales, emploi local et insertion...
Régulateurs	Les régulateurs du secteur sanitaire et médico-social : par exemple Haute Autorité de Santé, Agences Régionales de Santé en France.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Fondations soutenues par le Groupe : études scientifiques, plateaux... ■ Conférences thématiques ■ Relations presse : communiqué, petit-déjeuner, visite d'établissements...
Société civile, Fondations, associations et ONG	Les Fondations soutenues par le Groupe, les acteurs de la société civile, et notamment les associations professionnelles, les associations à but non lucratif, les Organisations non gouvernementales (ONG) et bénévoles en lien avec le Groupe au niveau national, régional ou local.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Partenariats ■ Études scientifiques ■ Participation à des colloques, séminaires
Organismes de recherche, d'innovation et de formation	Les centres universitaires ou hospitaliers dédiés à la recherche médicale de pointe ou à l'innovation dans le secteur de la santé et de la longévité ainsi que les établissements et organes de formations diplômantes, qualifiantes ou continues. Par exemple la Fondation pour la Recherche médicale (FRM), l'Institut Pasteur, le Gérontopôle de Toulouse etc.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conseils de vie sociale ■ Conseils des parties prenantes ■ Commissions médicales d'établissement pour les cliniques
Professionnels de santé et leurs instances représentatives	La communauté des professionnels de santé internes et externes qui interagissent avec le Groupe, les patients, les résidents, les bénéficiaires des services ou leurs proches, tels que : médecins généralistes, spécialistes, aides-soignants, infirmiers, psychologues, masseurs-kinésithérapeutes, diététiciens, psychomotriciens ou professionnels de la pharmacie, etc. ainsi que leurs instances représentatives.	

Partie prenante	Définition et périmètre	Modalités de dialogue
Partenaires économiques	Les entreprises, fournisseurs et sous-traitants partenaires, notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, des biens et équipements de santé, de la conception et de la construction, de l'énergie, l'eau et les déchets, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Charte d'achats responsables fournisseurs ■ Conventions fournisseurs et salons ■ Organisations professionnelles (Top AFEP)
Investisseurs et partenaires financiers	Les actionnaires et détenteurs d'instruments ou produits financiers en capital ou en dette, émis ou garantis par le Groupe ou ses filiales, banques et établissements financiers, analystes financiers, agences de notation financière et extra-financière.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Assemblée générale des actionnaires ■ Journées investisseurs, conférences et rencontres avec les investisseurs et analystes financiers, agences de notation extra-financière ■ Présentations, rapports financiers annuels et semestriels, communiqués de presse, Documents d'enregistrement universel...

La méthodologie

Cet exercice de matérialité a été mis à jour en 2021, sur la base des retours d'expérience collectés auprès de l'ensemble des parties prenantes du Groupe au sein de son réseau en Europe, après la première vague de la pandémie de Covid-19.

De nombreux groupes de parole ont été organisés dans tous les pays du Groupe, auxquels près de 2 000 personnes ont participé : patients, résidents, leurs familles et leurs proches, équipes Korian, représentants des organisations syndicales, etc. Dans un deuxième temps, Korian a procédé à l'analyse et à la classification de ces informations, en y intégrant également la perception des investisseurs et des médias. Puis, des entretiens qualitatifs ont été menés avec les principaux dirigeants du Groupe, à savoir, le Président du Conseil d'administration, la Directrice générale, les membres du Comité de Direction Générale, notamment les Dirigeants des pays, ainsi que les principales Directions fonctionnelles du Groupe.

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

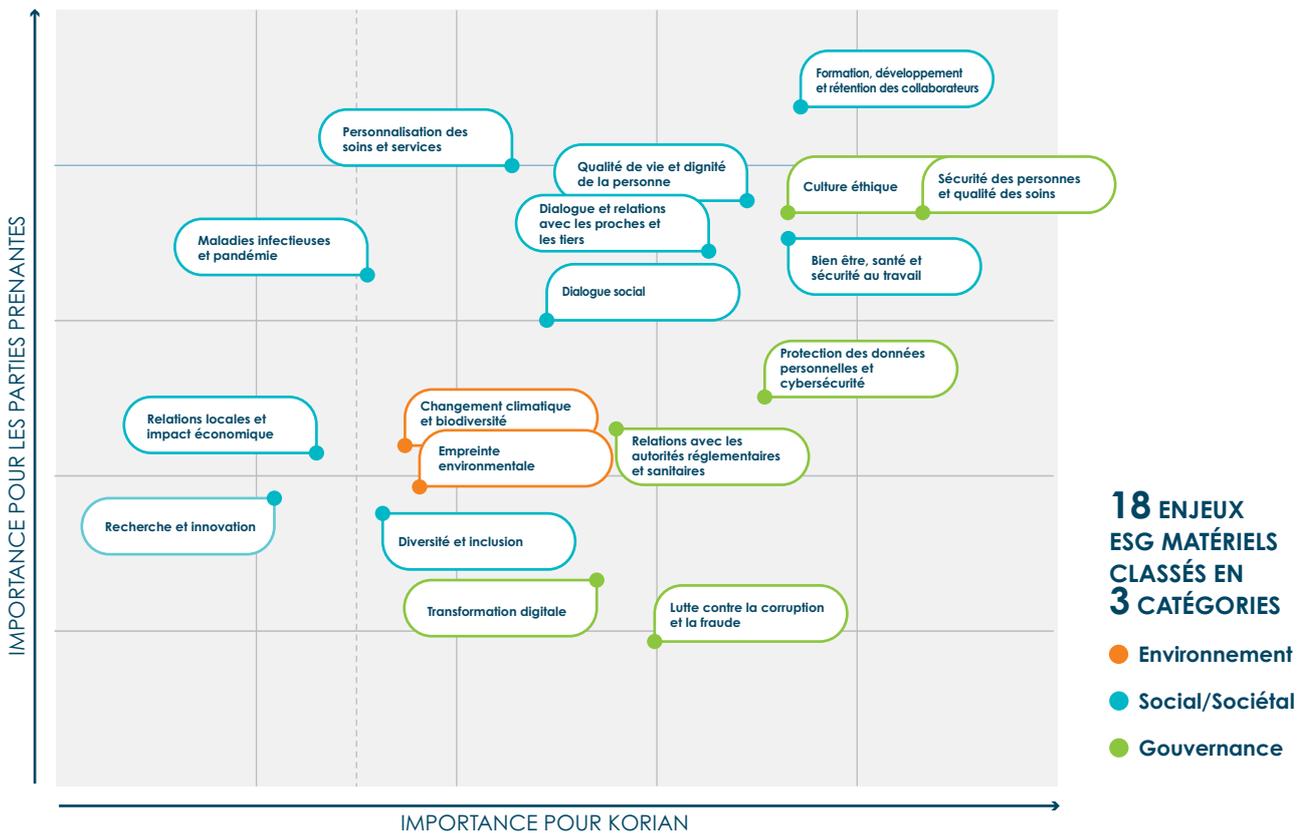
- la mission de Korian ;
- les axes stratégiques ESG ;
- les risques extra-financiers.

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

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



La matrice de matérialité



Cette démarche est intégrée au modèle d'affaires présenté au chapitre 1 dans le présent Document d'enregistrement universel.

Les enjeux ESG

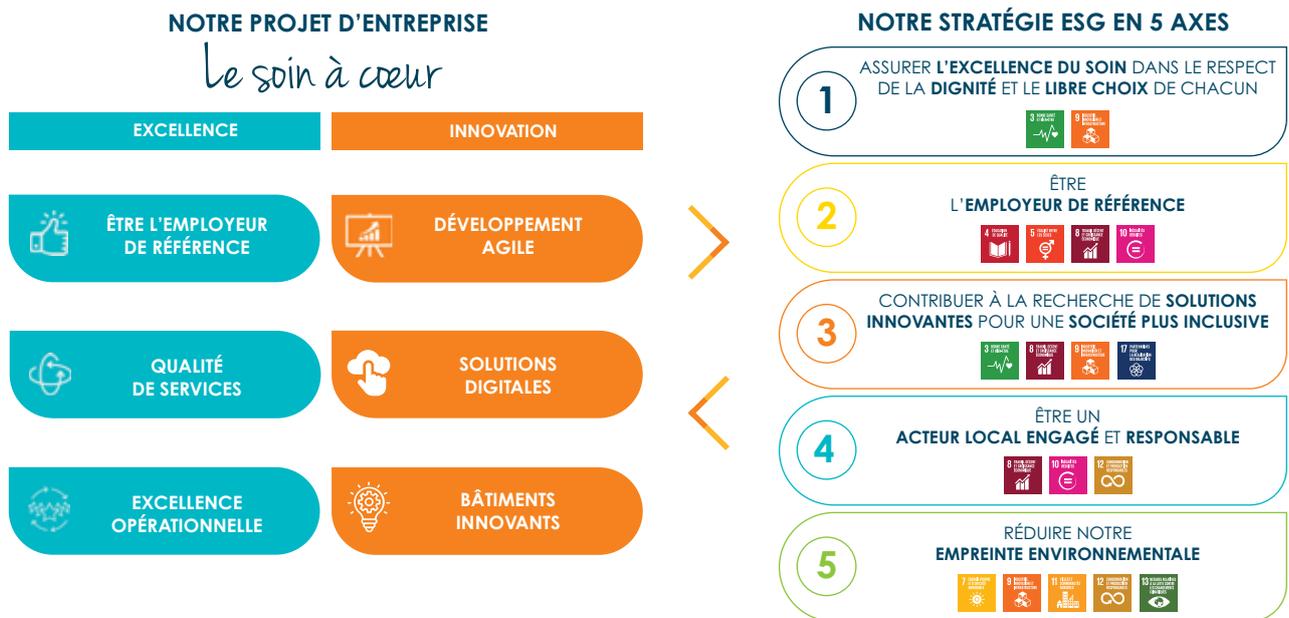
LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE ESG	NOS 18 ENJEUX ESG MATÉRIELS
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	<ul style="list-style-type: none"> Qualité de vie et dignité de la personne Dialogue et relations avec les proches et les tiers Sécurité des personnes et qualité des soins Maladies infectieuses et pandémie Culture éthique
2 Être l'employeur de référence	<ul style="list-style-type: none"> Bien être, santé et sécurité au travail Dialogue social Diversité et inclusion Formation, développement et rétention des collaborateurs
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	<ul style="list-style-type: none"> Transformation digitale Personnalisation des soins et services Recherche et innovation
4 Être un acteur local engagé et responsable	<ul style="list-style-type: none"> Relations locales et impact économique Relations avec les autorités réglementaires et sanitaires Lutte contre la corruption et la fraude Protection des données personnelles et cybersécurité
5 Réduire notre empreinte environnementale	<ul style="list-style-type: none"> Changement climatique et biodiversité Empreinte environnementale

Une stratégie ESG en 5 axes inscrite dans le cadre des Objectifs de développement durable (ODD) en cohérence avec le projet d'entreprise

La stratégie ESG de Korian vise à améliorer l'impact social et environnemental du Groupe, en opérant dans le respect de

ses valeurs et en prenant en compte les attentes de ses parties prenantes internes et externes.

Elle se décline à travers 5 axes stratégiques et opérationnels issus de notre projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». Cette stratégie se décline opérationnellement en plans d'action, investissements et objectifs, au niveau du Groupe, des pays et des établissements.



Une feuille de route soutenue par 15 engagements ESG quantifiables et mesurables

Le Groupe a défini une feuille de route en 5 axes et 15 engagements ESG quantifiés, qui répondent et s'appuient sur les principaux standards internationaux de reporting extra-financiers (comme ceux du *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), de la *Global Reporting Initiative* (GRI) ou les Objectifs de Développement Durable (ODD)). Ces indicateurs permettent de mesurer les progrès réalisés en matière de performance ESG. La Direction RSE du Groupe en assure le suivi en relation avec les pays et les Directions fonctionnelles. Ces indicateurs font l'objet d'un *reporting* lors des revues d'activité mensuelles.

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

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

Des engagements ESG intégrés aux objectifs annuels et de moyen terme

Les engagements ESG sont intégrés aux objectifs annuels de chaque ligne d'activité, à toute la ligne managériale ainsi qu'aux plans d'actions de performance long terme du *Top Management* ⁽²⁾.

OBJECTIFS ANNUELS

Dans le prolongement de l'année précédente, quatre critères extra-financiers majeurs seront inclus dans les objectifs des managers, de la Directrice générale jusqu'aux Directeurs d'établissements en 2022 :

1. amélioration continue du NPS (*Net Promoter Score*), synonyme de la qualité de service Korian ;

2. amélioration de la qualité de vie au travail, mesurée par un indicateur RH « composite » ⁽³⁾ ;
3. progression du nombre d'établissements certifiés ISO 9001, conformément à la feuille de route 2023 visant 100 % d'établissements certifiés ISO 9001 à fin 2023 ;
4. réduction des émissions carbone liées à la consommation énergétique de nos bâtiments.

PLAN D' ACTIONS DE PERFORMANCE 2021

La rémunération variable long terme attribuée à la Directrice générale, aux membres du Comité de Direction générale et au *Top Management* dans le cadre du plan d'actions de performance 2021, intègre à hauteur de 20 %, trois critères ESG : le taux de féminisation du *Top Management*, la part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants, et le respect de la trajectoire bas carbone.

Résultats ESG 2021

En 2021, on note des progrès significatifs sur chacun des piliers avec notamment :

- la progression significative de la certification ISO 9001 du réseau avec 29 % des établissements certifiés au 31 décembre 2021 contre 11 % au 31 décembre 2020 ;
- l'augmentation de l'ancienneté moyenne des salariés, de 0,5 an par rapport à 2020, qui était déjà en augmentation de 0,2 an par rapport à 2019 ;
- le dépassement de l'objectif de 8 % des effectifs en parcours qualifiants, pour atteindre 9,7 % des ETP (permanents et non permanents), grâce principalement au renforcement de l'apprentissage et des formations continues en France et en Allemagne ;
- la réduction de 6,8 % des émissions carbone sur l'énergie des bâtiments par m².

3

(1) Investissement Socialement Responsable.

(2) *Top Management* des Directions support et opérationnelles du Groupe qui reportent directement aux membres du Comité de Direction Générale.

(3) Porte sur le pourcentage des effectifs suivant un parcours de développement qualifiant, sur la réduction des accidents du travail et la fidélisation des équipes mesurée notamment par l'ancienneté moyenne des salariés du Groupe.

LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE ESG	NOS 15 ENGAGEMENTS À HORIZON 2023	2020	2021	OBJECTIFS 2023
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	100 % des établissements "Positive Care" en 2023	66 %	80 %	 80 %
	100 % des établissements certifiés ISO en 2023	11 %	29 % objectif 15 %	 29 %
	1 Médiateur par pays & définition d'une charte client d'ici 2023	en place  en cours	en place  en cours	7 PAYS
2 Être l'employeur de référence	Maintenir et renforcer l'ancienneté moyenne	6,9 ans	7,4 ans	
	10 % des salariés en formation qualifiante d'ici 2023	8 %	9,7 %	
	50 % de femmes dans le Top Management d'ici 2023 (+10 %)	47 %	47 %	 47 %
3 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	1 % du résultat net du Groupe dédié aux actions philanthropiques	1,4 M€ 4 %	1,5 M€ 1,6 %	
	Conseil des parties prenantes dans chaque pays d'ici 2023			4/7 PAYS
	5 publications scientifiques par an	18	40	
4 Être un acteur local engagé et responsable	70 % des achats réalisés localement et 20 % avec les PME	80 % / PME 26 %	78 % / PME 36 %	
	100 % des sites engagés dans un projet avec les communautés locales d'ici 2023	97 %	99 %	 99 %
	Comités locaux et de familles dans 100 % des établissements d'ici 2023	87 %	89 %	 89 %
5 Réduire notre empreinte environnementale	Déploiement feuille de route bas carbone	-6,4 % (mwh/lit)	-6,8 % kgCO ₂ /m ²	-40 % en intensité sur l'énergie des bâtiments à horizon 2030
	Réduction de 5 % de la production de déchets résiduels d'ici 2023	39 500 tonnes	39 500 tonnes	Tonnage stable vs. 2019, malgré un accroissement du périmètre
	Tous les nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent	70 %	95 %	 95 %

 OBJECTIF ATTEINT

Un financement aligné sur 3 des 15 principaux engagements ESG

La démarche ESG de Korian est complètement intégrée à la stratégie financière de l'entreprise. Un comité regroupant des représentants des Directions finances et RSE se réunit tous les mois pour mesurer les progrès en la matière.

En juin 2020, Korian était la première entreprise du secteur à réaliser un placement privé (*Sustainability Linked Euro PP*). D'un montant de 173 millions d'euros à 8 ans, il repose entièrement sur des critères de performance extra-financière. Une émission additionnelle (*tap*) de 57 millions d'euros, en date du 6 octobre 2020, a porté le montant total de la souche obligataire à 230 millions d'euros.

Nouvelle étape dans le déploiement de sa stratégie ESG, ce placement privé a été structuré autour de trois des 15 principaux engagements ESG du Groupe à horizon 2023. Cela a renforcé,

la confiance des investisseurs dans l'ambition du Groupe et ses objectifs extra-financiers :

- en matière de qualité : déploiement de la certification ISO 9001 au sein de son réseau d'établissements ;
- en matière sociale : doublement de la part de ses employés en formation qualifiante pour atteindre 8 % ;
- en matière sociétale : réduction des émissions directes et indirectes de CO₂.

En fonction de la performance atteinte pour chacun de ces engagements, un mécanisme de bonus-malus pouvant s'élever jusqu'à 20 points de base pourra faire varier le taux d'intérêt de ce financement. En cas de malus, la moitié de celui-ci sera affectée à des mesures de compensations internes et/ou versée à un ou des partenaires externes (comme des associations ou ONG), l'autre moitié étant reversée aux investisseurs.

Un organisme indépendant, chargé de la revue de la déclaration de performance extra-financière (DPEF), vérifie l'atteinte des engagements ci-dessus tous les ans.

Placement privé *Sustainability Linked Euro PP*

► RÉALISATION DES OBJECTIFS ESG 2021

Indicateurs KPI	Objectifs 2021	Résultats et commentaires	Atteinte
Certifications ISO 9001	15 % d'établissements certifiés ISO (sur la base d'un périmètre de 836 établissements en mesure d'obtenir une certification au 31 décembre 2019).	À la fin de l'année 2021, le Groupe affiche un taux de certification ISO 9001 de 29 % sur l'ensemble de ses établissements certifiables, contre 8 % en 2019 et 11 % en 2020. Retraité des 12 établissements cédés sur l'année 2021, 29 % du réseau européen considéré dans le cadre du financement est certifié ISO 9001.	✓
Employés en parcours qualifiants	Avoir au moins 6 % des effectifs engagés dans des parcours qualifiants sur l'année, avec un minimum de 4 500 personnes.	Au cours de l'année 2021, 5 302 personnes, soit 9,7 % des effectifs, étaient engagées dans un parcours de formation qualifiant.	✓
Réductions d'émissions de CO ₂	Objectif double pour l'année 2021 : ■ ne pas augmenter les émissions de CO ₂ au niveau du Groupe comparé à 2020 ; ■ produire un plan de réduction d'émissions de CO ₂ liées aux opérations du Groupe de 40 % à horizon 2030 établi en coordination avec une entreprise de conseil de premier plan et détaillant les objectifs annuels de réduction de CO ₂ à atteindre dans le cadre du financement Euro PP jusqu'à sa maturité. Ces objectifs annuels faisant l'objet d'une revue par un auditeur externe validant leur cohérence avec la trajectoire de réduction, et faisant l'objet d'une communication aux investisseurs avant la fin de l'année 2021.	■ En 2020, les dépenses énergétiques du Groupe représentaient 8,1 MWh/lit, soit 1,8 tCO ₂ éq/lit et 37,8 kgCO ₂ /m ² . En 2021, les émissions de CO ₂ en lien avec les consommations énergétiques du Groupe se sont élevées à 35,2 kgCO ₂ /m ² , soit une baisse de - 6,8 % par rapport à 2020. ■ Un plan et une trajectoire de réduction des émissions de CO ₂ liées à l'énergie des bâtiments ont été établis en coordination avec Carbone 4 visant à réduire de 40 % les émissions de CO ₂ considérées à horizon 2030. Les objectifs annuels de réduction d'émission de CO ₂ contenus dans ce plan ont été revus et jugés appropriés et cohérents avec la trajectoire par le cabinet Mazars, Organisme Tiers Indépendant. En décembre 2021, Korian a communiqué aux investisseurs les objectifs annuels à retenir pour les besoins du financement Euro PP jusqu'à sa maturité en 2028. Cette communication a pris la forme d'une conférence téléphonique avec les investisseurs et d'une communication officielle via Euroclear.	✓ ✓ ✓

En 2021, Korian a annoncé le succès de deux émissions :

- une obligation hybride verte non convertible d'un montant de 230 millions de livres sterling, dont l'objet est de financer la modernisation, l'acquisition ou le développement d'actifs immobiliers, principalement au Royaume-Uni ;

- un *social bond* d'un montant de 300 millions d'euros, reposant sur des critères sociaux, dont le produit sera utilisé pour financer les besoins croissants relatifs au soin en Europe, en médico-social, en établissements de santé, ainsi qu'en résidences d'habitat partagé ou en soins à domicile avec Petits-Fils.



3.1.2 UNE GESTION RIGOUREUSE DES RISQUES EXTRA-FINANCIERS

Enjeux et maîtrise des risques extra-financiers

Dans le cadre de sa démarche de gestion des risques, Korian a identifié parmi les risques majeurs ceux qui présentent une composante sociale, sociétale ou environnementale susceptible d'impacter 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 dans le présent Document d'enregistrement universel.

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

Les axes de la stratégie ESG	Les risques/enjeux extra-financiers identifiés	Les politiques et actions mises en œuvre	Indicateurs clés de performance 2021 (KPI)	Présence dans le chapitre 3	
1 Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	Pandémie liée au coronavirus (Covid-19) (§ 2.1.1)	<ul style="list-style-type: none"> Politique de vaccination Diagnostics hygiène et Plan Vigi-Covid (standard européen) intégrés aux audits 360° et au Standard Korian qui comprend les exigences de la certification ISO 9001 auxquelles s'ajoutent les exigences Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de vaccination des résidents : 91 % Taux de vaccination des collaborateurs en EHPAD : 92 % Taux de vaccination des collaborateurs en cliniques : 100 % 	§ 3.2.3 § 3.2.4.3	
	Soins et prise en charge (§ 2.1.2)	<ul style="list-style-type: none"> Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Korian) Politique <i>Positive Care</i> Suivi des Événements Indésirables Graves (EIG) 	<ul style="list-style-type: none"> Déploiement du <i>Positive Care</i> : 80 % du réseau ⁽¹⁾ Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,32 pour 10 000 journées de séjour 	§ 3.2.1 § 3.2.4.2	
	Atteinte à la réputation (§ 2.1.4)	<ul style="list-style-type: none"> Politique Éthique, Médicale et Qualité incluse dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Korian) Charte d'accompagnement client Traitement des réclamations clients Médiation Dispositifs de gestion de crise 	<ul style="list-style-type: none"> Note moyenne de satisfaction Groupe (maisons de retraite spécialisées, résidences services Senior) : 7,7/10 NPS Groupe (maisons de retraite spécialisées, résidences services Senior et cliniques) : 34 	§ 3.2.3.2 § 3.2.3.3 § 3.2.3.4 § 3.2.4.3	
	Sécurité des personnes (§ 2.1.6)	<ul style="list-style-type: none"> Procédures visant à assurer la sécurité alimentaire, la sécurité des bâtiments et le risque de défaillance des dispositifs et équipements biomédicaux inclus dans les manuels qualité ISO 9001 pour chaque activité (Standard Korian) 	<ul style="list-style-type: none"> Audits Qualité 360° : 83 % des établissements certifiés A et B Part des établissements certifiés ISO 9001 : 29 % des établissements certifiés ⁽²⁾ 	§ 3.2.3.1	
	2 Être l'employeur de référence	Recrutement et fidélisation des collaborateurs (§ 2.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> 8 engagements RH du projet « Le Soir à Cœur », intégrés au Standard Korian Définition de nouvelles stratégies de recrutement, mesures prises en faveur de la rétention et de la fidélisation des talents 	<ul style="list-style-type: none"> Taux d'absentéisme : 12,4 % (en baisse) Taux de rotation : 20,9 % Ancienneté moyenne : 7,4 ans (en progression) 	§ 3.3.2 § 3.3.2.3 § 3.3.2.5 § 3.3.1
			<ul style="list-style-type: none"> Organismes de formation et programmes de développement des compétences, programmes de formation qualifiante 	<ul style="list-style-type: none"> Nombre d'heures de formation dispensées (en présentiel et à distance) : 577 310 heures Engagement des collaborateurs dans un parcours qualifiant : 9,7 % 	§ 3.3.3.3 § 3.3.3.2

(1) Cet indicateur a pour base, au sein du périmètre de 824 établissements en 2021, suivis annuellement dans le cadre des objectifs ESG du placement Sustainability Linked Euro PP, 679 maisons de retraite spécialisées (hors Espagne et Pays-Bas).

(2) Périmètre de 836 établissements retraité de 12 sessions intervenues en 2021, soit 824 établissements en 2021, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability Linked Euro PP.

2
Être
l'employeur
de référence

Recrutement et fidélisation
des collaborateurs (§ 2.1.3)

- Dialogue social et politique de santé et sécurité au travail au niveau du Groupe et de chaque pays
- Comité d'entreprise européen § 3.3.2.6
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif : **100 %**
- Taux de fréquence : **48** (en baisse)
- Taux de gravité : **1,97** (en baisse)
- Développement des politiques d'inclusion et de mixité, Club des Femmes dirigeantes de Korian, politiques d'emploi des travailleurs en situation de handicap dans le Groupe
- Taux de femmes au sein des effectifs : **81,4 %** § 3.3.2.5
- Taux de femmes dans le Top Management : **47 %**

3
Contribuer
à la recherche
de solutions
innovantes
pour une
société plus
inclusive

Transformation digitale
(§ 2.2.2)

- Politique transparente et attractive de rémunérations
- Politique de transformation digitale et d'innovation du Groupe
- Dossiers patients et résidents digitalisés à **100 %** § 3.4.3

Éthique des affaires
(§ 2.3.3)

- Charte éthique, politique anti-corruption, politique Groupe cadeaux et invitations, politique mécénat, Charte Achats Responsables, procédure d'évaluation des tiers
- Déploiement de la Charte Éthique dans **100 %** des établissements du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs § 3.2.2
- Dispositif d'alerte (*whistleblowing*) : plateforme externe sécurisée accessible à tout collaborateur
- **97,8 %** du Top Management ayant suivi la formation anticorruption § 3.5.6

4
Être un acteur
local engagé
et responsable

Enjeux liés aux achats
responsables

- Politique achats
- Charte des achats responsables
- % achats locaux : **78 %** § 3.5.2
- % de fournisseurs référencés en Europe évalués par EcoVadis : **71 %**
- % de fournisseurs référencés en Europe signataires de la Charte Achats Responsables : **88 %**

Systèmes d'information,
cybersécurité et protection
des données (§ 2.1.5)

- Plans d'actions mis en place/renforcés en faveur de la lutte contre la cybersécurité (politique de sécurité...)
- Actions de prévention et de sensibilisation/formation auprès des référents « données personnelles » : § 3.2.4.1
- Référentiel de conformité au Règlement général sur la protection des données (RGPD)
- 2018-2020 : **390** référents formés
- 2021 : **318** référents formés

Développement immobilier
et construction (§ 2.2.3)

- Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments
- Part des projets immobiliers initiés en 2021 de type HQE ou équivalents : **95 %** § 3.6.3

5
Réduire notre
empreinte
environ-
nementale

Réchauffement climatique
et dommages causés à
l'environnement (§ 2.3.2)

- Mesures mises en œuvre pour limiter l'impact environnemental des activités : diminution de l'empreinte carbone, recyclage et réduction des déchets, protection des résidents des événements climatiques majeurs de type canicules
- Émissions de CO₂ liées à l'énergie (scopes 1 & 2) : **35 kgCO₂ eq/m²**
- Consommation d'eau : **58,4 m³/lit**
- Déchets résiduels : **39 500 tonnes** § 3.6.4.4



3.1.3 UNE GOUVERNANCE ESG STRUCTURÉE ET ROBUSTE

Pour définir et mettre en œuvre sa stratégie de développement durable, le Groupe a mis en place une gouvernance ESG dédiée.

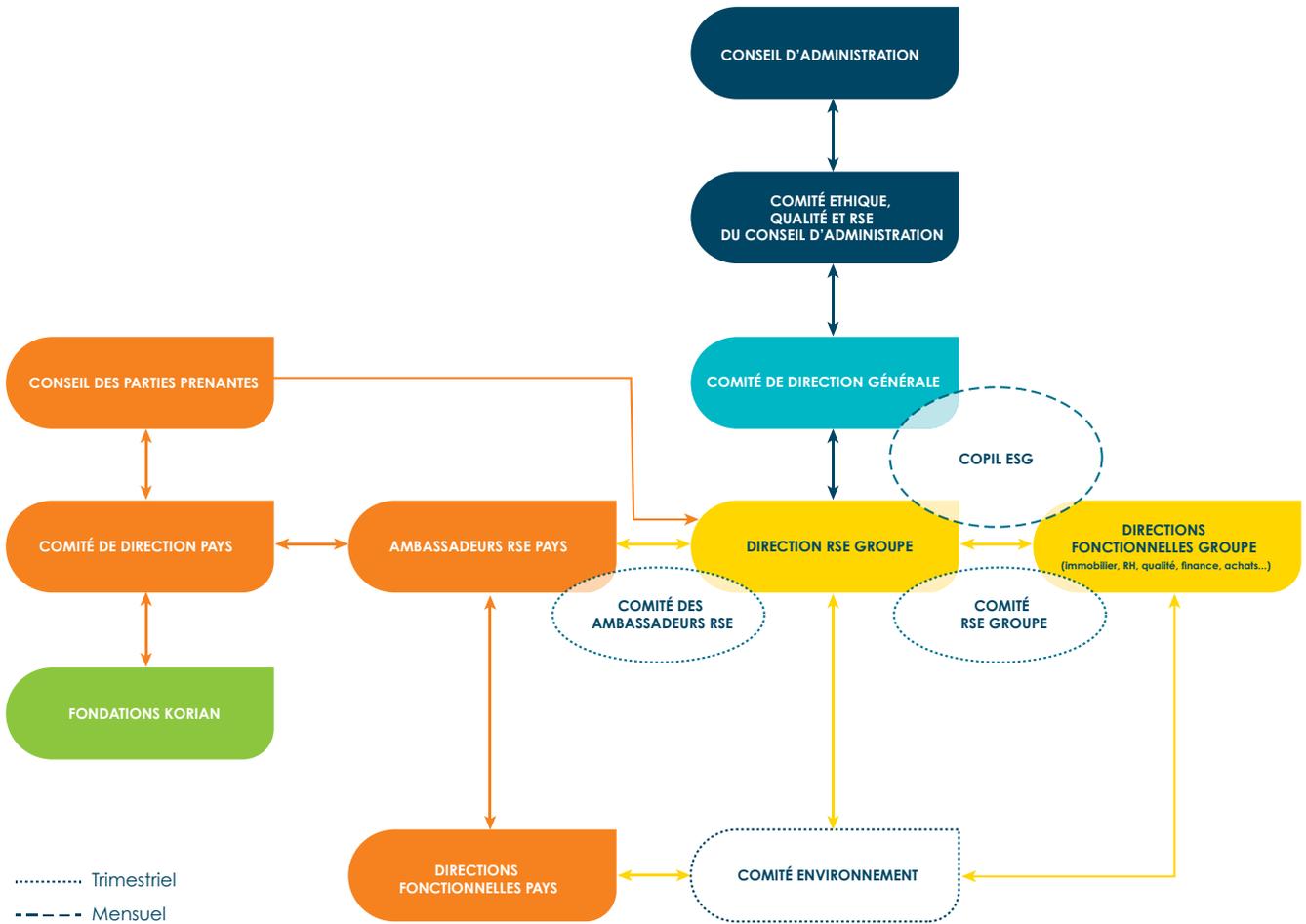
- **Conseil d'administration assisté du Comité éthique, qualité et RSE** : définition de la stratégie ESG et suivi de son exécution.
- **Comité de Direction générale** : exécution de la stratégie ESG et suivi des actions menées sur chacun des piliers par le Directeur des ressources humaines et de la RSE Groupe, avec l'appui d'une Direction RSE dédiée.
- **Direction RSE Groupe** : pilotage des actions de développement durable en lien avec les Directions fonctionnelles ressources humaines, qualité, immobilier, achats, opérationnelles et relations investisseurs ainsi qu'avec le réseau d'ambassadeurs pays. Animation du COPIL ESG Groupe mensuel et mobilisation de tous les niveaux du Groupe, notamment les

établissements qui entretiennent la relation de proximité avec les parties prenantes locales.

- **Réseau d'Ambassadeurs RSE** nommés dans chaque pays du Groupe : déploiement de la stratégie ESG et suivi de l'atteinte des objectifs, tout en partageant les bonnes pratiques entre les pays.

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

- des conseils des parties prenantes Korian sont progressivement déployés dans le Groupe, par exemple en France, dès septembre 2019, ou aux Pays-Bas ou en Belgique, qui se réunissent régulièrement ;
- la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir en France (créée en septembre 2017) et la Fondation Korian Allemagne (créée en février 2020).



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

3.1.4 NOTRE CONTRIBUTION AUX ODD

Adhésion au *Global Compact* des Nations Unies

NOUS SOUTENONS
LE PACTE MONDIAL



Depuis 2019, Korian a affirmé son engagement à soutenir les dix principes du *Global Compact* des Nations Unies concernant les droits de l'homme, les normes internationales du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

En juillet 2021, Korian a soumis sa première « COP » (*Communication on Progress*) pour expliquer, mesurer et démontrer à ses parties prenantes les progrès réalisés au cours de l'année précédente. Cette COP a obtenu l'*Advanced Level* du *Global Compact*, qui reconnaît que Korian a adopté des *meilleures pratiques* en termes de gouvernance, de *management* et de *reporting* ESG.

À 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 développement durable (ODD) de l'ONU

3

LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE ESG		LES CIBLES DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	
1	Assurer l'excellence du soin dans le respect de la dignité et le libre choix de chacun	 Bonne santé et Bien-être 3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être	
		 Industrie, Innovation et Infrastructure 9.1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente	
2	Être l'employeur de référence	 Éducation de qualité 4.4 Augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent	
		 Égalité entre les sexes 5.1 Mettre fin à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles 5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles	
		 Travail décent et croissance économique 8.8 Promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs	
		 Inégalités réduites 10.2 Favoriser l'intégration sociale et économique de toutes les personnes, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique 10.3 Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière	
3	Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive	 Bonne santé et Bien-être 3.4 Promouvoir la santé mentale et le bien-être	
		 Travail décent et croissance économique 8.6 Réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation	
		 Industrie, Innovation et Infrastructure 9.5 Renforcer la recherche scientifique ainsi que l'innovation publique et privée	
		 Partenariats pour la réalisation des objectifs 17.17 Encourager et promouvoir les partenariats publics-privés et les partenariats avec la société civile	

3

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE, SOCIÉTALE ET DE GOUVERNANCE

Une stratégie ESG intégrée au projet d'entreprise

<p>4</p> <p>Être un acteur local engagé et responsable</p>		<p>Travail décent et croissance économique</p> <p>8.3 Favoriser la création d'emplois décents et stimuler la création des petites et moyennes entreprises</p>
		<p>Inégalités réduites</p> <p>10.2 Favoriser l'intégration sociale et économique de toutes les personnes, indépendamment de leur statut économique</p>
		<p>Consommation et production responsables</p> <p>12.6 Encourager les entreprises, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité</p>
<p>5</p> <p>Réduire notre empreinte environnementale</p>		<p>Énergie propre et d'un coût abordable</p> <p>7.2 Accroître nettement la part de l'énergie renouvelable</p> <p>7.3 Améliorer l'efficacité énergétique</p>
		<p>Industrie, Innovation et Infrastructure</p> <p>9.4 Moderniser les infrastructures afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement</p>
		<p>Villes et Communautés durables</p> <p>11.6 Réduire l'impact environnemental négatif des villes, en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion des déchets</p>
		<p>Consommation et production responsables</p> <p>12.3 Réduire le gaspillage alimentaire</p> <p>12.4 Instaurer une gestion écologiquement rationnelle des déchets pour réduire les pollutions</p> <p>12.5 Réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation</p>
		<p>Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique</p> <p>13.2 Intégrer aux politiques et stratégies des mesures relatives au changement climatique</p>

AXE N° 1 DE LA STRATÉGIE ESG

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

ENGAGEMENT 1

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

ENGAGEMENT 2

100 % des établissements
certifiés ISO 9001 d'ici 2023

ENGAGEMENT 3

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

RÉSULTATS 2021

80 %

vs. **66 % en 2020**

29 %

vs. **11 % en 2020**

Un **médiateur désigné aux Pays-Bas,**
en France et en Espagne

Un **médiateur en cours**
de désignation en Italie

Charte d'accompagnement client
définie au niveau Groupe

3

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

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

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

établissements du Groupe sont progressivement équipés du matériel *Positive Care* et formés à leur utilisation, avec l'objectif de couvrir 100 % des établissements médico-sociaux d'ici fin 2023 ;

- la qualité de tous nos sites sera garantie par la norme de qualité ISO 9001 (objectif de **100 % des établissements certifiés en 2023** ; première étape à fin 2021 de 15 % d'établissements certifiés, puis 50 % des établissements à fin 2022 et 100 % à fin 2023). La vision « qualité 360° » sera complétée par l'intégration des démarches et mesures qualité résidents/patients, familles et collaborateurs dans une approche commune garantissant l'excellence opérationnelle ;
- nous visons à ce que soient proposés des dispositifs de médiation dans chacun de nos pays d'implantation en complément des dispositifs d'identification et de traitement des réclamations, pour régler les différends susceptibles de survenir dans nos établissements avec les personnes accueillies, de manière éthique et en privilégiant le dialogue et l'écoute ».

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

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

3.2.1 AMÉLIORER L'AUTONOMIE DES PATIENTS ET RÉSIDENTS AVEC L'APPROCHE POSITIVE CARE

Korian a développé un projet thérapeutique spécifique pour ses résidents atteints de démence (maladies neurodégénératives), centré sur le développement et le maintien de l'autonomie, tout en prenant en compte les attentes et les envies du résident. Cette approche se différencie d'une prise en charge essentiellement centrée sur le médicament, qui n'est pas adaptée à ce type de pathologies.

Le *Positive Care*, développé par le Groupe, repose au contraire sur des thérapies non-médicamenteuses, qui visent à maintenir et stimuler les capacités physiques, motrices et cognitives du résident, selon son état de santé. En préservant les capacités des résidents, le *Positive Care* vise l'optimisation de leur qualité de vie et de leur bien-être, tout en favorisant l'exercice de leur volonté et de leur libre choix.

Concrètement, chaque résident fait l'objet d'une évaluation clinique au cours de ses premiers 90 jours, permettant d'évaluer ses capacités et ses besoins. À l'issue de cette évaluation, un plan de thérapies non-médicamenteuses individualisé est défini, qui prend en compte ses intérêts et son histoire de vie et qui définit les exercices cognitifs, fonctionnels et comportementaux adaptés au maintien de ses capacités.

Cette stratégie thérapeutique individualisée est fondée sur l'expérience et les preuves cliniques, qu'en entraînant son cerveau, celui-ci a une certaine aptitude à s'adapter pour compenser la perte de capacités liée au vieillissement. Le *Positive Care* s'appuie et encourage la plasticité cérébrale naturelle pour prévenir et traiter la fragilité et les désordres psycho-comportementaux liés au vieillissement cérébral.



© Korian Le Home de Cortefredone.

Cette approche scientifique s'appuie sur les nombreux travaux concernant la plasticité cérébrale résiduelle, dont :

- les recherches du Pr Gerald Maurice Edelman – biologiste américain – prix nobel de médecine en 1972 qui a démontré le rôle fondamental de la plasticité cérébrale résiduelle dans le comportement adaptatif ;
- les recherches du Pr Matthew D. Lieberman, Professeur en neurosciences et directeur du *Social Cognitive Neuroscience* de l'Université de Californie, à Los Angeles (UCLA), dont l'approche encourage les distractions sociales pour inciter à l'engagement et l'apprentissage et capitaliser sur les ressources neurocognitives inexploitées.

Depuis 2015, la Direction médicale, éthique et qualité de service de Korian, formalise l'approche *Positive Care* afin de la définir et de la traduire opérationnellement. Ce travail a permis :

- la définition des thérapies non-médicamenteuses avec leurs critères d'intégration, d'exclusion, d'évaluation d'une part, et d'autre part les protocoles associés (séquences thérapeutiques et fréquence) ;
- la consolidation d'une arborescence des thérapies à disposition ;
- la valorisation de la contribution de chaque métier à ce projet thérapeutique porté par des équipes pluridisciplinaires.

Le comité *Positive Care* européen – qui réunit les équipes de soins des pays dans lesquels le Groupe opère – a en outre défini les outils opérationnels permettant de déployer l'approche *Positive Care* et d'accompagner les équipes dans sa mise en œuvre, sur l'ensemble du réseau européen du Groupe, à savoir :

- un ensemble de thérapies non-médicamenteuses en fonction des appétences et compétences nationales et en ne retenant que les thérapies qui ont fait l'objet de publications scientifiques ;
- un ensemble de formations en lien avec ces thérapies pour permettre à la fois l'appropriation des objectifs thérapeutiques et la bonne utilisation des outils mis à disposition ;
- une méthode socle encourageant l'approche centrée sur le résident et la compréhension des enjeux de la pathologie (méthode Hoffman, Montessori, méthode Böhm...).

Ce comité *Positive Care* européen suit en outre la mise en œuvre clinique de cette approche en analysant :

- la bonne mise en œuvre de l'évaluation holistique de chaque résident, en particulier sur les volets cognitif, fonctionnel et comportemental ;
- la bonne mise en œuvre de l'arsenal thérapeutique non médicamenteux au regard du projet de vie de chaque résident ;
- le suivi adapté pour ajuster la stratégie thérapeutique à l'évolution du résident.

Un référent paramédical *Positive Care* est désigné au sein de chaque établissement. Il est le garant du respect de la mise en œuvre de l'approche *Positive Care* et des formations des nouveaux salariés du Groupe.

Cette mise en œuvre fait partie intégrante de la stratégie et des objectifs ESG du Groupe, avec comme objectif un déploiement du *Positive Care* dans 100 % des maisons de retraite spécialisées avant fin 2023.

À fin 2021, les équipements de thérapie non-médicamenteuse *Positive Care* et les formations associées sont déployées dans 80 % du réseau du Groupe.



© Korian Le Rayon d'Or.

3.2.2 ADOPTER UNE CONDUITE ET DES PRATIQUES ÉTHIQUES EXEMPLAIRES DANS NOS MÉTIERS

Notre mission, au service de personnes âgées ou fragiles, impose d'être à la hauteur au quotidien des attentes des personnes qui nous confient leur santé et leur bien-être. Quel que soit le métier de nos collaborateurs, leur conduite professionnelle doit donc se traduire par des actions menées avec éthique, intégrité et transparence, qui incarnent le projet et la culture d'entreprise : « Le Soins à Cœur ». La compréhension et la mise en pratique de nos trois valeurs - confiance, initiative et responsabilité – sont les fondements de la réflexion éthique du Groupe.

Depuis fin 2020, un travail de refonte des valeurs a été mené de manière collective et participative avec les pays et différents métiers et niveaux du Groupe. S'appuyant sur le retour d'expérience du déploiement des précédentes valeurs, il a permis de décliner nos trois valeurs en attitudes attendues et souhaitées au sein du Groupe, et d'élaborer des outils d'appropriation et de déploiement par un comité de pilotage Groupe sur les valeurs.

En 2021, pour donner corps au quotidien à ces valeurs, le Groupe a effectué un travail visant à définir, au travers de cas pratiques, les attitudes à privilégier et celles à proscrire.

La nouvelle Charte Éthique, issue de ce travail collaboratif, décline très concrètement nos valeurs en attitudes et lignes de conduite, illustrées par des cas pratiques.

Cette nouvelle Charte Éthique, qui met à jour celle qui était en place depuis 2017, constitue une référence pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe. L'ensemble des principes de la Charte Éthique sont alignés avec les lois et réglementations en vigueur dans les différents pays dans lesquels le Groupe intervient. La Charte Éthique fait également le lien avec les procédures internes et chartes thématiques spécifiques du Groupe (notamment Charte Achats Responsables, charte informatique).

Elle est consultable sur les sites Internet institutionnels du Groupe et de ses filiales ainsi que sur les réseaux internes du Groupe.

Afin d'en assurer le déploiement opérationnel au sein de l'ensemble du réseau, la Charte Éthique ainsi que les valeurs du Groupe ont été déployées au cours de la Semaine des Valeurs.

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

À destination des nouveaux arrivants :

- la Charte Éthique est mentionnée dans les contrats de travail des collaborateurs. Tout nouvel arrivant reçoit un document récapitulatif « Nos Valeurs et engagements éthiques », dans lequel figurent également les différents canaux d'alerte. Ce document est co-signé par le nouvel entrant et son manager ;
- une présentation virtuelle de nos valeurs et de notre charte est utilisée pendant les intégrations.

À destination des équipes :

- un jeu de cartes « Parlons Valeurs » a été développé autour des cas pratiques et des dilemmes éthiques qu'ils soulèvent, afin de pouvoir en discuter en équipe.

À destination des managers :

- la plateforme « Eval Ethics » a été lancée en test, pour permettre aux managers de s'auto-évaluer sur l'éthique et de se confronter à des cas pratiques, qui seront régulièrement mis à jour ;
- au cours de la formation s.Keys les Directeurs d'établissements ont rédigé une charte de *management* qui décrit les postures managériales issues des valeurs du Groupe ;
- un e-learning sur nos valeurs et notre charte est en préparation pour 2022.

Pour l'ensemble des collaborateurs :

- des vidéos et une identité graphique spécifique ont été créées. Tous les contenus sont mis à disposition de chaque pays sur leur Intranet et de chaque établissement via des affiches et un QR code ;
- un dépliant sur nos valeurs et attitudes associées, ainsi que les questions à se poser en cas de dilemme.

La gouvernance de l'éthique au sein du Groupe se compose :

Au niveau Groupe :

- du comité de pilotage valeurs, qui se réunit de manière trimestrielle ;
- du comité mensuel de pilotage valeurs avec les ambassadeurs des pays ;
- le sujet est suivi par le comité risques, éthique et compliance du Groupe et au niveau du Conseil d'administration, par le Comité éthique, qualité et RSE.

Au niveau des établissements, la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir a mené en 2021 un projet de recherche sur les Espaces de Réflexion Éthique de Proximité (EREP) en établissements médico-sociaux en France. Ce projet a pour objectif la rédaction de deux cahiers des charges : l'un à destination du Groupe et l'autre à disposition d'acteurs externes souhaitant s'en saisir.

En s'appuyant sur les retours de plus d'une centaine d'établissements du Groupe et sur les pratiques existantes, deux comités, composés d'un large éventail d'expertises – éthique et qualité, médecins gériatres, philosophe éthicien, prospectiviste, psychologue, écrivain, Présidents des associations France Alzheimer et Old'Up, cadres de santé... – ont défini la notion d'« espaces éthiques ». Un espace éthique n'est pas limité à

une réunion ou un comité mais est un espace ouvert constitué selon les besoins de chaque établissement. La rédaction d'un cahier des charges composé de différents modules a ainsi été entamée en 2021, afin de donner des outils aux établissements pour le déploiement de dispositifs personnalisés, adaptés aux contextes et fonctionnements respectifs.



© Korian Clinique Moreau.

3.2.3 DÉPLOYER UNE CULTURE QUALITÉ ET UN MANAGEMENT DE LA QUALITÉ SUR TOUS LES ÉTABLISSEMENTS

Korian vise un objectif d'excellence opérationnelle combinant satisfaction de ses résidents et patients et la qualité de service.

La stratégie Qualité de l'entreprise est menée par la Direction qualité Groupe, au sein de la Direction médicale, éthique et qualité de service, et est animée par un Comité Qualité Europe.

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

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

Depuis 2019, la Direction qualité Groupe a engagé un projet de certification ISO 9001 pour structurer, renforcer et valoriser la qualité comme marqueur identitaire du Groupe. Korian a

pour objectif la certification ISO 9001 de toutes ses maisons de retraite spécialisées et cliniques à l'horizon 2023, étendant ainsi une dynamique déjà présente en Italie, en Espagne et aux Pays-Bas. Korian est la première entreprise du secteur à avoir entrepris cette démarche, intégrée à ses objectifs ESG, pour l'ensemble de ses activités.

La certification ISO 9001 a été choisie car elle place le résident, le patient et leurs proches au cœur des préoccupations. Elle s'adapte totalement à l'organisation et à la diversité des activités du Groupe. De plus, elle est reconnue internationalement et permet de confronter les établissements à des audits externes.

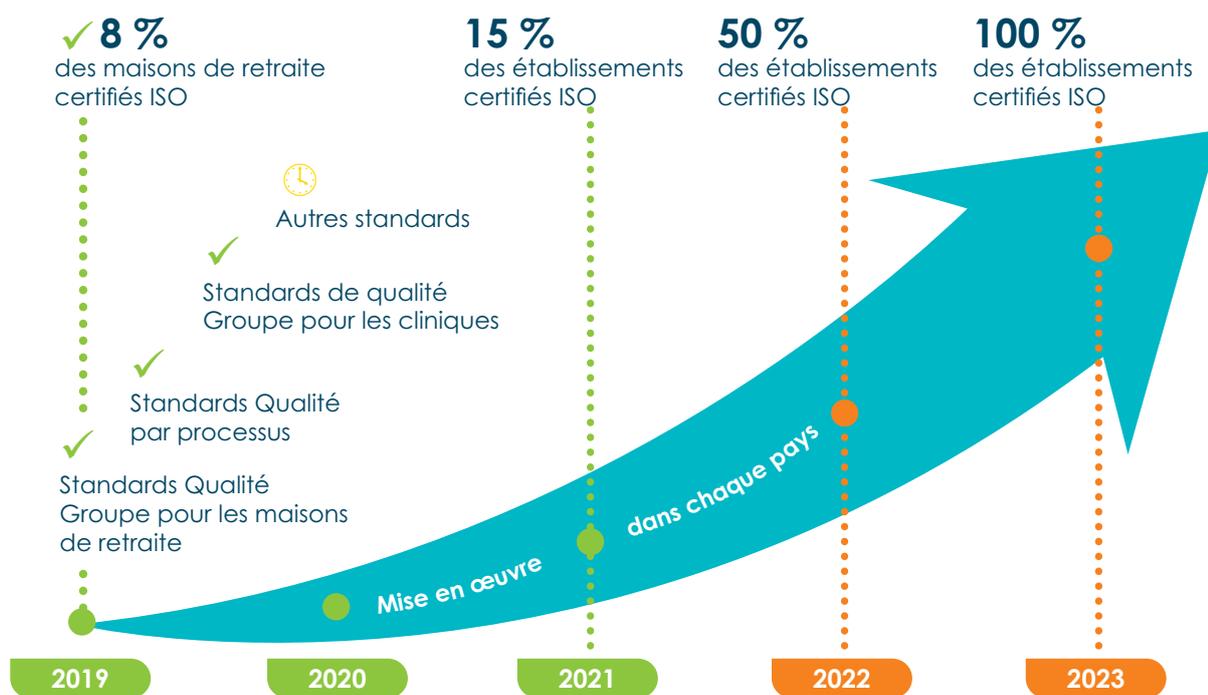
Un travail de définition, d'harmonisation et de formalisation des process a été mené par la Direction qualité Groupe au cours des deux dernières années. Ce travail a permis de rédiger le Standard Korian, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 totalement personnalisées aux activités et à l'organisation, auxquelles s'ajoutent les exigences du Groupe. Le Standard Korian se compose d'une partie commune à toute l'entreprise et d'une partie dédiée à chaque activité. Son application est obligatoire.



Le Système de *Management* de la Qualité du Groupe s'illustre par une approche systémique et méticuleuse de la qualité, en s'appuyant sur les attentions humaines et quotidiennes qui font la différence. Il s'assure que les besoins des résidents et patients sont correctement pris en considération et que toutes les améliorations possibles sont mises en œuvre. Il structure, harmonise, contrôle, prévient les risques et guide toute

l'entreprise dans une démarche d'amélioration continue, en conformité avec les réglementations en vigueur. Chaque année, une revue des processus est animée par la Direction qualité Groupe, notamment afin de pouvoir intégrer les innovations mises en place au sein du Groupe, ainsi que les retours d'expérience des établissements et des résidents et patients (exprimés, entre autres, via l'enquête de satisfaction).

CALENDRIER DE DÉPLOIEMENT DE LA CERTIFICATION ISO 9001 EN EUROPE



Au 31 décembre 2021, 29 % des établissements du Groupe ⁽¹⁾ étaient certifiés ISO 9001. Cette certification est délivrée par des organismes indépendants de certification sur la base d'audits externes.

Tous les nouveaux établissements intégrant Korian sont présentés à la certification au maximum la 3^{ème} année suivant leur acquisition ou ouverture.

a) Les audits et contrôles qualité internes

Chaque établissement doit s'autoévaluer régulièrement. De plus, chaque établissement est soumis à un audit qualité interne, dit audit 360°, au moins une fois tous les deux ans.

Ces audits internes qualité 360° visent à :

- contrôler la conformité du fonctionnement de l'établissement aux exigences réglementaires ainsi qu'au Standard Korian ;
- évaluer l'appropriation des procédures, en vérifiant que toutes les procédures sont établies, connues, comprises et appliquées au sein de l'établissement ;
- contrôler la mise en place d'une pratique continue de détection et correction des dysfonctionnements (déploiement du suivi qualité) ;
- s'assurer de la prise en compte des attentes exprimées par les résidents, les patients et leurs proches ;

- conforter les bonnes pratiques, identifier les pistes d'amélioration et animer l'échange de bonnes pratiques au sein du réseau.

Korian effectue ainsi ces audits internes qualité 360° afin de vérifier la correcte appropriation et application des standards du Groupe et d'accompagner les équipes dans l'identification et la mise en œuvre d'actions préventives ou correctives en fonction :

- du niveau de risque identifié ;
- des ambitions stratégiques ;
- des attentes résidents et patients.

Une nouvelle procédure Groupe a été définie en 2020 et est entrée en application en 2021. Elle harmonise les pratiques et structure le suivi selon les standards Korian définis dans le cadre de la certification ISO 9001. Suite à ces évaluations, les établissements sont classés en quatre niveaux, de A à D.

Au 31 décembre 2021, 83 % des établissements du Groupe audités ⁽²⁾ étaient au niveau A ou B.

Pour les établissements qui ont été classés C ou D, le Groupe impose un audit de suivi, afin de venir vérifier la résorption des écarts identifiés lors du premier audit.

(1) Périmètre de 836 établissements, retraité de 12 cessions intervenues en 2021, soit 824 établissements, utilisé comme base pour cet indicateur, qui fait partie des objectifs ESG suivis annuellement dans le cadre du placement Sustainability Linked Euro PP.

(2) Audit réalisé sur 641 établissements (maisons de retraite spécialisées et cliniques spécialisées), au 31 décembre 2021.

b) Les contrôles externalisés

Korian sous-traite certains contrôles spécifiques à des organismes externes, par exemple sur la sécurité alimentaire (3366 contrôles en 2020 et 2021).

Korian a également mandaté Bureau Veritas, dans le cadre de la pandémie de Covid-19, pour la réalisation de diagnostics hygiène (955 inspections en 2020 et 2021).

c) Les audits et contrôles qualités des autorités publiques de tutelle

Les autorités publiques contrôlent les établissements sanitaires et médico-sociaux. Par exemple, en France, toutes les cliniques Korian sont certifiées par la HAS (Haute Autorité de santé) avec, dans 74 % des cas, une certification de niveau A (sans aucune réserve ni recommandation) et dans 100 % des cas, une certification de niveaux A ou B (avec suggestion d'amélioration). 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, 99 % maisons de retraites spécialisées Korian.

Ces audits évaluent par exemple les actes médicaux, les procédures de suivi, la qualité des dossiers et la participation des représentants des usagers. Ils sont commandités par les autorités publiques et les organismes de tutelle.

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

Korian recueille régulièrement la satisfaction des résidents, des patients et leurs proches sur les prestations délivrées. 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.

Un baromètre, baptisé « Ksatisfaction », est réalisé tous les ans. Il recense le niveau de satisfaction des résidents, des patients et de leurs proches, dans chacun des pays d'implantation du Groupe ⁽¹⁾.

Ksatisfaction

Fin 2020, Korian a sélectionné un nouveau prestataire pour réaliser ces enquêtes, afin notamment de développer des baromètres adaptés à chaque activité, au contexte local et au profil de résidents et patients, tout en ayant un socle commun Groupe sur la mesure de la satisfaction globale (note moyenne de satisfaction sur 10) et de la recommandation (via l'indicateur NPS – *Net Promoter Score* ⁽²⁾).

En 2021, le Groupe a également investi dans un nouvel outil de reporting en ligne et d'analyse des verbatims.

L'enquête est réalisée une fois par an au sein du réseau médico-social (maisons de retraite spécialisées et résidences services seniors), auprès des familles et des résidents pour les maisons de retraite spécialisées et auprès des résidents pour les résidences services seniors. Elle a été réalisée en octobre et novembre 2021 en France, Allemagne, Belgique, Italie, Pays-Bas et Espagne.

(1) Hors sites en cours d'intégration au Royaume-Uni et en Espagne.

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

Depuis octobre 2021, les enquêtes pour les courts séjours sont réalisées en continu.

Dans les établissements sanitaires, les enquêtes sont également réalisées en continu, à la sortie du patient, en France et en Italie.

Les différents types de baromètre chez Korian



Les sujets traités par les baromètres sont les suivants :

Pour le réseau médico-social :

- l'environnement de l'établissement ;
- la restauration ;
- le suivi médical ;
- la vie sociale ;
- l'accueil et la communication ;
- l'hébergement ;
- la pandémie de Covid-19.

Pour les cliniques :

- l'accueil et l'information ;
- l'accompagnement et le suivi médical ;
- l'hébergement ;
- le cadre de vie ;
- la restauration ;
- la pandémie de Covid-19.

Pour l'établissement, l'objectif est d'obtenir une analyse fine du niveau de satisfaction des résidents, patients et des familles envers les services proposés, d'identifier les forces et les principaux leviers d'amélioration et de pouvoir prioriser les projets d'amélioration.

Pour le Groupe, le baromètre permet la mesure et le suivi du niveau de satisfaction des résidents, patients et de leurs proches dans le temps, l'identification des points d'amélioration transverses au réseau et de détecter les bonnes pratiques à diffuser sur le réseau.

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

En 2021, pour les activités en maisons de retraite spécialisées et en résidences services seniors (courts et longs séjours), la note moyenne de satisfaction du Groupe est de 7,7/10.

Le NPS (*Net Promoter Score*) du Groupe, pour les activités de maisons de retraite spécialisées, résidences services seniors et de cliniques est de 34.

Il n'y a pas de pondération appliquée lors du calcul des résultats.

En 2021, plus de 80 800 personnes ont répondu aux enquêtes de satisfaction du Groupe ⁽¹⁾, avec un taux de retour des familles supérieur à 34 % pour les maisons de retraite spécialisées. La gestion de la pandémie de Covid-19 a été très bien notée, avec une moyenne de 8,8/10 de la part des résidents et de 8,4/10 de la part des familles. La gentillesse du personnel est également mise en avant comme un point fort essentiel du Groupe, avec une note moyenne de 8,6 donnée par les résidents et de 8,5 par les familles. Sur ce critère, 60 % des répondants donnent la note 9 ou 10 et seuls 9 % des répondants attribuent une note inférieure à 6. La considération est quant à elle évaluée à 8,1 par les résidents et à 8 par les familles. Le point d'amélioration souligné dans ces enquêtes est de renforcer la disponibilité du personnel.

À partir de 2022, outre le baromètre annuel, le Groupe met en place une analyse transactionnelle, c'est-à-dire consacrée à une étape précise du parcours résident. Une étape clé pour nos résidents étant leur arrivée sur l'établissement, Korian analysera spécifiquement l'accueil des nouveaux résidents. L'étude se déroulera en continu, pour les familles et résidents, à l'issue des six premières semaines en maison de retraite spécialisée.



Proposer une restauration de qualité

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

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



© Korian, Italie.

3

(1) 28 439 patients, 2 642 résidents en résidences services Senior et 49 726 familles et résidents des maisons de retraite spécialisées.

3.2.3.3 Mettre en place une charte d'accompagnement client

La Charte d'accompagnement client du Groupe (*Customer Care Charter*) a été définie en 2021 au cours d'ateliers de travail européens et d'échanges avec chaque pays. Elle reflète les valeurs, la mission et les engagements du Groupe envers ses résidents et ses patients - notamment en lien avec la communication, le respect de chaque personne, et une attention particulière adressée à ses choix de vie et à la préservation de son autonomie - ainsi que les attentes du Groupe envers les visiteurs de ses établissements. La Charte d'accompagnement client doit désormais être traduite dans toutes les langues du Groupe, personnalisée et déployée au sein de chaque établissement.

3.2.3.4 Gérer les réclamations clients et proposer des dispositifs de médiation

Korian a mis en place dans chaque pays une organisation permettant de détecter, traiter, et répondre aux réclamations. Pour cela, un cadre commun européen, formalisé par une procédure Groupe, a été défini sur la base d'ateliers de travail organisés en 2020 et visant à :

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

Le reporting a également été harmonisé pour :

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

En complément, le Groupe s'est fixé comme objectif ESG de déployer des dispositifs de médiation dans chacun de ses différents pays d'implantation d'ici fin 2023. Cet objectif s'inscrit dans un accroissement de la médiation en Europe et est en conformité avec le développement des normes européennes.

Les objectifs de la médiation sont les suivants :

- comprendre et apaiser une situation de difficulté relationnelle ;
- exprimer les différents points de vue et résoudre humainement et équitablement les problèmes ;
- rétablir une relation de confiance utile au bien-être de tous.

En application, le Groupe instaure des dispositifs de médiation pour régler les différends susceptibles de survenir dans ses établissements avec les personnes accueillies, de manière éthique et en privilégiant le dialogue et l'écoute, en cohérence avec son projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». La médiation est une démarche volontaire et personnelle, qui offre aux parties à un différend de parvenir à un accord librement consenti, destiné à la pacification de leurs relations présentes et futures.

Des dispositifs de médiation gratuits et confidentiels sont proposés par les établissements Korian en France, en Espagne et aux Pays-Bas. Ces dispositifs sont conformes aux dispositions réglementaires de chaque pays, au code d'éthique et de déontologie européen, ainsi qu'à la charte d'accompagnement client Korian, et présentent les garanties d'indépendance requises.

En décembre 2020, le Groupe a mis en place un département de médiation en France. Un Médiateur a été désigné en septembre 2021 par un collège constitué paritairement par des associations de défense de consommateurs agréées ainsi que des représentants de Korian et ce, après avis du Conseil des Parties Prenantes.

Une charte de la médiation a été rédigée, pour fixer les modalités d'application du processus de médiation mises en œuvre par le Médiateur, qui est un tiers qualifié et impartial.

Un site Internet dédié a été mis en place pour permettre la saisine du Médiateur, donner accès à toutes les informations relatives au processus de médiation ainsi qu'au rapport annuel de l'activité du Médiateur, qui comporte notamment ses recommandations afin d'éviter la survenue de tensions, au vu des différends traités au cours de l'année : <https://mediation.korian.fr/>

3.2.4 ASSURER LA SÉCURITÉ ET LA CONTINUITÉ DES SOINS

La protection des données, la cybersécurité, le suivi et l'analyse des Événements Indésirables Graves et la procédure de gestion de crise sont indispensables pour assurer la sécurité et la continuité des soins.

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

De par son cœur de métier, 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 pour le Groupe. Tous les pays d'implantation du Groupe sont soumis au RGPD.

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

Le programme de conformité dédié se compose de *guidelines* émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD et en assurer une application homogène au sein des différents pays d'implantation. Leur mise en œuvre au sein de chaque pays a été accompagnée par des équipes pluridisciplinaires (*data protection officer*, audit et contrôle interne, juridique, sécurité informatique, systèmes d'information).

Les thématiques couvertes sont les suivantes :

- 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 ;
- réalisation d'analyses d'impact ;
- clauses contractuelles types ;
- procédures pour répondre aux requêtes sur les données personnelles ;
- procédures à suivre en cas de violation de données.

Ces *guidelines* sont rappelées et mises en perspective dans l'ensemble des actions de sensibilisation réalisées, préférablement en présentiel, dans chaque pays. Les principaux points relatifs au RGPD ont également été intégrés au sein du Standard Korian, qui reprend les exigences de la norme ISO 9001 personnalisées à nos activités et notre organisation, auxquelles s'ajoutent les exigences du Groupe.

Une gouvernance dédiée au pilotage et au suivi du RGPD a été mise en place :

- un délégué à la protection des données (DPO) a été nommé au niveau du Groupe, ainsi que dans chacun des pays d'implantation ;
- le réseau des DPO de chaque Pays est animé par le DPO Groupe pour échanger sur les projets impliquant le traitement des données personnelles tels que les enquêtes de satisfaction ou les formations, et sur des sujets transversaux, comme les durées de conservation, pour en assurer la conformité ;
- au sein de chaque pays, le DPO pays anime des comités avec les représentants des fonctions clés : médical et opérations, ressources humaines, marketing et solutions innovantes, qui

se réunissent mensuellement pour discuter de l'avancement des programmes de conformité, ainsi que des éventuels nouveaux projets impliquant une mise en conformité ou une adaptation de la documentation existante ;

- la revue des risques inhérents au RGPD est réalisée dans le cadre des comités dédiés au sein de chaque pays, ainsi qu'au niveau Groupe de manière bimestrielle.

Depuis l'entrée en vigueur du RGPD, des audits sont menés régulièrement par le DPO au sein des établissements et des points de contrôle spécifiques ont été ajoutés aux audits qualité réalisés par les départements qualité de chaque pays.

Les audits internes RGPD permettant de vérifier la bonne application du programme de conformité dans les pays, ainsi que des audits sur la cybersécurité sont par ailleurs inclus au plan d'audit de la Direction audit et contrôle interne du Groupe. En termes de cybersécurité, des campagnes de prévention et de sensibilisation au *phishing* sont menées annuellement, couvrant une grande part des adresses e-mail actives.

3.2.4.2 Le suivi et l'analyse des événements indésirables graves

Un *reporting* hebdomadaire des EIG est effectué au niveau de chaque pays afin d'analyser chaque EIG et de mettre en place des plans de remédiation.

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, en prenant également en compte les spécifications précises des autorités de santé de chaque pays.

En 2021, des comités incidents mensuels ont été mis en place dans chaque pays, avec l'accompagnement du Groupe, pour analyser les EIG, identifier les causes et définir des plans d'action adaptés au niveau local et national. Des échanges trimestriels ont lieu entre le Groupe et ces comités incidents pour effectuer un suivi des plans d'action et partager les bonnes pratiques.

Dans le but de prévenir tout événement indésirable, 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 bientraitance. Ces campagnes sont complétées par des actions spécifiques au niveau de chaque pays.

La fréquence des EIG directement liés à la sécurité des personnes reste faible : elle représentait en 2021 un ratio de 0,32 pour 10 000 journées facturées, contre un ratio de 0,33 en 2019. L'année 2020, avec un ratio de 0,29 pour 10 000 journées facturées, ne constitue pas une année représentative, au vu des conditions d'activité particulières suscitées par la pandémie : baisse du nombre de visites, fermeture temporaire des établissements, surveillance renforcée des accès, etc.

Le suivi des EIG est distingué du suivi de la pandémie de Covid-19, qui a un dispositif de gestion de crise dédié (voir 3.2.4.3 dans le présent Document d'enregistrement universel).

3.2.4.3 Les procédures de gestion de crise

Fort de l'expérience acquise et des évolutions engagées face à la pandémie de Covid-19, le Groupe a pu confirmer un dispositif de suivi et d'alerte dédié ainsi que des procédures maîtrisées de gestion de la crise sanitaire tout au long de l'année 2021 ayant pour effet de limiter les risques d'infection, de détecter les situations à risque et de préserver les équipes tant sur le terrain qu'au sein des fonctions supports.

Malgré une instabilité sanitaire mondiale toujours contraignante, Korian a pu assurer la sécurité et la continuité des soins de ses résidents et patients, en lien constant avec les familles et les proches, et protéger ses salariés.

En parallèle, il a semblé essentiel de pouvoir capitaliser sur cette capacité d'adaptation et d'anticipation en renforçant les outils de gestion de crise afin de les unifier sur l'ensemble du réseau ainsi qu'en engageant un programme de formation et d'exercice de crise aligné sur la cartographie des risques de l'entreprise. Les risques liés aux menaces cyber, aux événements climatiques majeurs ainsi qu'à la sécurité des personnes seront scénarisés et testés conformément à la feuille de route déployée en 2021.

Les procédures de gestion de crises ont été revues et adaptées en conséquence afin de proposer au réseau du Groupe une approche globale simplifiée et une mise en place individualisée conforme aux spécificités locales.



(1) Ce chiffre correspond aux effectifs permanents du Groupe, y compris celles et ceux qui ont rejoint le Groupe au cours de l'année suite aux acquisitions réalisées notamment au Royaume-Uni (Berkley Care) et en Espagne (ITA Salud Mental).

3.3 Être l'employeur de référence

3.3.1 LA POLITIQUE DE RESSOURCES HUMAINES KORIAN

La politique de Ressources Humaines de Korian, basée sur les valeurs de l'entreprise – la confiance, l'initiative et la responsabilité – est au cœur du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur », dans un secteur de service aux personnes âgées dépendantes, fragiles et en perte d'autonomie pour lesquelles la qualité des soins et de l'accompagnement prodigués est essentielle.

Il s'agit d'assurer aux personnes âgées, en harmonie avec leurs proches, une prise en charge adaptée à leur situation et à leur état, **par des professionnels compétents et de confiance**, opérant selon des règles et des standards de qualité élevés, et capables d'autonomie et de prise d'initiative.

Dans un contexte de vieillissement démographique général au sein des pays européens, les besoins en soins de longue durée, et plus largement d'accompagnement de la perte d'autonomie, sont appelés à augmenter considérablement dans les dix prochaines années, dans tous les pays.

La croissance des activités de Korian sur ses différentes familles (*Soins de Longue Durée, Santé et Domicile*) nécessite d'attirer et de développer de nombreux profils, sur ses principaux métiers d'aide-soignant, d'infirmier, de médecin, de cuisinier, mais aussi sur les nouveaux métiers liés aux nouvelles activités de services à la personne proposées par Korian (auxiliaires de vie pour les services aux personnes âgées à domicile, responsables de maison, agents de réception, etc.).

Or, malgré la croissance des créations d'emplois dans le secteur, le nombre de travailleurs dans les soins de longue durée rapporté au nombre de personnes de plus de 65 ans a stagné au cours des dernières années et le nombre d'inscrits en formation d'aides-soignants reste stable. Tous les pays dans lesquels le Groupe opère sont confrontés à une pénurie des personnels soignants, aggravée par la pandémie de Covid-19. Selon l'OCDE et diverses autres sources statistiques européennes, la pénurie de soignants est évaluée à des centaines de milliers par an d'ici 2030.

Le développement de l'attractivité et de la valorisation des métiers liés au Grand Âge et à l'autonomie constitue donc une

priorité essentielle pour Korian, pour être en mesure de garantir l'excellence et la continuité des soins au service des résidents et des patients.

Cette attractivité et cette valorisation passent par :

- **la mise en place d'un socle social ambitieux** pour les candidats et pour les salariés qui occupent ou vont occuper ces métiers, qu'il s'agisse des conditions de travail, de la santé au travail, ou de la qualité de vie au travail, mais aussi d'opportunités de se former, de développer ses compétences et d'évoluer vers des postes plus qualifiés et mieux rémunérés.

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

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

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

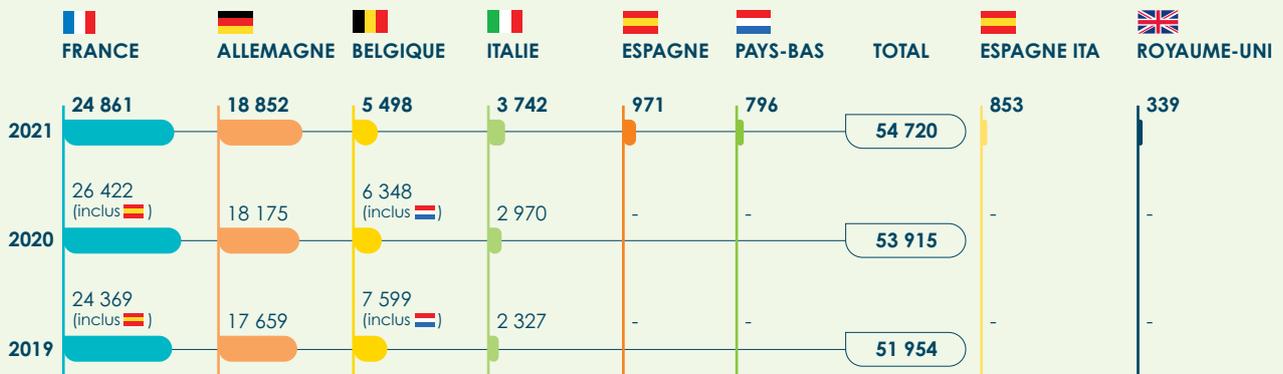
1. **engager** les salariés Korian autour d'un socle social ambitieux ;
2. **développer** les compétences et les talents pour assurer la qualité des soins ;
3. **être un acteur social responsable** engagé.

DONNÉES SOCIALES 2021 SUR LES EFFECTIFS DU GROUPE

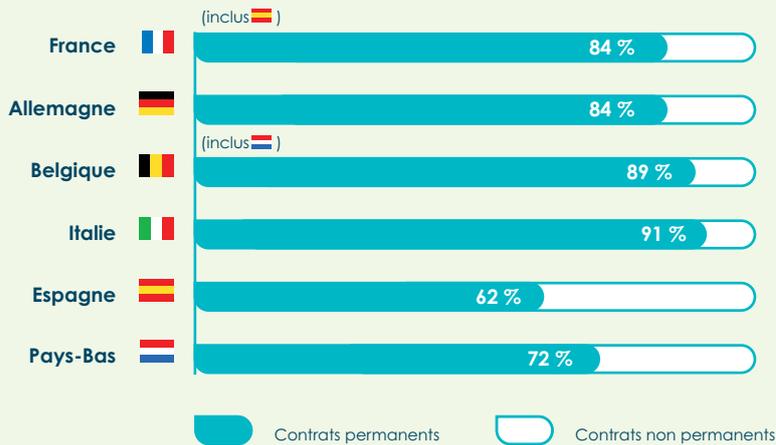
L'effectif total du Groupe sur l'année 2021 est de 55 912 collaborateurs en équivalent temps plein (« ETP »), contre 53 915 en 2020.

Le nombre total de collaborateurs présents au 31 décembre 2021, sous contrat permanent, s'élève à 59 643 ⁽¹⁾ contre 57 500 en 2020.

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR PAYS (ETP)



RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR TYPE DE CONTRAT, PAR PAYS (EFFECTIF AU 31 DÉCEMBRE 2021, PERMANENT ET NON PERMANENT)



2021

84,5 % DE CONTRATS PERMANENTS, CONTRE 82,7 % EN 2020

sur la base des ETP permanents et non permanents, hors apprentis, au 31/12/2021 de 63 008

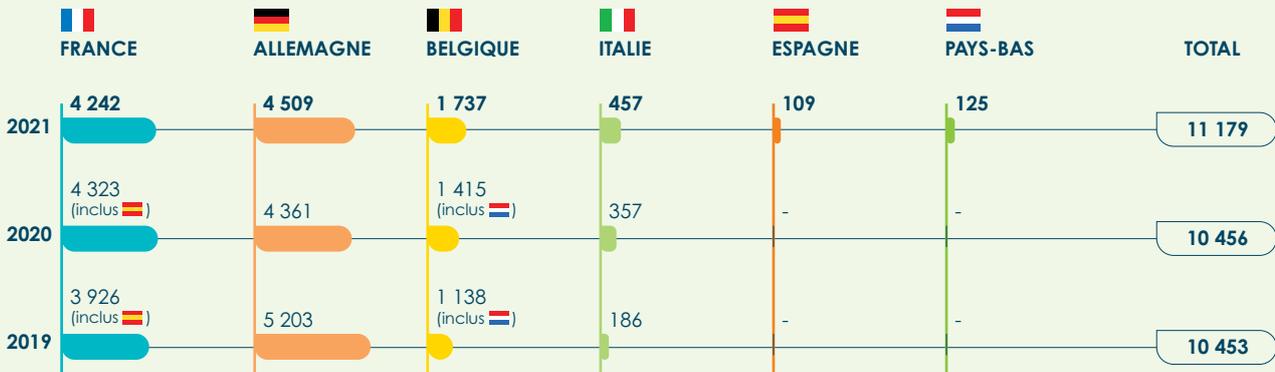
(1) Contrats permanents incluant, par convention, les contrats non permanents allemands, assimilés à des CDI, du fait de leur longue durée. Au sein du chapitre 3, les indicateurs dont le calcul est fondé sur les contrats permanents, excluent cependant ces 5 511 contrats longs non permanents allemands, par souci de transparence, et sont donc basés sur 52 952 contrats permanents.

À noter que les ratios et indicateurs de ce chapitre sont calculés sur la base des effectifs et ETP hors ITA Salud Mental et Berkley Care.

NOMBRE DE RECRUTEMENTS (CONTRATS PERMANENTS)



NOMBRE DE DÉPARTS (CONTRATS PERMANENTS)



PYRAMIDE DES ÂGES



Les résultats obtenus en 2021 sont en progression. Malgré la crise sanitaire et une stabilisation du taux de rotation, nous observons :

- une hausse continue de l'ancienneté moyenne qui atteint à présent 7,4 ans contre 6,9 en 2020, et 6,7 en 2019 ;
- une augmentation continue des contrats permanents qui s'élèvent à 84,5 % des effectifs, contre 82,7 % en 2020 et 82 % en 2019.

3.3.2 ENGAGER LES SALARIÉS AUTOUR D'UN SOCLE SOCIAL AMBITIEUX

3.3.2.1 Les valeurs de Korian ancrées dans la politique Ressources Humaines

La politique des Ressources Humaines de Korian s'articule autour des valeurs de l'entreprise : la confiance, l'initiative et la responsabilité. Ces valeurs forment un socle fédérateur et sont l'essence de notre culture d'entreprise.

Pour ancrer ces valeurs dans le tissu social de l'entreprise et les actions au quotidien, elles ont été intégrées dans l'ensemble des processus RH du Groupe. Depuis 2019, les entretiens annuels

d'évaluation et de développement professionnel pour les cadres intègrent le prisme des valeurs dans l'évaluation des objectifs atteints et des situations vécues au cours de l'année. En 2021 un travail méthodique a été fait pour intégrer les valeurs dans les processus d'accueil et de recrutement dans tous les pays de Korian. En parallèle, la Charte Éthique du Groupe, fondée sur les valeurs, est intégrée dans le processus d'embauche : chaque nouvel arrivant doit signer les engagements éthiques de Korian.

3.3.2.2 Une promesse employeur centrée sur 8 engagements auprès des collaborateurs

Le soin à cœur

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.

tous engagés

En cohérence avec les valeurs du Groupe, la Direction des ressources humaines du Groupe poursuit le déploiement continu des huit engagements du pacte social lancé en septembre 2019.

Étroitement liés au projet d'entreprise « Le Soins à Cœur », ces huit engagements concrets, motivants et engageants visent à assurer une expérience collaborateur de haute qualité. Au cœur de la promesse collaborateur, ils sont un gage de bonne intégration, de développement et d'accompagnement pour chaque collaborateur tout au long de leur vie professionnelle au sein de nos établissements. Prendre soin de celles et ceux qui prennent soin, et créer les conditions de confiance et d'épanouissement au travail sont des priorités absolues : car la qualité de soin est en premier lieu le résultat de l'engagement quotidien des équipes.

Pour favoriser le suivi et garantir la conformité de l'ensemble des établissements, ces huit engagements ont été intégrés dans le Standard Korian, et font partie à ce titre de la certification ISO 9001.

Korian Top Employer

top EMPLOYER FRANCE 2022
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

top EMPLOYER DEUTSCHLAND GERMANY 2022
CERTIFIED EXCELLENCE IN EMPLOYEE CONDITIONS

Korian France et Korian Allemagne, qui comptent ensemble 75 % des effectifs du Groupe, ont reçu la certification Top Employer 2022.

Cette distinction a été obtenue suite aux audits effectués en 2021 par le « Top Employer Institute », organisme international indépendant qui certifie l'excellence des pratiques RH en matière de conditions de travail. Ces audits sont très complets et couvrent 400 pratiques RH réparties en six grands domaines (Piloter, Organiser, Attirer, Développer, Engager et Rassembler). Au total 20 thématiques sont abordées parmi lesquelles la stratégie de gestion des talents, l'environnement de travail, l'acquisition des talents, la formation et le développement des compétences, le bien-être au travail, ou encore la diversité et l'inclusion.

Korian France a obtenu une note globale de 70,1 %. Korian Allemagne, qui reçoit cette distinction pour la deuxième année consécutive, a obtenu une note globale de 75,1 %, en hausse de 3,69 points par rapport aux résultats de l'année précédente de 71,4 %. Ces notes dépassent de loin les 60 % requis pour être éligible à la certification Top Employer. En France, les résultats sont particulièrement élevés dans les domaines du pilotage et de l'organisation de la politique RH, ainsi que de la marque employeur et l'inclusion. En Allemagne, les résultats sont particulièrement élevés en matière de formation, d'acquisition des talents, d'intégration des valeurs et de *leadership*.

Korian est la première entreprise du secteur du soin aux personnes âgées à recevoir cette certification en France et en Allemagne. C'est une reconnaissance du déploiement de nos huit engagements RH, en lien avec notre projet d'entreprise « Le Soins à Cœur », ainsi que de notre investissement pour devenir l'employeur de référence de notre secteur. Ces certifications reconnaissent également l'amélioration de nos processus RH, grâce notamment à nos efforts de standardisation avec l'ISO 9001, déployé progressivement dans tous les établissements du Groupe.

3.3.2.3 Un engagement fort pour la prévention, la santé et la sécurité au travail

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

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

Conscient de sa responsabilité, le Groupe a inscrit cet engagement au cœur du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». Son engagement est résumé dans une charte de la santé et sécurité au travail (l'« **Accord SST** ») signée en 2019 par le Comité de Direction Générale du Groupe, qui se décline dans l'ensemble des pays.

Les principes d'action de cette charte sont entre autres de :

- diffuser dans tout le Groupe une culture de la santé et de la sécurité au travail ;

- promouvoir les conditions de travail propices à la santé des collaborateurs ;
- rendre autonomes les salariés dans la prise en charge de leur situation de santé ;
- évaluer les risques professionnels régulièrement ;
- favoriser le maintien dans l'emploi.

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

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

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

Les résultats en matière de santé et sécurité sont suivis de près par les différentes instances de gouvernance du Groupe, à savoir, le Comité de Direction Générale du Groupe et son comité risques, éthique et conformité, ainsi que lors des revues d'activité par les comités de Direction de chaque pays. Ils sont également partagés avec les instances représentatives du personnel dans chaque pays, ainsi qu'au niveau du Comité d'entreprise européen.

En France, l'outil « Acciline » a été mis en place en 2020 pour suivre les accidents de travail. Cet outil met à la disposition de chaque Directeur d'établissement les indicateurs lui permettant de suivre l'accidentologie au sein de ses équipes. En Allemagne, une plateforme similaire existe nommée « Economed ». Dans tous les pays du Groupe, des processus de maîtrise des risques liés à la santé et à la sécurité au travail sont mis en place, conformément à la loi de chaque pays, mais aussi de manière proactive avec les représentants des salariés, la médecine du travail, les équipes de maintenance et de sécurité. Tous les pays du Groupe disposent d'outils et de commissions dédiés au suivi des accidents du travail.

Résultats et objectifs en matière de santé et sécurité

Le tableau ci-après présente le taux de fréquence et de gravité des accidents du travail. Nous observons une diminution du taux de fréquence ⁽¹⁾ du Groupe qui s'élève à **48 en 2021 contre 57 en 2020**. Parallèlement à cette diminution du taux de fréquence, le taux de gravité ⁽²⁾ s'est également amélioré pour atteindre 1,97 en 2021 à l'échelle du Groupe (contre 2,16 en 2020).

Cette baisse est principalement imputable aux actions prises en France à l'appui de l'Accord SST signé en 2021 par toutes les organisations syndicales représentatives pour améliorer le processus de déclaration et de comptabilisation des accidents de travail. Ces indicateurs restent néanmoins trop élevés, et ont légèrement augmenté dans les autres zones géographiques (hors Italie) principalement en raison de l'absentéisme conjoncturel lié à la pandémie de Covid-19.

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

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

Le Groupe s'est donné comme objectif de réduire significativement le nombre d'accidents du travail, en fixant des objectifs et en effectuant un suivi des mesures déployées et des progrès réalisés :

- à partir de 2022, les résultats en matière de santé et sécurité sont intégrés dans la part variable de la rémunération du

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

(hors Pays-Bas et Royaume-Uni)

Taux de fréquence	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Total
2018	85	NC	29	68	NC	NC
2019	80	19	33	38	NC	52
2020	94	20	28	31	51	57
2021	72	26	30	24	55	48

Taux de gravité	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Total
2019	3,38	0,02	0,69	0,64	NC	1,81
2020	3,99	0,61	0,60	0,52	0,82	2,16
2021	3,89	0,69	0,83	0,54	0,93	1,97

Des actions santé et sécurité dans tous les pays

Afin de renforcer la culture santé et sécurité au travail dans tous ses établissements en Europe, Korian a défini une politique engageante et des objectifs chiffrés en matière de prévention des accidents, à laquelle sont associées les instances de représentation du personnel.

Chaque pays s'est engagé à baisser le nombre d'accidents avec arrêt en mettant en place des actions ciblées, en fonction de la typologie et de la nature des accidents enregistrés, et des risques rencontrés.

En Belgique, une journée de la santé et sécurité au travail a été organisée en décembre 2021. Pour faire face à la pandémie, cet événement a été organisé en distanciel. Plus de 100 Directeurs d'établissement ont participé aux webinaires interactifs, qui avaient pour objectif de les sensibiliser autour des sujets de la santé et sécurité de leurs équipes, notamment sur les techniques de lavages, blessures par piqûre d'aiguille, légionelle, et à la prévention des accidents du travail en général.

En France, un service dédié à la santé au travail existe depuis 2019. Il est constitué d'une équipe de préventeurs en risques professionnels, qui 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.

Les actions de prévention comprennent la sensibilisation des équipes aux gestes et postures permettant de prévenir les risques d'accidents et les maladies professionnelles.

Des formations dédiées sont proposées à tous les collaborateurs afin d'améliorer le confort et la sécurité des manutentions, de réduire les troubles musculo-squelettiques (TMS) et de prévenir les risques d'épuisement, lors de situations conflictuelles par exemple.

Partout en Europe, des ergonomes sont mobilisés en amont des projets de rénovation et de construction et associés aux politiques d'achat de matériels (lève-malade, lits électriques, etc.).

Top management au sein de l'indicateur composite RH.

Le taux de fréquence des accidents avec arrêt venant remplacer l'absentéisme, qui continue de faire l'objet d'un suivi régulier par ailleurs. L'objectif pour 2022 est d'atteindre un taux de fréquence de 45.

PREMIER ACCORD « SANTÉ AU TRAVAIL ET PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS » DANS LE SECTEUR EN FRANCE

En 2021, Korian France a travaillé avec les partenaires sociaux pour négocier et signer le premier accord d'entreprise « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » dans le secteur privé sanitaire et médico-social. Cet accord a été signé à l'unanimité en mai 2021 avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives de l'entreprise.

Cet accord signé à l'unanimité des partenaires sociaux en mai 2021, engage les parties pour quatre ans et porte sur quatre axes majeurs :

- la connaissance par tous des acteurs internes et externes, de leurs rôles et de leurs interactions ;
- la prévention des risques physiques ;
- la prévention des risques psychosociaux ;
- la prévention du risque d'inaptitude et de la désinsertion professionnelle.

Un déploiement méthodique en concertation avec les équipes du terrain

Afin de permettre la meilleure appropriation des termes de l'accord par les Directeurs d'établissement, et compte tenu des enjeux liés à la mise en place d'un véritable *management* de la prévention des risques, Korian a souhaité adopter une méthode engageante pour le management local et régional, permettant d'amener chacun à être acteur du changement. Cette démarche, nommée 5 steps facilite la coordination et l'animation par les Directions régionales, les Directions des opérations et le comité de Direction France.

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

Après avoir effectué une phase de test sur 20 établissements, la feuille de route est déclinée auprès de tous les établissements depuis décembre 2021 et fait l'objet d'un suivi établissement par établissement dans une application web dédiée permettant de mesurer le déploiement de chacune des mesures de l'accord.

Parmi les points principaux de l'accord

- Korian s'engage à ce que soient organisées chaque mois par le comité de Direction de chaque établissement des échanges avec les représentants de proximité afin d'aborder les problématiques santé sécurité, participer à la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), analyser les accidents du travail, élaborer des plans d'action.
- Par ailleurs, des « référents santé au travail » seront nommés dans les établissements afin d'accroître la visibilité de la politique Santé Sécurité au travail. Leur mission est de sensibiliser et conseiller les salariés sur leur santé et les risques professionnels qu'ils encourent au travail. Pour cela ils doivent suivre la formation dédiée HAPA (hébergement et accueil des personnes âgées), certifiée par l'INRS et délivrée par la Korian Academy.
- Pour réduire les risques liés aux troubles musculo-squelettiques (TMS), 100 % des référents santé des établissements seront formés HAPA. Un vademecum sera mis à leur disposition, composé de fiches réflexes visant à sensibiliser les salariés de leurs établissements à des situations de travail récurrentes qui génèrent des TMS.
- En partenariat avec la Direction des achats et le service santé et qualité de vie au travail, un catalogue sera constitué pour proposer du matériel référencé et permettre aux établissements de procéder aux achats, investissements nécessaires à la réduction des troubles musculo-squelettiques.

Signature d'un protocole européen sur la santé et sécurité comprenant 25 actions

Dans la logique de l'amélioration continue des conditions de santé et sécurité pour ses salariés, la Direction de Korian

et les membres du Comité d'entreprise européen (CEE) ont adopté en **novembre 2021 un protocole européen sur la santé et sécurité au travail**, visant à réduire le risque d'accidents du travail. Ce protocole est le fruit des réflexions communes et de plus d'un an de travail au sein du groupe de travail Santé Sécurité du CEE. **C'est la première fois qu'un tel protocole est signé dans le secteur.**

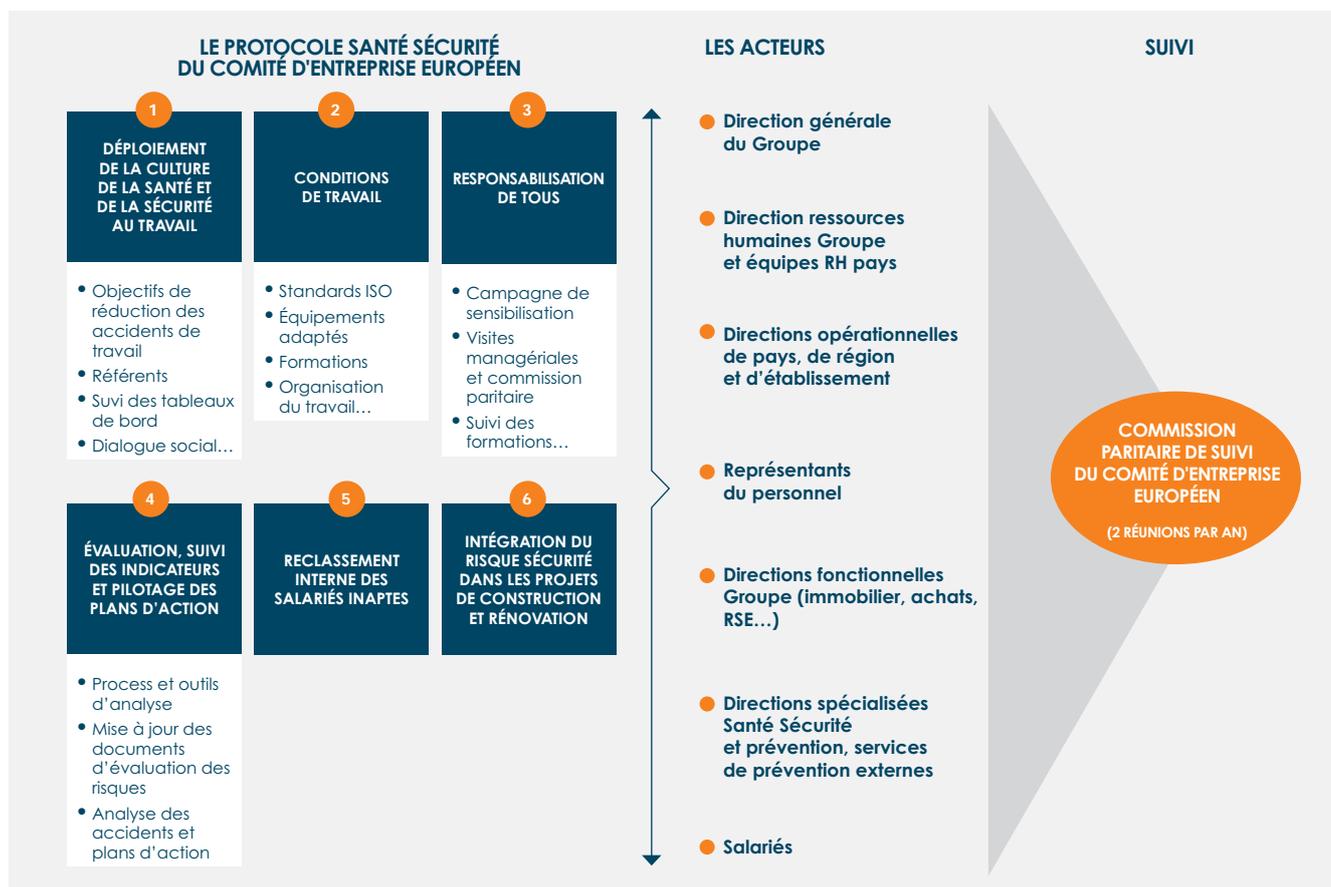
Le protocole prend appui sur la charte santé sécurité au travail du Groupe et regroupe 25 mesures destinées à élever les standards du Groupe dans l'ensemble des pays. Chacune des mesures fait référence à une bonne pratique existante dans un pays, qui a fait l'objet d'une présentation détaillée lors des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

Parmi les mesures, Korian s'engage à ce que soient mis en place dans les 3 ans des personnes référentes sur le sujet santé sécurité au sein de chaque établissement. La mesure prend appui sur la définition de mission du « référent » santé sécurité en France, tel que défini dans l'accord France.

Un autre engagement porte sur la définition d'objectifs de réduction des accidents du travail à l'échelle de chaque pays, allié à la mise en place de plan d'actions.

Dès décembre 2021 des affiches et brochures ont été créées, traduites dans toutes les langues des pays où Korian est implanté, afin que l'adoption de ce protocole et son contenu soient portés à la connaissance du plus grand nombre, contribuant ainsi à diffuser une culture de la santé et sécurité à travers le Groupe.

Une commission paritaire de suivi est mise en place et se réunira tous les six mois afin de suivre l'avancée des démarches. Le suivi des résultats sera également fait tous les deux mois au sein du comité risques, éthique, conformité du Groupe ainsi que dans les revues mensuelles de performance au niveau de chaque pays.



La prévention des risques psychosociaux et des maladies professionnelles

Korian porte une attention particulière à l'évaluation des risques professionnels et à la prévention des risques psychosociaux dans tous les pays où il est présent. Ce sujet est d'autant plus important dans les métiers du soin où la charge mentale sur des missions relevant de l'accompagnement de seniors peut s'avérer élevée. De plus, le contexte sanitaire lié à la pandémie de Covid-19 a pu occasionner une aggravation de ces troubles.

Enfin, l'enquête de satisfaction employés, *Kommunity Pulse*, réalisée en avril-mai 2021, a confirmé la nécessité de renforcer le soutien psychologique aux équipes dans une période particulièrement troublée pour tous : résidents, patients, proches, mais également soignants.

Des guides dédiés à la santé et à la sécurité pour les salariés en période de Covid-19 ont été mis à disposition des équipes.

En Belgique, en collaboration avec la médecine du travail, des programmes spécifiques dédiés à la gestion du stress (méditation, respiration, yoga, etc.) ont été déployés dans tous les établissements. De plus, le programme *Coaching for Heroes* pour les collaborateurs mis en place en 2020, a été prolongé en 2021. Ce programme permet à chaque employé qui le souhaite d'appeler des experts ou des psychologues externes pour bénéficier d'un soutien individuel ou collectif.

En Allemagne, la Korian Academy organise un suivi précis des établissements affectés par l'épidémie de la Covid et propose plusieurs formules d'assistance par des professionnels du traitement des risques psychosociaux. En France, la ligne d'écoute Stimulus, accessible 7j/7, 24h/24, anonyme et confidentielle, est à la disposition de tous les salariés. Elle leur permet d'échanger, d'être soutenus et de prendre du recul sur les difficultés qu'ils traversent ou dont ils sont témoins. En 2021, 82 salariés ont été accompagnés dans le cadre de Stimulus.

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.

Prendre soin de celles et ceux qui prennent soin

Disponibilité, vigilance et proximité sont des engagements que Korian s'efforce de tenir pour assurer un accompagnement global des salariés au quotidien.

En France, un service social propose un lieu d'information, de conseil, d'écoute et d'orientation privilégié aux collaborateurs, neutre et confidentiel, quelle que soit la problématique rencontrée :

- situation sociale et familiale : maternité, naissance, décès, séparation, violences conjugales, aide d'un proche en perte d'autonomie, etc. ;
- problèmes financiers : aide à la gestion budgétaire, surendettement, contacts créanciers, etc. ;
- problèmes de santé : arrêt maladie, handicap, mi-temps thérapeutique, inaptitude, invalidité, etc. ;
- situation professionnelle : retraite, mobilité professionnelle, maintien dans l'emploi, etc. ;
- action logement : demande de logement social, prêt, dette de loyer, prévention des expulsions, etc. ;
- accès aux droits : Caisse d'allocations familiales (CAF), sécurité sociale, situation administrative, etc. ;
- constitution de supports d'information : Guide parentalité et Fiche salarié Aidant.

En 2021, 330 salariés en France ont bénéficié de l'aide du service social.

En Belgique, le fonds « PETRA » alimenté par l'entreprise, permet de pallier des situations d'urgence pour les familles éprouvées par un drame de la vie. Ainsi, le fonds de solidarité Korian, créé en 2020 pour venir en aide à des familles ou des salariés en difficulté, a pu contribuer au financement des familles belges de Korian victimes des graves inondations qui ont eu lieu en 2021.

En Allemagne la Fondation Korian a mis en place un fonds de premiers secours, qui a également soutenu les victimes des inondations en Allemagne en 2021.

Réduire l'absentéisme – une priorité managériale

► TAUX D'ABSENTÉISME PAR PAYS (EFFECTIF PERMANENT)

(Hors Royaume-Uni)

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Total
2019	10,0 %	5,2 %	11,6 %	7,4 %	NC	NC	8,3 %
2020	12,3 %	15,9 %	18,9 %	6,2 %	8,4 %	8,9 %	13,9 %
2021	11,6 %	17,1 %	19,9 %	5 %	7,1 %	11,1 %	13,9 %

Il convient de rappeler que l'absentéisme recouvre plusieurs formes d'absences : les accidents du travail, les accidents de trajet, les arrêts maladie simples et les maladies professionnelles. Les causes sont par conséquent multiples et multifformes.

En 2021 le taux de d'absentéisme reste globalement stable, mais à un niveau élevé qui s'explique principalement par le contexte de la pandémie de Covid-19. Ce taux peut avoir un effet déstabilisant pour l'organisation du travail et les services de soin au quotidien dans les établissements.

Par conséquent, le Groupe réaffirme son engagement de poursuivre tous ses efforts pour réduire le taux d'absentéisme, malgré les défis liés au secteur, grâce à une politique proactive et multifactorielle.

Au niveau européen, un groupe de travail dédié a été mis en place en 2021 en collaboration avec le Comité d'entreprise européen pour étudier les raisons et proposer des axes de progrès.

Différents dispositifs ont aussi été mis en place dans les pays pour réduire le taux d'absentéisme et seront poursuivis à tous les niveaux de l'organisation.

En France, un accord d'intéressement basé sur la réduction de l'absentéisme a été signé en novembre 2020 pour trois ans. L'objectif de cet accord est de mettre en place un outil de redistribution de la valeur en fonction de l'atteinte d'objectifs de réduction de l'absentéisme calculés au niveau de l'établissement et/ou de la région. Pour accompagner cette démarche, chaque établissement a accès à ses résultats en direct ce qui lui permet de piloter ses résultats.

En Italie, des accords sont en place au niveau national et au niveau local pour calculer les primes annuelles selon les heures de présence des équipes.

3.3.2.4 La promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Korian

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

C'est pourquoi la promotion sociale interne et l'évolution de carrière sont des axes forts de notre politique RH, et font partie des 8 engagements RH qui rappellent que chaque collaborateur peut « évoluer dans l'entreprise et connaître les offres de développement et de parcours professionnel », comprenant notamment des parcours qualifiants.

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

La formation est un maillon essentiel de la promesse employeur de Korian. Elle facilite la transition professionnelle via des parcours de formation spécifiques et qualifiants, et sert comme vecteur pour l'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur vie professionnelle. Elle sert aussi à attirer des futurs salariés de Korian par la voie de la formation initiale.

Portée par notre organisme de formation, la Korian Academy et son réseau d'académies à travers l'Europe, la formation

qualifiante est un tremplin pour celles et ceux qui souhaitent évoluer sur le plan professionnel. C'est aussi une des clés pour répondre aux enjeux de recrutement par la mobilité interne.

Korian a commencé à créer ses propres dispositifs de formation qualifiante, en 2019, en développant l'apprentissage en France et en Allemagne, et en favorisant, avec des partenaires publics et privés, les parcours de reconversion (le projet « Passerelles »).

En 2021, près d'un collaborateur Korian sur 10 était engagé dans un parcours de développement professionnel qualifiant.

Un des leviers fortement promus chez Korian est la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Depuis plusieurs années, Korian incite et accompagne ses collaborateurs dans cette démarche. C'est un dispositif souple et « gagnant-gagnant » qui permet à nos collaborateurs d'évoluer dans les métiers du soin dont nous avons structurellement besoin.

L'entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel

Tous les collaborateurs de Korian réalisent un entretien annuel d'évaluation et de développement professionnel chaque année. Ces entretiens constituent un moment privilégié de dialogue, qui permet un échange ouvert et constructif à propos des missions et de la réalisation des objectifs individuels. C'est aussi un canal majeur de l'évolution professionnelle, par la prise en compte des attentes et des aspirations professionnelles de chacun, en permettant à chaque salarié de discuter de ses souhaits de formation et de développement professionnel, ainsi que de ses souhaits d'évolution de carrière et de mobilité interne, que ce soit fonctionnel ou géographique.

Une gestion des talents structurée à travers tous les pays

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

Chaque année, les comités de carrière sont organisés de manière structurée en concertation avec tous les pays du Groupe. Ce processus *bottom-up*, mené par la fonction ressources humaines, commence par des revues locales par pays suivi par une consolidation au niveau du Groupe.

En 2021, plus de 3 500 collaborateurs faisaient partie du périmètre des comités carrière.

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

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

Chaque jour, les femmes et les hommes de Korian exercent une responsabilité particulière et difficile à la fois : prendre soin des personnes âgées ou fragiles et de leurs proches à des périodes cruciales de leur vie. Pour cela, le Groupe se doit d'être à l'écoute de ses collaborateurs et de les accompagner au mieux dans leur mission.



© Korian Louveciennes.

Korian porte une attention particulière au bien-être et à la qualité de vie au travail des équipes. Cette attention mise sur le **renforcement du « contrat social Korian »** et des valeurs. Le bien-être au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'égalité professionnelle et le respect de la diversité, tant en matière de rémunération que d'organisation du travail : tous ces dispositifs font partie du « contrat social » et contribuent à instaurer une ambiance saine et agréable de travail favorisant l'épanouissement et l'engagement des équipes.

Le bien-être et la qualité de vie au travail

Le bien-être et la qualité de vie au travail sont des priorités absolues pour Korian et sont des éléments clés pour respecter les engagements RH du Groupe. Divers dispositifs sont mis en place dans chaque pays pour assurer et renforcer le bien-être au travail.

En Allemagne, une application numérique visant à améliorer, grâce à des suggestions quotidiennes, la santé des collaborateurs autour du bien-être, de la nutrition et de la promotion des activités physiques et sportives, baptisée « Humanoo », est largement diffusée auprès des équipes de terrain et connaît un fort succès. Dès son lancement en 2020, près de 4 000 collaborateurs s'en sont servi régulièrement. Le nombre d'utilisateurs a atteint plus de 4 600 fin 2021, témoignant ainsi de la pertinence de l'outil choisi et de la démarche.

En Belgique, une application numérique pour les employés, baptisée « Korian Konnect », a été lancée en 2021. Visant à promouvoir le sentiment d'appartenance et à encourager une communication ouverte et réciproque, l'outil a été mis à disposition de tous les collaborateurs via leurs téléphones mobiles. À date, plus de 6 000 collaborateurs y sont inscrits.

L'application leur permet notamment d'être informés en temps réel des actualités de l'entreprise, de voir leur planning, de saisir une demande de congés, d'envoyer des messages privés à d'autres collègues, ou de participer aux discussions de groupe avec des collègues dans d'autres résidences de Korian, ainsi qu'aux sondages. Korian Konnect donne également accès à une plateforme Benefit@work où des remises sont proposées sur de nombreux produits.

Cet outil est particulièrement efficace dans le contexte des métiers du soin où les équipes travaillent au quotidien à côté de nos résidents et de nos patients sans poste de travail fixe.

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

Korian affirme sa volonté de cultiver et de promouvoir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En 2021 la Direction ressources humaines a décidé d'intégrer à son modèle international d'entretien annuel une question sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée adaptée à chaque pays. C'est aussi un enjeu de l'évolution de carrière des femmes, révélé dans une enquête initiée par le *Korian Women's Club* en 2021 auprès des femmes dirigeantes sur le *leadership* au féminin. Le *Korian Women's Club* proposera un plan d'action sur ce sujet dès 2022, après avoir élargi le périmètre de l'enquête aux cadres intermédiaires.

Vers des modèles d'organisation de travail plus agiles

Créer les conditions qui encouragent le bien-être et l'épanouissement au travail, c'est aussi tenir compte des contraintes personnelles des collaborateurs, dont beaucoup ont des charges familiales. Le Groupe travaille en particulier sur l'organisation du travail et les plannings.

En Allemagne le projet *High Five*, négocié avec les partenaires sociaux, vise à améliorer l'organisation et les conditions de travail dans tous les établissements de Korian en Allemagne. Le projet a été déployé courant 2021. Parmi les réalisations atteintes jusqu'à présent dans le cadre de ce projet :

- un nouveau modèle de planning, accompagné par des formations en établissement – 209 établissements ont été formés en 2021 ;
- une semaine de travail calibrée à 5 jours ;
- 30 jours de congés payés ;
- la mise en place de congés spécifiques.

GARANTIR L'ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE – UNE FORTE AMBITION AFFIRMÉE ET PORTÉE PAR LE GROUPE

Garantir l'égalité professionnelle au sein du Groupe fait partie intégrante des 15 engagements ESG de Korian. 81 % des effectifs de Korian sont des femmes. À fin 2021, 47 % du *Top Management* de Korian sont des femmes et l'objectif est d'atteindre la parité d'ici 2023.

Pour réaliser cet objectif, toutes les listes de candidats aux postes stratégiques et aux postes de cadres dirigeants doivent comporter au moins une femme. En outre, le plan de succession réalisé en 2021 pour les postes du Comité de Direction Générale du Groupe, a permis d'identifier que 40 % des remplacements potentiels sont des femmes.

La Direction des ressources humaines porte une attention particulière à l'identification des femmes talentueuses pendant les revues de talents. Des programmes de *coaching* sont mis en place pour les accompagner dans leur évolution de carrière.

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

En outre, une convention de partenariat a été signée pour trois ans avec ONU Femmes France pour promouvoir l'égalité femmes-hommes.

En 2021, les Directeurs d'établissements Korian ont participé, dans le cadre de leur programme de formation européen s.Keys, à un concours qui a permis une levée de fonds de 12 196 €, remis à ONU Femmes le 15 novembre 2021, pour contribuer à soutenir les *Women Empowerment Principles* (WEP).



INDEX DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES EN FRANCE

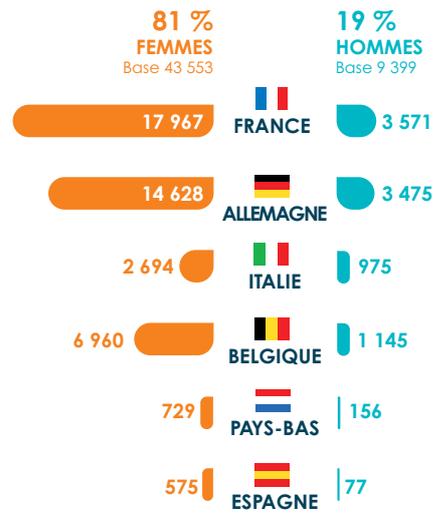
L'index de l'égalité femmes-hommes sur l'année 2021 au niveau de l'UES Korian France a été publié au 1^{er} mars 2022 conformément à la loi. Cet index, prévu par la Loi n° 2018-771 pour la liberté de choisir son avenir professionnel du 5 septembre 2018 et applicable aux entreprises en France de plus de 50 salariés, repose sur l'évaluation de cinq indicateurs permettant de mesurer où l'entreprise en est sur le plan de l'égalité professionnelle.

Les résultats obtenus par indicateurs sont les suivants :

1. suppression des écarts de salaire entre les femmes et les hommes : 38 points ;
2. même chance d'avoir une augmentation pour les femmes que pour les hommes : 20 points ;
3. même chance d'obtenir une promotion pour les femmes que pour les hommes : 15 points ;
4. toutes les salariées augmentées à leur retour de congé maternité : 15 points ;
5. parité femmes-hommes parmi les 10 plus hautes rémunérations : 5 points.

Sur 100 points au total, Korian a obtenu la note de 93 points sur 100. Il s'agit d'un excellent résultat, en hausse de 5 points par rapport à l'index précédent. Korian continuera ses actions pour améliorer ce score, qui sera à réévaluer chaque année.

RÉPARTITION DES SALARIÉS PAR GENRE ET PAR PAYS EFFECTIFS PERMANENTS AU 31/12/2021



Part de femmes dans le management du Groupe

Comité de Direction générale	23 %
Korian Top Management	47 %
Directeurs d'établissement	70 %

Korian Women's Club

Le *Korian Women's Club* a été créé en 2019 pour promouvoir la diversité au sein de l'entreprise et échanger sur les meilleures pratiques de reconnaissance et de promotion des femmes.

Le « *Korian Women's Club* » est présidé par M^{me} Catia Piantoni, ancienne Directrice des opérations de Korian Italie, avec le soutien de la Directrice générale du Groupe. Ce club fonctionne comme un réseau de femmes dirigeantes dans l'ensemble des pays. Pour ce faire, des comités ont été créés dans chaque pays. Les deux priorités d'action retenues par le Club sont la promotion du *leadership* au féminin et la lutte contre les violences faites aux femmes. Par exemple, le Club des Femmes de Korian Italie a œuvré pour que soient réservées des places prioritaires pour des femmes victimes de violence conjugale au sein des nouvelles classes d'apprentis aides-soignants lancées en Italie en décembre 2021.

Les comités regroupent à date plus de 50 femmes dirigeantes et envisagent d'ouvrir le réseau à tous les *managers*, femmes et hommes, sur la base du volontariat.

En 2021, le *Korian Women's Club* a travaillé sur les freins et difficultés que peuvent rencontrer très concrètement les femmes en entreprise pour accéder à des postes à responsabilité. Un questionnaire a été soumis à un échantillon de femmes dirigeantes de Korian, afin de recueillir leur ressenti à ce sujet, que ce soit au sein de Korian ou au cours de leur carrière. Les questions d'équilibre de vie privée professionnelle et de vie privée et de stéréotypes de genre ont été mises en évidence dans cette enquête, laquelle sera élargie en 2022 à tous les *managers* du Groupe.

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

La diversité des équipes, de leurs parcours et de leurs expériences constitue la richesse sociale et humaine de Korian. Le Groupe s'engage à donner l'exemple en matière d'inclusion et à favoriser un environnement de travail inclusif qui permet aux collaborateurs d'exprimer tout leur potentiel.

La diversité et l'inclusion sont l'un des piliers de notre fonctionnement et font partie intégrante de nos valeurs. Korian garantit un environnement inclusif, respectueux de toutes les formes de diversité, et s'attache à la mise en place

de formations et de campagnes de sensibilisation auprès des managers et des équipes.

Korian Allemagne est signataire depuis 2019 d'une charte de la diversité. En Belgique, Korian a lancé en 2020 un programme spécifique dédié à la diversité dans le soin à Bruxelles. Par ailleurs, en France, Korian fait partie des entreprises signataires de la **charte de l'Autre Cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT** (Lesbienne, Gay, Bisexuel, Transgenre).

L'EMPLOI ET L'INSERTION DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

Fin 2021, le Groupe comptait 2 062 salariés en situation de handicap, soit 4,5 % sur la base des effectifs ETP permanents du Groupe. Intégrer des personnes en situation de handicap ne se réduit pas au recrutement uniquement. Cette démarche s'inscrit également dans le cadre global de l'insertion professionnelle, du développement professionnel et du maintien dans l'emploi. Ainsi, Korian France se distingue par la proportion importante (60 %) de personnes handicapées au sein des apprentis Korian du « centre de formation des apprentis (CFA) des chefs » monté en 2020 en coopération avec les groupes Accor, Accor Invest, Sodexo et The Adecco Group.

MISSION HANDICAP EN FRANCE

En 2020, Korian a renouvelé, avec ses partenaires sociaux, son accord sur l'emploi des travailleurs en situation de handicap en France. Cet accord prévoit notamment le recrutement de 300 personnes en situation de handicap sur les trois prochaines années dont 60 alternants. De plus l'accord s'engage sur l'accompagnement d'au moins 200 personnes dans un parcours de maintien dans l'emploi ou de reclassement. En 2021, 115 embauches directes ont été réalisées et 119 personnes accompagnées dans un parcours. 30 alternants ont par ailleurs été recrutés.

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 rencontres de l'emploi sont organisés dans leur cadre chaque année, afin d'y rencontrer les potentiels candidats.

Par ailleurs, en Italie, il existe des accords régionaux concernant l'emploi des travailleurs en situation de handicap. En Espagne, au moins 2 % de nos employés sont des employés en situation de handicap, conformément à la législation applicable.

COLLABORATEURS EN SITUATION DE HANDICAP (ETP)



* France et Belgique uniquement.

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

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

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

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

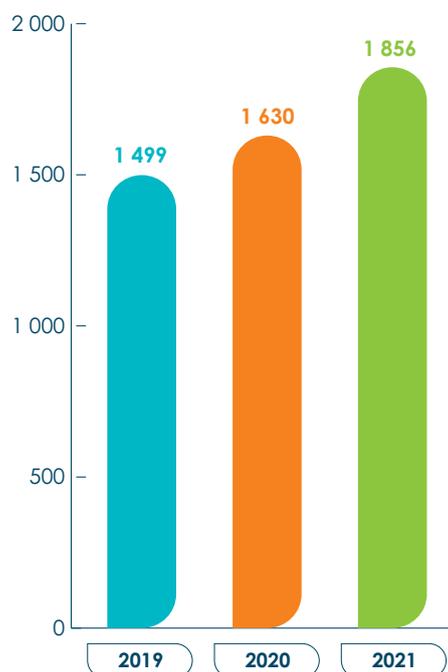
Le dispositif de rémunération est ainsi porté par les engagements pris vis-à-vis des collaborateurs inclus dans le projet « Le Soins à Cœur » et le contrat social de l'entreprise (prime de cooptation, prime de tutorat, grilles de rémunération en accord ou au-dessus du marché local). Il s'inscrit dans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

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

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

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

ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION GROUPE EN MASSE SALARIALE *



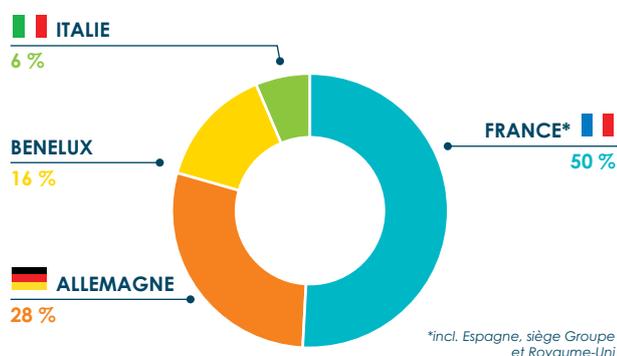
*salaires et bonus, hors charges sociales



Dans tous les pays, le dispositif de rémunération est adapté aux situations locales (tension sur l'emploi, ou encore réglementations locales de refinancement des dépenses de santé). Korian propose un dispositif de rémunération adapté à chaque situation locale, notamment liée aux systèmes locaux de refinancement. Il est régulièrement revu en concertation avec les partenaires sociaux.

Durant la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19, l'État français a accordé une hausse exceptionnelle des salaires fixes des soignants. Appelé « Ségur de la santé », ce dispositif a représenté 8,22 % de la masse salariale totale en France pour 2021.

RÉPARTITION DE LA MASSE SALARIALE GROUPE PAR PAYS



À titre d'illustration, compte tenu des grilles salariales françaises issues des négociations annuelles obligatoires et l'effet « Ségur », le salaire moyen d'un aide-soignant français s'établit ainsi en 2021 :

► GRILLE DE RÉMUNÉRATION AIDES-SOIGNANTS FRANCE

Ancienneté UES ⁽¹⁾	Salaire mensuel de base	Rémunération mensuelle moyenne 2021 ⁽³⁾
< 2 ans d'ancienneté	1 906 € ⁽²⁾	
≥ 2 et < 3 ans d'ancienneté	1 956 € ⁽²⁾	2 124 € ⁽³⁾ (+ 11,5 % vs. 2020)
≥ 3 ans d'ancienneté	2 006 € ⁽²⁾	

(1) UES : Unité économique et sociale regroupant les salariés Korian France, hors activités nouvelles (Âges&Vie, Petits-Fils...).

(2) Dont prime Ségur.

(3) Le salaire moyen inclut le salaire de base, l'ancienneté et le Ségur 1.

► GRILLE DE RÉMUNÉRATION INFIRMIERS FRANCE

Ancienneté UES ⁽¹⁾	Salaire mensuel de base	Rémunération mensuelle moyenne 2021 ⁽³⁾
< 2 ans d'ancienneté	2 376 € ⁽²⁾	
≥ 2 et < 3 ans d'ancienneté	2 436 € ⁽²⁾	2 749 € ⁽³⁾ (+ 8 % vs. 2020)
≥ 3 ans d'ancienneté	2 506 € ⁽²⁾	

(1) UES : Unité économique et sociale regroupant les salariés Korian France, hors activités nouvelles (Âges&Vie, Petits-Fils...).

(2) Dont prime Ségur.

(3) Le salaire moyen inclut le salaire de base, l'ancienneté et le Ségur 1.

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

En Allemagne, un nouveau modèle de rémunération, appelé « Worx », a été mis en place à partir du 1^{er} juin 2021 en concertation avec les organisations syndicales représentatives.

Ce nouveau modèle de rémunération « Worx » est applicable à toute nouvelle embauche d'infirmier diplômé, dans l'ensemble des établissements ou des services de soins à domicile de Korian Allemagne. Pour les infirmiers diplômés déjà en poste (à temps plein), ayant une ancienneté supérieure à six ans et étant au-dessous de la nouvelle grille, Worx a entraîné une augmentation de base de 100 € par mois. Par conséquent les salaires des infirmiers diplômés chez Korian Allemagne ont augmenté de 6 % en 2021.

Le modèle de rémunération Worx a été également mis en place en 2021 pour les aides-soignants et les animateurs, suite aux négociations sur les tarifs des soins, dans plus de 30 établissements.

En 2022, Korian va proposer à ses collaborateurs de l'UES France, et de tous les pays dans lesquels Korian est présent, un plan d'actionnariat réservé aux salariés.

Ce plan d'actionnariat salarié, autrement appelé KORUS, permettra aux collaborateurs de devenir indirectement actionnaires du Groupe avec des conditions préférentielles. En renforçant la part des salariés dans son capital, Korian souhaite les associer plus étroitement aux résultats des projets de transformation et d'innovation portés par le Groupe sur le long terme. Chez Korian, chaque salarié est reconnu en tant qu'acteur du projet d'entreprise, et ce dispositif contribue à valoriser leur engagement au service des personnes âgées et fragiles, et à renforcer leur sentiment d'appartenance.

3.3.2.6 Un dialogue social présent dans le quotidien des équipes et intégré dans la gouvernance

Le Groupe place le dialogue social au cœur de ses dispositifs de ressources humaines. La diversité des équipes, les implantations multilocales du Groupe, la nature et les conditions d'exercice de nos métiers nous conduisent à entretenir un dialogue social continu de qualité qui se fonde sur :

- les valeurs du Groupe ;
- l'écoute et l'accompagnement des équipes ;
- un respect mutuel ;
- la recherche de solutions pragmatiques au plus près du terrain.

Le dialogue social s'effectue sur quatre niveaux au sein de notre Groupe : à l'échelon européen, national, régional et local.

À l'échelon européen, Korian a poursuivi en 2021 l'installation d'un dialogue social nourri, conformément et au-delà des termes de l'accord de constitution du Comité d'entreprise européen signé en 2019.

L'accord, par ses dispositions avantageuses, a permis de poursuivre en 2021 une activité intense au niveau du dialogue social européen : deux réunions plénières ordinaires et deux réunions extraordinaires, quatre réunions du bureau, six réunions des groupes de travail et une réunion plénière de formation.

Les informations sur la situation économique, sociale et financière ont été régulièrement délivrées au cours de réunions plénières et du Bureau, avec la participation systématique des Directeurs du Groupe et notamment de sa Directrice générale.

Dans un souci d'implication des délégués à la stratégie ESG de l'entreprise, une journée d'information et formation de tous les délégués du Comité d'entreprise européen a été dédiée à la thématique de l'égalité femmes-hommes et des violences de genre, avec des interventions d'experts de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et de l'OCDE. Des travaux en commun sur l'ESG se poursuivront en 2022, notamment sur la thématique de l'environnement.

Un dialogue social européen est conduit depuis deux ans :

- **sur la problématique de l'absentéisme** et l'amélioration du contrat social Korian grâce aux réunions du groupe de travail social ;
- **sur la santé sécurité au travail** : la tenue de plusieurs réunions du groupe de travail dédié Santé sécurité, regroupant des délégués tous pays et toutes organisations syndicales a permis d'aboutir en 2021 à l'adoption du protocole européen sur la santé sécurité, signé le 16 novembre 2021 par la Directrice générale du Groupe et le Secrétaire du Comité d'entreprise européen, représentant l'ensemble des membres.

Par ailleurs, le Conseil d'administration de la société a décidé en juillet 2021 de faire évoluer la forme juridique du Groupe vers une société européenne. Ainsi des négociations ont démarré avec les délégués européens du Groupe, réunis au sein d'un groupe spécial de négociation (GSN) en vue de la négociation d'un accord sur l'implication des salariés dans la Société Européenne. Le GSN contribue à nourrir le dialogue social du Groupe.

Au niveau sectoriel européen, Korian a activement contribué en 2021 aux travaux d'UNI Care sur l'attractivité et la rétention des collaborateurs dans le secteur du soin en répondant à plusieurs enquêtes à l'initiative d'UNI Care. Les échanges se poursuivent avec UNI Care pour contribuer à une meilleure réponse du secteur aux défis du soin en Europe grâce à un dialogue continu et renforcé avec les fédérations syndicales européennes, notamment avec l'EPSU, expert désigné auprès du CEE.

Korian a par ailleurs rejoint, en 2020, l'initiative internationale *Global Deal*, soutenue en France par le ministère du Travail, qui regroupe des grandes entreprises, des fédérations syndicales et

des institutions, avec pour objectif de promouvoir le dialogue social international. Ainsi, Korian a participé en 2021 à deux groupes de travail interentreprises du *Global Deal*, dont un sur la prévention des violences conjugales, et l'autre, qui a été co-présidé par le Docteur Didier Armaingaud sur la prévention des risques santé sécurité en période de crise épidémiologique.

En janvier 2021, Korian est intervenu dans la conférence organisée par l'Institut syndical européen (ETUI) sur le sujet de l'ESG et de son intégration dans le dialogue social européen.

Dans tous les pays où il opère, le Groupe favorise un dialogue social ouvert et de qualité, porté par le *management* et respectueux des instances représentatives du personnel à tous les niveaux de l'entreprise. Il s'appuie pour cela sur le strict respect des lois et sur une attitude proactive pour faire progresser le contrat social Korian. Par ailleurs, il est rappelé que 100 % des salariés sont couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif.

En Allemagne, une première instance de coordination centrale a été installée en 2020, à l'occasion de l'harmonisation des conditions de travail au niveau national.

En France, le dialogue social dépasse largement les exigences légales et réglementaires. Les élus représentent 7 % des salariés permanents, soit 1 276 élus. En 2020, six accords ont été signés avec les organisations syndicales représentatives, et quatre en 2021.

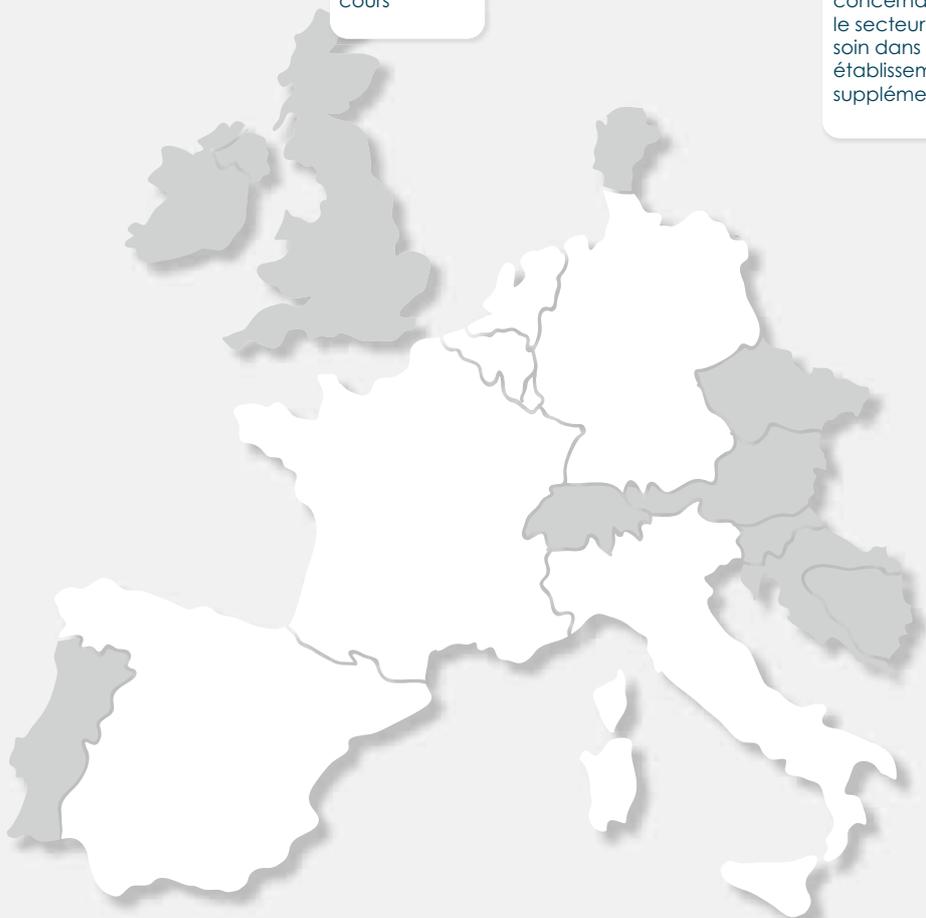
L'accord sur le dialogue social signé en 2019 a permis de mettre en place 896 représentants de proximité, 22 délégués syndicaux et deux délégués syndicaux centraux par organisation syndicale représentative, qui disposent chacun de 60 heures de délégation par mois.

Il existe en France, en plus du Comité social et économique central, sept Comités sociaux et économiques : quatre au sein de l'activité Seniors, deux au sein de l'activité Santé et un pour le périmètre Siège et Directeurs.

Un séminaire national sur le dialogue social réunissant les Directeurs régionaux et les délégués syndicaux est organisé chaque année.

Organisation du dialogue social par pays

	 ESPAGNE	 ITALIE	 PAYS-BAS	 BELGIQUE	 ALLEMAGNE	 FRANCE
Existence d'un accord collectif sur la rémunération						
Type d'accord : accord sectoriel et/ou accord d'entreprise	Sectoriel	Secteur Santé	Sectoriel	Sectoriel	Sectoriel	National, Sectoriel et d'entreprise
% de collaborateurs concernés par un accord collectif	100 %	100 %	100 %	100 %	~ 100 %	100 %
Organisations syndicales	CC.OO	CGIL, CISL, UIL	Toutes	Toutes	Ver.di (pour quelques accords locaux)	UNSA, CFDT, CGT, FO
Autres accords collectifs	Non	Accord d'entreprise sur les avantages sociaux en cours	Non	Non	En cours de négociation avec Ver.di d'un accord tarifaire concernant le secteur du soin dans un établissement supplémentaire	Autres accords existants : <ul style="list-style-type: none"> • Accord de performance collective portant sur la mobilité interne dans le cadre de la relocalisation de Korian Mornay - Accord collectif portant sur le contenu du PSE consécutif à la cessation de l'activité de la Société Les Fontaines - Règlement du Plan d'Épargne Entreprise UES Korian France - Accord relatif à la santé et à la sécurité au travail et prévention des risques professionnels • Accord UES Korian France relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes



3.3.2.7 **Kommunity PULSE : le baromètre social interne de Korian**

L'enquête de satisfaction des salariés du Groupe, nommée *Kommunity Pulse* a lieu tous les ans depuis 2021 et concerne tous les salariés Korian. Les résultats de l'enquête 2019, qui était auparavant menée tous les deux ans ont été présentés dans le Document d'enregistrement universel en 2020 et ont fait l'objet d'un suivi pays par pays.

Pour cette première *Kommunity Pulse* organisée en avril 2021, il s'agissait de « prendre le pouls » des salariés en période post-Covid en mai 2021. Des questions pour mesurer la satisfaction au travail, l'engagement, la motivation mais aussi recueillir leur ressenti sur la gestion de la crise liée à la pandémie de Covid-19 par Korian ont été posées. Pour la première fois également, cette enquête a intégré un indicateur évalué en *Net Promoter Score*.

Réalisée en partenariat avec IPSOS, l'enquête *Kommunity Pulse* a permis de révéler un taux d'engagement toujours élevé des salariés, à 77,4 %, en progression de 2 points par rapport à 2019. Le taux de motivation est de 79 %, soit plus 11 points par rapport au benchmark européen du secteur du soin.

Les salariés ont noté à 8 sur 10 la manière dont Korian a géré la crise Covid, que ce soit au niveau du Groupe ou au niveau des établissements.

Ces résultats ont donné lieu à une analyse fine au niveau Groupe, pays, région et établissement afin de visualiser au plus proche du terrain les points de satisfaction et d'amélioration. Les résultats ont été communiqués durant l'été 2021 à tous les Directeurs de département et de région puis aux Directeurs d'établissement. Des plans d'action sont désormais en cours au niveau Groupe, pays et établissement.

Deux attentes fortes se sont exprimées lors de cette enquête :

- obtenir de la visibilité sur les parcours de développement professionnel ;
- bénéficier d'un accompagnement psychologique, attente nouvelle dans le contexte inédit de la pandémie de Covid-19 mais probablement pérenne.

Pour répondre au premier point, un vaste chantier de refonte de l'offre de formation a été lancé en 2021 visant à simplifier l'accès aux formations et aux parcours qualifiants, résultant en une augmentation de ces parcours, qui touchent aujourd'hui un salarié sur dix.

Sur le deuxième point, des groupes de travail ont été mis en place dans les pays et au niveau du Groupe, pour suivre et accompagner les équipes nécessitant un soutien psychologique particulier. Ce travail vise à élaborer un standard pays permettant de délivrer le soutien psychologique adapté aux besoins des employés. Le premier échelon est la mise à disposition d'une ligne d'écoute telle qu'elle existe en France en partenariat avec Stimulus. Le deuxième volet concerne l'offre de service, telle que du *coaching* pour les *managers*, des groupes de discussion sur site ou une démarche de supervision, telle que mise en place par la Korian Academy en Allemagne.

L'analyse des résultats quantitatifs et des verbatims par chaque Directeur d'établissement a permis à chacun de mettre en place des initiatives adaptées aux attentes, avec parfois un effet immédiat sur l'ambiance de travail telles que la célébration des anniversaires, la réunion informelle autour du café ou du goûter, le réaménagement de la salle de pause.

3

3.3.3 **ATTIRER ET DÉVELOPPER DES TALENTS POUR ASSURER LA QUALITÉ DES SOINS**

3.3.3.1 **Anticiper les besoins massifs de personnel dans les années à venir**

Le secteur du soin connaît en Europe des besoins massifs de personnels. Ces besoins sont liés à l'évolution démographique des sociétés, à la tension sur le marché du travail - aggravée par le contexte de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 - et au fait que ces métiers sont subordonnés à l'acquisition de diplômes d'Etat, dont le nombre est réglementé. Les instituts de formation, soumis à l'approbation des autorités, n'ont par ailleurs pas suffisamment de capacités disponibles et ne sont pas assez nombreux pour former le nombre du personnel requis à moyen terme.

Selon l'OCDE, le nombre de recrutements d'infirmiers et d'aides-soignants en Europe de l'Ouest est estimé à 1,2 million d'ici 2025 : 720 000 postes sont à pourvoir dans le cas d'un remplacement et 480 000 nouveaux postes seront à créer, pour répondre à la hausse des demandes de soin, compte tenu du vieillissement de la population. Or, les systèmes de formation existants permettraient de couvrir uniquement 60 % des besoins, soit un déficit d'environ 100 000 soignants par an d'ici 2025. Ce bilan ne comprend pas les besoins nouveaux des soins à domicile. Le déséquilibre est d'autant plus préoccupant que la croissance prévue dans le secteur des services des soins et de l'accompagnement des personnes âgées ou fragiles sera sans aucun doute forte dans les années qui viennent.

3.3.3.2 **S'appuyer sur les communautés métiers pour développer les compétences**

À l'aune de ce constat, Korian anticipe cette évolution du secteur en s'appuyant sur ses communautés métiers pour développer les compétences prérequis pour ses activités d'aujourd'hui, et aussi pour anticiper et développer les compétences liées à ses nouvelles activités.

Appartenir à un métier et bénéficier de la forte expertise de sa communauté métier pour se développer et mieux exercer son métier sont l'un des huit engagements du projet « Le Soins à Cœur ». Le Groupe met progressivement en place des filières et des communautés métier dans chaque pays où il opère.

Chaque filière-métier a pour mission :

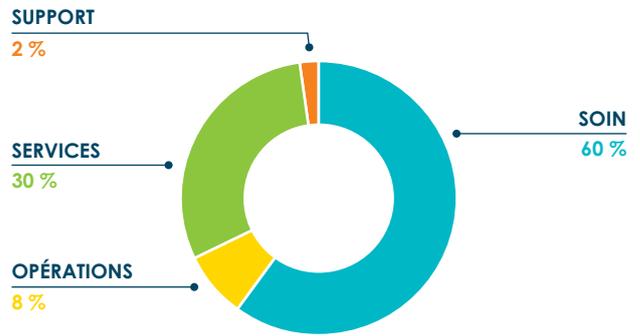
1. de réfléchir aux évolutions métier et notamment à l'évolution des compétences attendues pour chaque métier ;
2. de décrire les parcours qualifiants propres à chaque métier ;
3. de prescrire les besoins de formation en conséquence ;
4. de travailler en étroite coopération avec les écoles et l'écosystème de formation en lien avec les métiers ;
5. de réaliser chaque année une revue des talents du métier concerné, afin d'identifier les potentiels et d'améliorer les parcours de carrière au sein du métier ;
6. de faire connaître les bonnes pratiques propres à chaque métier pour contribuer à la montée en compétences des salariés du métier concerné.

Le Groupe a défini en 2019 quatre grandes filières (soin, opérations, services, fonctions support) qui accueillent 30 métiers principaux. Ce référentiel métier sert aussi de socle au système d'information portant le développement des collaborateurs et des carrières, appelé « TalentK ».

En 2021, l'accent a été mis sur quatre grandes communautés métiers : les Directeurs d'établissement, avec notamment le programme de formation sur trois ans dit « s.Keys » (*skills for change*), les infirmiers qui bénéficient déjà, dans chaque pays, de comités infirmiers, les aides-soignants, et les chefs cuisiniers et les cuisiniers, qui fonctionnent, notamment en France, en communauté métier d'animation des bonnes pratiques.

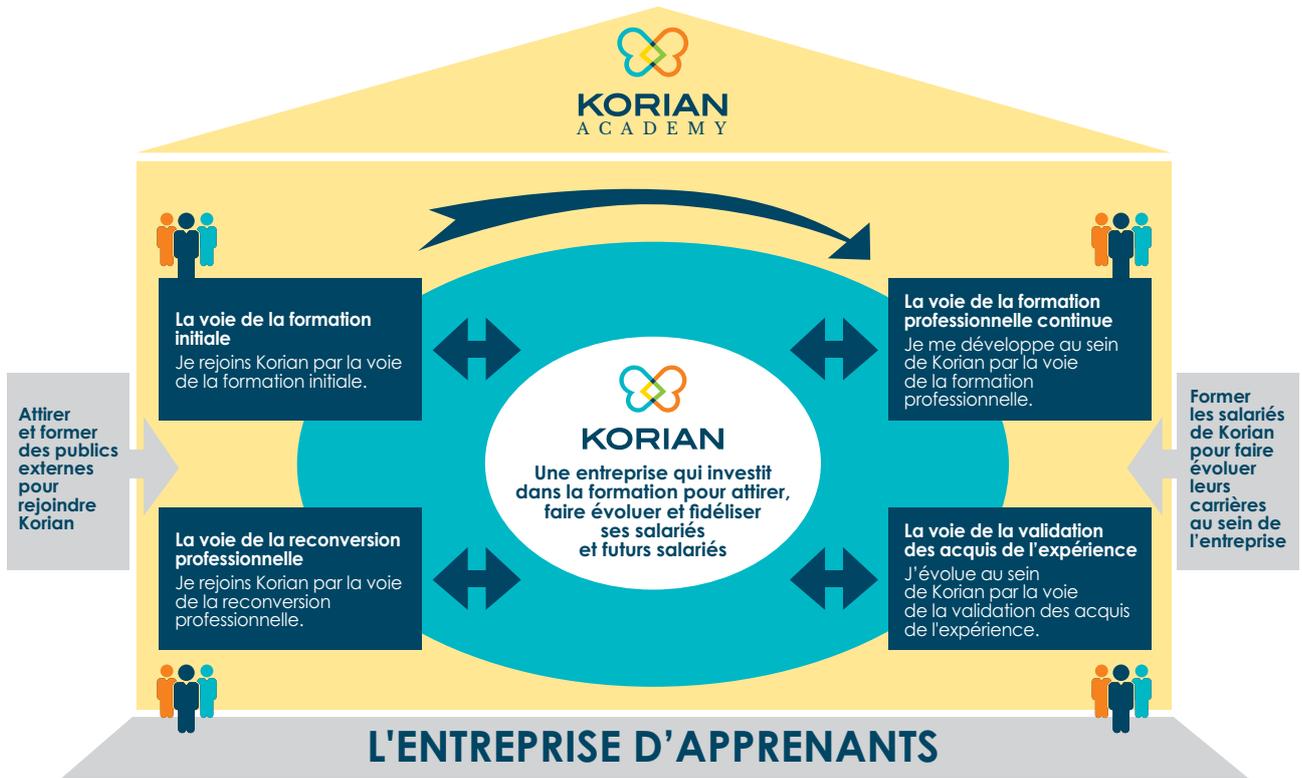
Par ailleurs des comités techniques métiers sont animés tous les trimestres par les principales fonctions de l'entreprise au niveau européen (qualité, ressources humaines, immobilier et développement, finances, médical...).

RÉPARTITION PAR FONCTION



Hors Royaume-Uni et Espagne ITA Salud Mental

Korian est mobilisé par la voie de la formation pour attirer, faire évoluer et fidéliser ses salariés et futurs salariés



La formation comme vecteur d'attractivité, de développement et de fidélisation de ses salariés et futurs salariés est une des priorités stratégiques du Groupe et un des piliers du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». Elle est fondamentale pour assurer la qualité du soin et être en mesure de répondre aux besoins évolutifs des activités. Chez Korian, elle est axée sur :

- attirer et former des publics externes pour rejoindre Korian ;
- former les salariés de Korian pour faire évoluer leurs carrières au sein de l'entreprise.

À cet effet, le Groupe a mis en place une politique de formation, portée par les académies Korian, qui mobilise les salariés et les futurs salariés de Korian selon quatre voies :

- **la voie de la formation initiale** : pour permettre aux personnes concernées de rejoindre Korian via des parcours de formation

qualifiante, notamment des apprentissages pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes ;

- **la voie de la formation professionnelle continue** : pour cultiver des viviers de talents internes et mobiliser le recrutement interne. L'objectif est de fidéliser les collaborateurs en leur donnant l'opportunité de poursuivre leur carrière au sein du Groupe via la formation professionnelle continue ;
- **la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience** : pour permettre aux salariés de suivre un parcours de développement qualifiant, tout en restant salarié ;
- **la voie de la reconversion professionnelle** : pour diversifier les canaux de recrutement du Groupe, en se concentrant sur l'innovation sociale et en recrutant différemment et de manière innovante.

LA FORMATION QUALIFIANTE

La formation qualifiante est un des piliers de l'engagement ESG de Korian, avec une cible réhaussée à 10 % des effectifs engagés dans un parcours qualifiant d'ici 2023. Cela permet de répondre aux enjeux de recrutement par la mobilité et la promotion sociale internes, tout en répondant aux exigences croissantes de qualité des soins et de satisfaction des résidents et des familles.

En 2021, 5 302 collaborateurs Korian en Europe ont été engagés dans un parcours qualifiant, soit 9,7 % des ETP, marquant une évolution significative par rapport à 2020 (8,1 %) et plus de deux fois plus qu'en 2019 (4 %).

Les parcours de formation portés par les Korian Academy sont nombreux et divers. Une large partie est dédiée aux métiers du soin, mais également ceux de l'hôtellerie et restauration.

3.3.3.3 Les Korian Academy et la formation professionnelle au cœur de la promesse employeur

Korian peut s'appuyer sur les Korian Academy qui sont les organismes de formation du Groupe dans chaque pays. Les Korian Academy travaillent avec des partenaires pédagogiques internes et externes pour développer les compétences des collaborateurs et répondre aux besoins croissants et en évolution permanente des métiers du soin et du service.

Chaque année, les Korian Academy proposent, à partir des besoins métiers, de très nombreux parcours de formation et de développement. Ces parcours couvrent tous les métiers de Korian et sont destinés à l'ensemble des collaborateurs, à tous les niveaux de l'organisation. En 2021, 44 497 salariés ont complété au minimum une formation dans l'année et 577 310 heures de formation ont été réalisées.

Évolution du rôle des Korian Academy

Le Groupe souhaite continuer à renforcer le rôle des Korian Academy, organismes de formation internes, afin d'accompagner les enjeux opérationnels de l'entreprise. En conséquence, la mission des académies a été élargie et renforcée en 2021, grâce à un grand chantier impliquant les équipes ressources humaines et formation, pour une mise en œuvre en 2022. Les équipes des Korian Academy ont été renforcées dans tous les pays par des recrutements dédiés. Leurs principales missions sont les suivantes :

- support aux métiers et aux opérations pour les formations obligatoires sur les fondamentaux du Groupe : valeurs, politiques de soin, sécurité des résidents, patients et salariés ;
- définition, suivi et maintenance des parcours qualifiants au sein de chaque métier ;
- production de contenus pédagogiques innovants sur les fondamentaux de l'offre de soin et de qualité Korian ;
- gestion des partenariats avec des écoles et des institutions pédagogiques ;
- organisation de l'intégration de tous les nouveaux collaborateurs ;
- mise en place, à la demande, de coaching et de support psychologique.

En complément, les Korian Academy jouent un véritable rôle dans l'animation de la formation via des réseaux de formateurs internes. Ces formateurs internes, qui sont des experts dans leurs domaines, partagent leur savoir-faire et leur expertise avec les équipes, grâce aux formations obligatoires et aux programmes de développement professionnel.

En 2021, pour accompagner la formation dans l'ensemble des établissements de Korian, il a été décidé de nommer progressivement des ambassadeurs formation par site. Ces ambassadeurs, sous la responsabilité du Directeur de l'établissement, auront pour mission d'élaborer des plans de formation et d'assurer le suivi de ces derniers.

Une offre de formation renouvelée et alignée à l'échelle européenne

Pour adapter son offre de formation selon les besoins évolutifs des activités du Groupe, l'offre de formation a été réorientée en 2021 autour de quatre axes principaux :

- programmes d'intégration ;
- les 10 formations Korian obligatoires ;
- des formations animées sur site ;
- développement des parcours qualifiants.

Les 10 formations obligatoires Korian comprennent les valeurs, le *Positive Care*, la santé et la sécurité des résidents et des patients, l'hygiène, la sécurité et la médication.

Les catalogues de toutes les académies Korian dans les différents pays ont été revus selon une structure et une méthodologie communes.

L'apprentissage pour favoriser l'insertion professionnelle des jeunes

Korian a également fait le choix de former via l'apprentissage sur ses principaux métiers, avec un focus sur les métiers d'aides-soignants et de cuisiniers. Fin 2021, le Groupe comptait 2 723 apprentis, dont 1 979 en Allemagne – soit 10 % des effectifs – et 739 en France. Au total, le nombre d'apprentis au sein du Groupe représente 5 % des ETP à fin décembre 2021.

Le recours à l'apprentissage permet de recruter et de fidéliser les collaborateurs de demain et de constituer un vivier de futurs diplômés sensibilisés aux valeurs Korian et accompagnés par une communauté de tuteurs. Le programme « Generalistik » en Allemagne et la forte accélération de l'apprentissage en France pour les aides-soignants, font du Groupe un acteur pionnier et engagé sur l'apprentissage, avec notamment la création en France d'une véritable filière d'apprentissage pour les aides-soignants, qui n'existait pas avant 2017.

Le Groupe est également adhérent du programme gouvernemental inclusif PAQTE, qui consiste à développer la formation, l'apprentissage, les stages découverte de métiers pour les jeunes en insertion, ainsi que les achats inclusifs.

L'APPRENTISSAGE EN ALLEMAGNE

En Allemagne – où l'apprentissage était déjà fortement développé – un nouveau système d'apprentissage appelé « Generalistik » est entré en vigueur en 2020. Il a réformé en profondeur la formation des apprentis en imposant notamment un tuteur obligatoire pour 10 apprentis. Dans un contexte concurrentiel accru sur les mêmes postes, le programme Generalistik permet non seulement de nouer des partenariats renforcés avec les écoles et universités de soin proches de nos établissements, mais surtout de renforcer la qualité de la relation et de la formation avec les apprentis, afin d'améliorer le taux de transformation des apprentis en CDI, par un prérecrutement et une meilleure fidélisation des jeunes en formation.

L'APPRENTISSAGE EN FRANCE : LE PREMIER CENTRE DE FORMATION D'APPRENTIS DANS LES MÉTIERS DU SOIN

Suite à la création d'un centre de formation d'apprentis (CFA) des chefs avec quatre autres entreprises en 2019, Korian a été le premier Groupe en France à lancer son propre Centre de Formation d'Apprentis des métiers du soin, porté par Korian Academy.

Le CFA des métiers du soin dispense notamment la formation en apprentissage au diplôme d'État d'aide-soignant. La première promotion de 19 apprentis aides-soignants a démarré le 4 janvier 2021. Leur formation de 18 mois intègre des temps d'enseignement théorique avec une formation sur le terrain, dont la moitié effectuée dans une maison de retraite spécialisée ou une clinique de soins médicaux et de réadaptation Korian, situées en Ile-de-France. À l'issue de leur formation et à l'obtention de leur diplôme, ils pourront se voir offrir un poste d'aide-soignant au sein du réseau d'établissements Korian.

Le Groupe propose également à ses salariés en CDI, qui répondent au critère d'âge et qui sont désireux de suivre une formation d'aide-soignant, de suspendre leur CDI le temps de la formation et de passer en contrat d'apprentissage CDI. Ce statut leur garantit un maintien de salaire, de pouvoir devenir aide-soignant une fois le diplôme obtenu, et, en cas d'échec, de pouvoir retrouver leur poste initial. Fin 2021 le CFA comptabilisait 130 apprentis aides-soignants.

Promouvoir la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience

Un des leviers forts de la promotion sociale au sein de Korian, la voie de la Validation des Acquis de l'Expérience, permet aux salariés de poursuivre un parcours qualifiant, en restant salarié en même temps.

En France ce dispositif permet aux salariés justifiant de deux ans d'expérience professionnelle, d'obtenir un diplôme en lien avec leur métier, et ce, sans avoir à reprendre un cursus scolaire. 400 collaborateurs (dont 300 aides-soignants) se sont engagés dans l'obtention d'un diplôme (ASDE, AES, Cuisinier, etc.) en 2021, accompagnés tout au long du parcours par l'Académie Korian.

Le taux de réussite d'obtention de ces diplômes est de 78 % et spécifiquement de 68 % sur le diplôme d'aide-soignant, soit le double de la moyenne nationale (30 %). Ceci, grâce à l'accompagnement individualisé et au rôle des tuteurs de formation Korian.

En Allemagne, l'équivalent des VAE, appelé Wegebau, et dépendant de l'agence fédérale pour l'emploi, permet le même type de parcours qualifiants. En 2021, 375 apprentis se sont engagés dans le programme Wegebau.

En Belgique, le « projet 600 » permet également de former, en formation continue, des collaborateurs qui souhaitent orienter leurs carrières vers les métiers du soin. En 2021, 73 collaborateurs se sont engagés dans ce programme.

Promouvoir la voie des parcours de reconversion

Le Groupe communique régulièrement sur ses offres d'emploi et de carrière, par le biais de différents canaux, dont les réseaux sociaux. En complément, des initiatives ont été mises en place en 2021, pour élargir les canaux de recrutement, diversifier les viviers de talent, et attirer des nouveaux talents. Ces initiatives sont une illustration de l'innovation sociale menée par le Groupe pour développer des solutions gagnant-gagnant et réduire le risque d'exposition trop élevé aux recrutements externes, dans un contexte encore important de rotation des effectifs.

« PASSERELLES » EN FRANCE

Lancée officiellement en avril 2021, l'initiative Passerelles s'appuie sur le dispositif Transition Collectives de l'État français. Ce dispositif s'adresse aux entreprises devant ajuster leurs effectifs dans le cadre d'accords de Gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP). Ce système permet par exemple à des salariés du secteur des services – aujourd'hui Derichebourg Multiservices et Monoprix – de se reconverter via une formation qualifiante de 14 mois, débouchant sur le diplôme d'aide-soignant.

Ce parcours de reconversion professionnelle en immersion dans l'un de nos établissements permet aux collaborateurs arrivés en deuxième partie de carrière d'évoluer vers un nouveau métier. Au terme de leur formation et à l'obtention de leur diplôme, ils seront embauchés au sein de Korian en CDI. À ce jour, 50 personnes ont intégré le programme Passerelles, avec l'ambition que 150 personnes puissent en bénéficier d'ici 2023. Ce projet a également permis aux équipes de Korian Académie France de revisiter le parcours qualifiant pour devenir aide-soignant, dans le cadre du diplôme d'État, en intégrant des modules digitaux et des innovations pédagogiques liées à la politique de soins Korian et à l'approche *Positive Care* de Korian.

Ce projet de reconversion vers les métiers du soin, y compris pour des non-soignants, illustre la volonté de Korian d'œuvrer de manière engagée et responsable pour l'emploi en France. Ceci, grâce à un parcours innovant sur le plan pédagogique et motivant pour les salariés concernés par des plans de restructuration dans leur entreprise d'origine, tout en leur permettant de rejoindre des métiers de cœur et d'engagement.

PARCOURS DE RECONVERSION EN ITALIE

Des parcours de reconversion pour devenir aide-soignant (OSS *Operatore Socio Sanitario*) sont également proposés par Korian en Italie, en collaboration avec Adecco dans la région de Milan et en lien avec l'association de réinsertion DiRe, partenaire de Korian de longue date et permettant de développer la formation inclusive. Une partie des postes ouverts est ainsi réservée à des femmes victimes de violences conjugales. Les premières classes d'aides-soignantes Korian, d'environ 20 étudiantes, ont pu démarrer en décembre 2021, à l'issue d'un travail de préparation et d'innovation pédagogique et digitale.

La formation continue des Directeurs d'établissement avec s.Keys



En 2020, le Groupe a fait évoluer son offre de formation managériale. En association avec le groupe de formation des cadres IFG Executive Education, Korian a proposé le

premier programme européen de formation des Directeurs d'établissement. Baptisé **s.Keys – Skills for share**, ce programme qualifiant s'adresse à tous les Directeurs d'établissement et vise à établir un cadre d'action unique et commun à travers l'Europe.

Le programme se déroule sur trois ans. Il est centré sur le développement du *leadership* et du rôle de Directeur d'établissement dans un environnement de gestion de multiples parties prenantes. Il comprend 135 heures de formation « mixte » comprenant des modules de formation en ligne, des séances de *coaching*, des ateliers virtuels et des séances collectives de co-développement.

Une lettre d'information trimestrielle *Driving with s.Keys* est diffusée à tous les Directeurs d'établissement en Europe, permettant de suivre l'avancement du programme et de souder la communauté des Directeurs, y compris grâce à un site Internet dédié, réunissant des communautés de pairs et proposant des master classes.

Lancé le 16 septembre 2020, le programme réunit à ce jour 720 Directeurs d'établissement dans cinq pays. À date, près de 400 participants ont obtenu le certificat de la première année. Une deuxième promotion a été lancée en septembre 2021 comptant 165 participants.

s.Keys : un vecteur pour promouvoir la culture managériale de Korian

Promouvoir une culture du *management*, qui est propre à Korian, articulée autour des valeurs du Groupe et de son projet d'entreprise « Le Soins à Cœur », est un objectif prioritaire du Groupe, en tant qu'acteur social responsable, qui fonde sa réussite sur l'engagement, la cohésion et la fidélisation des équipes.

Korian souhaite développer le *Korian Management Way* à travers le Groupe. Quel que soit son pays d'implantation, toute personne à un poste de *management* partagera et fera vivre les mêmes principes de *management*, fondés sur les valeurs – confiance, initiative et responsabilité. Ce *Korian Management Way* fait intégralement partie de la signature sociale de Korian.

Une des contributions clés à la construction du *Korian Management Way* en 2021 a été l'élaboration d'une nouvelle « charte de *management* Korian ». Cette charte a été co-construite par 700 Directrices et Directeurs d'établissements, dans le cadre du programme de formation s.Keys. Elle doit servir de socle managérial et d'engagement du *management* vis-à-vis des équipes, et se traduire par une mise en pratique sur le terrain, des trois valeurs de l'entreprise, déclinées en attitudes et comportements concrets.



Notre objectif est de donner vie au Korian Management Way.

Cette Charte Européenne du Management a pour objectif d'aider les managers et les équipes à incarner les valeurs et les attitudes Korian dans leur pratique quotidienne. Elle doit nous permettre, grâce à des engagements et un soutien mutuel, de réaliser nos missions et nos objectifs au quotidien.

Ces 10 points, rédigés à 1400 mains par nos Directrices et Directeurs d'établissement, mettent en lumière nos pratiques de management et insistent nos rituels en adéquation avec les besoins réels de chaque site Korian : Clinique, Maison de retraite ou toute autre équipe.

En tant qu'équipe, nous :

- 1 Adhérons** au projet de l'entreprise « Le Soins à Cœur » et à sa philosophie de soins, le « Positive Care ».
- 2 Parlons avec passion** : valeurs, convictions et célébrons nos réussites ensemble.
- 3 Mettons en œuvre** avec ténacité et engagement l'amélioration continue de notre qualité de service.
- 4 Valorisons notre entreprise, parlons ses valeurs** au travers de comportements vertueux et **responsables en matière** : sociale, écologique, économique en gardant une vision et des perspectives à long terme.
- 5 Sommes ouverts** à encourager, à innover et à promouvoir de nouvelles idées afin de partager les meilleures pratiques à travers notre réseau européen.

En tant que Manager, je :

- 1 Communique** de manière claire, précise et honnête, en expliquant les décisions et en leur donnant du sens.
- 2 Agis** avec exemplarité et crée un environnement propice au développement de toutes et de tous.
- 3 Ecoute** toutes les parties prenantes : équipes, résidents, patients, familles, clients, partenaires sociaux, prestataires... pour comprendre leurs besoins et engager un dialogue basé sur le respect mutuel et la coopération.
- 4 Sans juger, me mets à la place des autres** en essayant de les comprendre au mieux, leurs ressentis, leurs attentes.
- 5 Prends des initiatives** et j'accompagne le changement.



Les valeurs et attitudes de Korian montrent le chemin :



3.3.4 ÊTRE UN ACTEUR SOCIAL RESPONSABLE ENGAGÉ

Ancré dans les territoires dans tous les pays où il opère, le Groupe joue un rôle essentiel de cohésion et d'inclusion locales. La croissance des activités de Korian est étroitement liée à son rayonnement territorial et à son implication sociale bénéficiant à l'ensemble des parties prenantes locales.

Conscient de sa responsabilité sociétale, Korian s'est engagé à soutenir l'insertion sociale, le retour vers l'emploi, la cohésion sociale et l'inclusion des populations fragiles. Cela fait partie de la signature Korian partout où le Groupe est présent.

3.3.4.1 Acteur engagé dans la lutte contre les violences faites aux femmes

Fidèle à sa mission, le Groupe s'engage en faveur de l'inclusion des plus fragiles.

Le Groupe est particulièrement sensible à la prévention des violences faites aux femmes, dans la mesure où 81 % de nos salariés sont des femmes.

Korian est 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. Baptisé « Une femme sur trois » ce réseau réunit notamment Kering, Carrefour, SNCF, OuiCare et L'Oréal. Des campagnes d'information ont été poursuivies en 2021 dans le cadre de ce réseau, afin de prévenir et d'accompagner les femmes victimes de violence.

Dans le cadre de ce réseau, la Korian Académie France a élaboré un module de formation en *e-learning*, pour informer et sensibiliser les *managers* et collaborateurs sur la thématique des violences conjugales. En 2021, ce module a été traduit dans toutes les langues du Groupe, et diffusé auprès des équipes, dans le cadre de la campagne Orange the World.

En 2021, à l'issue de la Journée Internationale des Droits des Femmes, Korian a signé en France un manifeste au côté du réseau « Une femme sur trois », pour soutenir le relogement des femmes victimes de violences conjugales, en ligne avec les actions du réseau et de son groupe de travail « logement ». Le Groupe a également signé, en novembre 2021, le Manifeste

des acteurs économiques de France engagés dans la lutte contre les violences, à l'initiative de la Ministre française en charge de l'égalité entre les femmes et les hommes, de la diversité et de l'égalité des chances.

En France également, une partie du Fonds de solidarité Korian a été allouée pour la lutte contre les violences faites aux femmes. Dans ce cadre, Korian a poursuivi et renforcé son partenariat en 2021 avec la Maison des Femmes de Saint-Denis, dans la banlieue de Paris. Cette structure est un lieu de refuge qui accueille des femmes vulnérables ou victimes de violences, et met à disposition une équipe pluridisciplinaire (médecins, infirmières, assistantes sociales, avocats, policiers...). Une communication sur le rôle de la Maison des Femmes de Saint-Denis dans la banlieue de Paris a été effectuée auprès des établissements, et des ateliers solidaires ont été organisés par la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir. Un accès gratuit aux conseils d'un avocat du réseau « Lawyer4Women » est accessible aux collaboratrices qui le souhaitent pour être conseillées en matière de droit.

En Italie, un partenariat a été noué avec l'association de réinsertion DiRE à Milan, pour expérimenter des dispositifs de lutte avec des associations spécialisées. En 2021, Korian Italie a lancé un parcours de formation qualifiante pour devenir aide-soignant, dont une partie des places est réservée pour des femmes victimes de violence conjugales, en lien avec DiRE.

En Espagne, le Groupe se mobilise également pour mettre à disposition des appartements de l'une de nos résidences pour les femmes victimes de violence.

Orange the World

Sous l'impulsion du *Korian Women's Club*, Korian a mobilisé ses équipes en faveur de la campagne « Orange the World ». Portée par l'ONU depuis 1991, la campagne a débuté le 25 novembre 2021, a consisté en 16 jours d'action contre les violences faites aux femmes à travers le monde. La campagne de sensibilisation a été relayée dans tous les pays dans lesquels le Groupe opère, avec comme volonté de créer un climat de bienveillance et d'écoute pour encourager les victimes à prendre la parole et donner des conseils sur la manière de les accompagner.

Des masques de couleur orange ont été livrés dans l'ensemble des établissements et des sièges, afin de soutenir la cause et de susciter les discussions au sein des équipes. Chaque collaborateur, en portant symboliquement pendant la campagne un masque orange, a été invité à être l'ambassadeur de cette cause auprès de ses collègues, des patients, des résidents, de leurs proches.

Des outils de communication ont été créés, afin de soutenir les discussions sur le sujet des violences dans chaque établissement : brochure expliquant les engagements de Korian et guide pour accompagner les femmes victimes de violence. En France, une fiche explicative sur les missions des assistantes sociales a été largement diffusée.

Enfin, un *webinar* avec la participation de la Directrice générale du Groupe, le Docteur Ghada Hatem de la Maison des Femmes et M^{me} Fanny Benedetti, Directrice exécutive d'ONU Femmes France, a été organisé avec les *managers* du Groupe et de France.

En Belgique, les établissements ont organisé une marche relais à laquelle les collaborateurs, les résidents, les proches, et les voisins ont été invités à participer, avec une collecte de fonds pour chaque kilomètre parcouru, au profit de l'association Aidants Proches.



© Campagne Orange the World en Belgique.



© Campagne Orange the World en Allemagne.



© Équipes du Siège à Kontich en Belgique.

3.3.4.2 Le Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive

Le Groupe a rejoint depuis 2018 le collectif des entreprises inclusives créé à l'initiative de plusieurs grandes entreprises françaises, soucieuses de mieux contribuer à l'effort collectif, en vue d'une plus grande contribution des entreprises à l'économie inclusive. Trois groupes de travail ont été créés sur l'apprentissage et la formation, l'offre de biens et services à destination des plus défavorisés, et les achats inclusifs. En 2021, M^{me} Sophie Boissard a pris la tête de ce collectif en co-Présidence avec M. Thomas Buberl, Directeur général d'AXA. Trois ans après sa création, le collectif présente de bons résultats sur les trois groupes de travail visant à renforcer l'apprentissage en France et à accélérer l'inclusion dans tous les champs d'action de l'entreprise.

AXE N° 3 DE LA STRATÉGIE ESG

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

ENGAGEMENT 7

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

1,62 %
soit 1,5 M€ vs. 1,4 M€ en 2020

ENGAGEMENT 8

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

RÉSULTATS 2021

1 conseil
des parties prenantes dans 4 pays :
France, Belgique, Italie et Pays-Bas
(idem qu'en 2020)

ENGAGEMENT 9

Publier **5 publications scientifiques** par an

40
publications scientifiques
vs. 18 publications en 2020

3

RAPPEL DU MANIFESTE KORIAN – CONTRIBUER À LA RECHERCHE DE SOLUTIONS INNOVANTES POUR UNE SOCIÉTÉ PLUS INCLUSIVE

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

Le Groupe, à travers ses **fondations en France et en Allemagne et ses Directions médicales et de la recherche dans les pays**, mène des projets de recherche clinique et des études sociétales, en lien avec un réseau de partenaires universitaires et scientifiques, autour de **4 axes de travail** :

1. les maladies liées au vieillissement et la prise en charge de la perte d'autonomie ;
2. **la prévention** et la prise en charge des maladies chroniques ;
3. **les conditions de travail des soignants** ;
4. **l'utilité et le rôle social des aînés.**

Dans chaque pays, des actions de solidarité sont également menées à destination des jeunes en voie d'insertion professionnelle, et des femmes en situation de précarité. Dans ce contexte, Korian participe activement à divers programmes et initiatives :

- le « collectif des 35 » entreprises pour une économie plus inclusive en France, engagées dans un programme commun d'insertion professionnelle des jeunes par

l'apprentissage et la formation continue, ainsi que de services d'insertion ;

- la campagne Orange The World portée par l'ONU, pour lutter contre les violences faites aux femmes (cf. paragraphe 3.3.4.1 « S'engager en faveur de l'égalité, de la diversité et de l'inclusion » dans le présent Document d'enregistrement universel).

Concrètement sur les années à venir :

- nous souhaitons continuer à soutenir et participer à des programmes de recherche scientifique et nous fixons un objectif de publier au moins **5 articles scientifiques**, notamment à travers notre réseau de Fondations ;
- nous nous engageons à mettre en place un **conseil des parties prenantes** dans chaque pays au-delà de la France ;
- nous nous engageons à consacrer au moins **1 % de notre résultat net annuel** à la recherche et aux actions philanthropiques.

3.4 Contribuer à la recherche de solutions innovantes pour une société plus inclusive

3.4.1 FAIRE ÉVOLUER LA PERCEPTION DE LA VIEILLESSE DANS NOS SOCIÉTÉS GRÂCE AUX FONDATIONS SOUTENUES PAR LE GROUPE



Afin de multiplier les voies d'exploration qui permettront de faire face à la révolution du vieillissement, Korian a créé 2 Fondations juridiquement indépendantes :

- la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir, fondation d'entreprise créée en France en septembre 2017 ;
- la Fondation Korian pour le soin et le Bien-Vieillir, créée en Allemagne début 2020.

Ces deux fondations poursuivent trois objectifs :

- soutenir et participer à des programmes de recherche scientifique pour faire avancer les connaissances scientifiques mais aussi pour améliorer concrètement l'accompagnement des résidents et patients, la qualité des soins et les conditions de travail des soignants ;
- mener des études sociétales pour changer les regards sur le vieillissement et contribuer à penser et inventer une société de la longévité. Cela impose de changer de regard sur l'avancée en âge et de valoriser et soutenir les métiers du soin et de l'accompagnement des plus fragiles, y compris pour favoriser de nouvelles vocations ;
- soutenir des actions solidaires pour lutter contre l'isolement des aînés, favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus des quartiers défavorisés, améliorer l'accès au droit et au soin des soignants et des femmes en difficultés.

3.4.1.1 Une gouvernance pluridisciplinaire

Les Conseils d'administration des fondations sont composés de personnalités internes et externes à Korian, réparties dans trois collèges : des représentants du Groupe, des salariés du Groupe et des représentants des Conseils scientifiques de la Fondation.

En outre, les fondations bénéficient de l'apport et de l'impulsion des membres de leurs Conseils scientifiques : chercheurs et personnalités académiques, praticiens, et soignants, designers, responsables associatifs, etc.

Les Fondations s'entourent par ailleurs de partenaires à la fois reconnus dans le secteur de la recherche clinique et en sciences humaines et sociales, mais également d'industriels et d'acteurs de l'économie sociale et solidaire, afin de mettre en œuvre de véritables coopérations scientifiques.

Dans une démarche de recherche, d'action et de formation, les professionnels des établissements Korian (médicaux, paramédicaux et soignants) sont associés à l'élaboration des protocoles scientifiques et à leur mise en œuvre afin de s'assurer de leur pertinence et de leur faisabilité au regard de leurs expertises et de leurs besoins.

Les travaux de recherche impliquent également les résidents et patients des établissements Korian (maisons de retraite spécialisées et cliniques) qui sont volontaires pour participer.

3.4.1.2 Les projets sociétaux des Fondations soutenues par Korian

Les projets sociétaux en 2021

LES PRIX DÉCERNÉS EN 2021 PAR LES FONDATIONS SOUTENUES PAR KORIAN

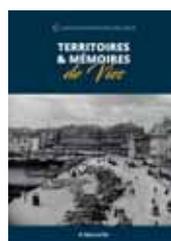
En écho à leur mission visant à favoriser le changement de regard sur l'âge et les professionnels qui les accompagnent, les Fondations Korian ont créé un prix qui a vocation à promouvoir des projets à fort potentiel de rayonnement à la fois géographique et social.

Il est remis chaque année à une association locale, un organisme solidaire ou une société coopérative, sélectionné par un jury indépendant.

Le projet primé doit être original, participatif et prendre en compte le respect et la dignité des personnes.

En 2021, la Fondation Allemande a remis son 1^{er} prix, consacré à la diversité et au respect dans les soins, à l'occasion de la journée allemande des soins infirmiers. Le lauréat est l'établissement *Immanuel Seniorenzentrum Schöneberg*, pour son engagement en faveur de soins adaptés à la culture des LGBT.

De son côté, la Fondation française a remis son 4^e prix à l'association *Se Canto*, qui lutte contre l'isolement des personnes âgées par le biais du chant. Un dimanche par mois, une trentaine d'équipes constituées de 800 bénévoles rendent visite à plus de 2 000 personnes âgées, en allant chanter dans les maisons de retraite et hôpitaux gériatriques.



Ouvrage « Territoires et mémoires de vie » :

L'une des missions de la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir est de donner la parole aux aînés et de porter leurs voix, leurs histoires de vie, transmettre et valoriser leurs expériences. Dans cet ouvrage intitulé « Territoires et Mémoires de Vie », la Fondation Korian cède la parole aux résidents qui vivent en maison de retraite. En effet, depuis deux ans, la Fondation étudie les territoires et l'impact que

les lieux de vie peuvent avoir sur notre histoire. C'est la ville de Marseille qui est ici à l'honneur ! Les résidents des maisons marseillaises Korian la Loubière, Périer, les Parents et Mistral ont été ravis de prendre part à ce projet qui leur rend joliment hommage.



La Fondation Korian en France a lancé la 3^e édition du podcast « La Voix des Aînés » intitulé « Il était une fois les métiers oubliés ». Métiers disparus, insolites ou raréfiés, on les retrouve dans les vieux films, les pages des livres d'histoire ou encore à travers les récits de nos arrière-grands-parents et grands-parents. La Fondation Korian a souhaité les (re)mettre à l'honneur à travers son podcast La Voix des Aînés, dans le but de les faire découvrir et de les faire revivre le temps d'une écoute.



Troisième Livre Blanc de la Fondation Korian en France : « Être aîné et se sentir chez soi : livre blanc pour décrypter la perception du chez-soi des aînés » : Ce 3^e Livre Blanc rassemble l'ensemble des travaux réalisés depuis 2015 par la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir sur la thématique du « chez soi ». En explorant cette notion du « chez soi », la Fondation Korian souhaite mieux comprendre les désirs des aînés au-delà de leurs besoins, inciter tous ceux qui travaillent au service de leur bien vivre à déployer les solutions les plus adaptées et invite à créer les conditions d'un choix éclairé plutôt que subi.

La Fondation contribue également activement à faire évoluer la perception de la vieillesse dans la société au travers de l'organisation d'événements et de débats. Les contraintes sanitaires n'ont pas permis l'organisation des Matinales de la Fondation en 2021, en revanche, cinq Plateaux ont réuni des intervenants pour échanger et débattre sur des thématiques telles que la place de la maison de retraite au sein des territoires, l'utilité des aînés, ou encore la nutrition et le plaisir de manger dans l'accompagnement des personnes âgées. Ces Plateaux ont totalisé plus de 7 900 vues en replay.

Les actions solidaires en 2021

Les fondations en France et en Allemagne mènent des actions solidaires à destination de 4 publics cibles :

- les personnes âgées isolées ;
- les soignants ;
- les femmes en difficulté ;
- les jeunes des zones d'éducation prioritaires ;
- **La Fondation Korian en France partenaire du Festival Ehpados-Nous !** : organisé par la Fondation I2ML, l'Agence régionale de santé Occitanie (ARS), Malakoff Humanis et la ville de Nîmes, le festival Ehpados-nous a lancé 50 spectacles, dont trois en établissements Korian du 25 mai au 2 juillet 2021 en Occitanie. Tous ces spectacles ont été retransmis en direct sur Internet pour que toutes les personnes qui le souhaitent puissent y assister ;

- **La Fondation Korian en France partenaire de l'Alliance pour l'éducation** pour faire découvrir aux collégiens et lycéens des zones d'éducation prioritaires, les métiers du Grand Âge : 275 élèves rencontrés dans six établissements scolaires (Ile-de-France, Toulouse, Orléans) et sept maisons de retraite spécialisées impliqués pour accueillir des stagiaires ;

■ Actions solidaires à destination des soignants :

- la Fondation allemande a co-organisé avec l'Université de Coburg, une semaine dédiée à la nutrition au sein d'un lycée professionnel de Würzburg. Au cours de cette semaine sur la gastronomie et la culture ayurvédique, les étudiants en soins infirmiers ont pu découvrir des recettes issues du projet « Soins du palais ». Un projet qui met en valeur, grâce à l'expertise du chef Volker Mehr, une nutrition équilibrée et compatible avec les emplois du temps chargés du personnel soignant,

- la Fondation française lance, avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), des ateliers solidaires pour améliorer l'accès aux droits des collaborateurs en établissements de santé et médico-sociaux. Conçus avec l'appui du service social de Korian et organisés par la Fondation Korian, ils seront animés par les clubs et structures FACE en régions. 50 établissements en bénéficient en 2021 et 2022,

- programme en ligne de gestion du stress et d'autogestion des soins mis en place par la Fondation allemande : les soignants intéressés reçoivent des informations importantes sur le stress, la réduction du stress et des instructions et des conseils sur la manière d'accroître le bien-être afin de faire face au quotidien souvent stressant des soins,

- la Fondation allemande partenaire du programme *Care Champions* : les entreprises participantes permettent à des réfugiés de commencer directement leur carrière dans les soins et couvrent en même temps leurs besoins en personnel. Korian Allemagne a soutenu en 2021 la formation de trois personnes réfugiées, dont deux ont ensuite intégré l'établissement dans lequel ils avaient effectué cette formation, en tant que stagiaires, pour devenir aide-soignants ;

■ Actions solidaires à destination des femmes :

- opération Bus du Cœur : la Fondation en France, soutient cette opération portée par la Fondation Agir pour le Cœur des Femmes. Le Bus du Cœur a officiellement initié son voyage itinérant le 29 septembre 2021 à Lille, lors de la Journée Mondiale du Cœur. Il a continué son chemin à Marseille, Avignon, La Rochelle et Saint-Étienne, trois jours par ville, pour que les femmes en situation de précarité puissent bénéficier, au-delà de conseils de prévention, d'un dépistage des maladies cardio-vasculaires gratuitement. Plus de 1 000 femmes ont ainsi bénéficié d'un dépistage en 2021 grâce à ces bus,

- lutte contre les violences faites aux femmes : des partenariats ont été mis en place avec l'association d'avocats L4W et la Maison des Femmes pour proposer aux salarié(e)s Korian et à toutes les femmes qui le souhaitent :
 - des permanences juridiques gratuites et confidentielles avec un avocat bénévole de l'Association L4W,
 - un accompagnement social, médical et juridique avec la Maison des Femmes de Saint-Denis (93).

3

3.4.2 SOUTENIR LA RECHERCHE ET L'INNOVATION DES PRATIQUES DE SOINS

Les travaux scientifiques des Fondations soutenues par le Groupe réalisés en 2021

Afin de contribuer au débat public et de faire avancer les idées et les connaissances, les Fondations mènent elles-mêmes des recherches scientifiques ou soutiennent des programmes mis en œuvre dans le cadre de collaborations scientifiques avec leurs partenaires académiques.

L'ensemble des résultats des travaux des Fondations est disponible et à disposition du plus grand nombre.

Pour cela, les Fondations diffusent leurs travaux sous différentes formes :

- des rapports d'études ;
- des communications scientifiques (articles, posters) ;
- des synthèses scientifiques ;
- des guides pratiques et publications à destination des aidants professionnels et non-professionnels.

 <p>ÉPIDÉMIE DE COVID 19</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tests de dépistage, à l'immunité, et à la vaccination • Décision de vaccination contre le SARS-CoV 2 des soignants en maison de retraite • L'impact du confinement lié à la COVID-19 dans la population âgée institutionnalisée souffrant de sarcopénie 	 <p>L'UTILITÉ ET LE RÔLE SOCIAL DES AÎNÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les représentations sociales des aînés
 <p>LA ROBOTIQUE ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intelligence(s) artificielle(s) et vulnérabilité(s) • La robotique sociale • Le droit relatif au traitement des données de santé 	 <p>LA PRISE EN CHARGE DE LA PERTE D'AUTONOMIE ET DES MALADIES CHRONIQUES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La perception des médecins de maisons de retraite spécialisées sur la mise en place d'indicateurs de prescription médicamenteuse pour les résidents • La perception des professionnels de santé de la téléconsultation en psychiatrie • Les comportements de santé • La pertinence des thérapies médicamenteuses et non-médicamenteuses • Le muscle comme facteur de risques et enjeu thérapeutique • L'innovation dans les parcours de soin, notamment en matière de réhabilitation respiratoire
 <p>AMÉLIORATION DES PRESCRIPTIONS MÉDICAMENTEUSES POUR LES PERSONNES ÂGÉES</p>	 <p>LA DÉTRESSE MORALE DES SOIGNANTS</p>
 <p>LA PRISE EN CHARGE DES AFFECTIONS CUTANÉES</p>	 <p>LES NOUVEAUX MODÈLES DE PRISE EN SOINS DES PERSONNES ÂGÉES</p>

Les travaux des Directions recherche et médicale du Groupe

Korian, à travers les Directions recherche et médicale dans chaque pays, soutient et développe directement des travaux de recherche dans ses établissements pour améliorer concrètement la pertinence et la qualité des soins aux personnes.

En France, la Direction de la recherche et de l'innovation en santé, a poursuivi la mise en œuvre de 22 projets d'études expérimentales en 2021 au sujet des maladies chroniques, organisés autour de quatre axes prioritaires liés aux maladies chroniques :

- les comportements de santé ;
- la pertinence des thérapies médicamenteuses et non-médicamenteuses ;
- le muscle comme facteur de risques et enjeu thérapeutique ;
- l'innovation dans les parcours de soins, notamment en matière de réhabilitation respiratoire.

En Italie, la Direction médicale a participé à de nombreux travaux de recherche autour des axes suivants :

- amélioration des prescriptions médicamenteuses pour les personnes âgées ;
- la détresse morale des soignants ;
- la prise en charge des affections cutanées ;
- les nouveaux modèles de prise en soins des personnes âgées.

En Espagne, les établissements Korian ont participé à une étude pilote sur l'impact du confinement, lié à la pandémie de Covid-19, dans la population âgée institutionnalisée souffrant de sarcopénie.

En Belgique, la Direction médicale a coordonné la participation de nombreux établissements à des programmes de recherches dédiés à la pandémie de Covid-19 chacun impliquant deux universités belges (KULeuven et UGent) et Sciensano, l'Institut officiel belge d'épidémiologie et de recherche sur la santé.

Chiffres clés : 40 communications scientifiques

- 16 articles scientifiques.
- 13 communications orales (présentations lors de Congrès, en présentiel ou en ligne).
- 11 posters.

3.4.3 MISER SUR L'INNOVATION DIGITALE

L'innovation digitale est un axe majeur de la transformation du Groupe, au cœur de sa stratégie, permettant d'améliorer le service aux personnes âgées ou fragiles, ainsi qu'à leurs proches, dans nos établissements, et la qualité des soins, le bien-être des résidents, des patients et des collaborateurs et les liens avec les proches, de soutenir le personnel soignant dans ses missions et de réinventer les processus métiers, notamment sur les nouvelles activités de Korian.

La stratégie innovation du Groupe

La Direction transformation du Groupe recherche, conçoit et développe les réponses technologiques adaptées aux besoins des métiers du Groupe, à ses résidents et patients, ainsi qu'à leurs proches.

Les autres axes de recherche de Korian

Le Groupe mène également dans ses différents pays des projets de recherche en lien avec les nouvelles technologies, la robotique et l'intelligence artificielle :

En Italie : le projet MOVECARE

Ce projet vise à développer et tester sur le terrain une plateforme innovante multi-acteurs :

- un centre d'activités ;
- une communauté virtuelle ;
- un soignant ;
- un système robotique ;
- des objets connectés ;
- des capteurs domotiques.

L'écosystème qui en résulte a pour but de fournir une assistance, un suivi et de proposer à la personne âgée de participer à des activités cognitives et physiques à domicile, de préférence avec des pairs, par le biais d'une approche complète, modulaire et personnalisée. Avec ce système, la personne n'est pas obligée de porter un dispositif particulier ou de changer ses habitudes.

En France, la Fondation et la Direction de la transformation digitale Groupe co-encadrent un projet de thèse sur la robotique sociale en maison de retraite spécialisée

L'objectif de cette première année de recherche, a été la collecte de retours libres concernant les impressions, les attentes avec la robotique sociale et la co-construction des premiers scénarii d'usage, réalisés avec les acteurs et les actrices de la vie des établissements, les industriels de la robotique et les designers.

Cette Direction contribue au développement d'une culture de l'innovation au sein du Groupe, via le partage régulier d'actualités liées au développement d'innovations, que ce soit en interne, via une newsletter, ou en externe, sur les réseaux sociaux.

En 2021, la Direction de la transformation digitale Groupe s'est réorganisée pour traiter un périmètre Groupe, et plus uniquement France.

Les innovations d'outils pour les soins et la prise en charge du résident ou du patient

- Le projet « K'IoT » Korian (*Internet of Things* – Internet des Objets) se poursuit avec l'installation de systèmes de domotique dans les établissements neufs et dans certains établissements existants, tels qu'une commande centralisée dans la chambre, ou encore, la sécurisation des accès des établissements.
- S'appuyant sur Omedys, start-up acquise en 2019, Korian a accéléré la mise en place de la télémédecine dans l'ensemble des établissements français. Plus de 3 600 téléconsultations ont été réalisées en 2021 au sein du réseau Korian.



L'innovation au service du Positive Care

Dans le cadre des recherches du Groupe sur les thérapies non-médicamenteuses, une expérimentation a été menée sur la création d'un environnement immersif, capable d'apaiser les résidents atteints de troubles cognitifs sévères ou modérés. Des contenus créés par la Direction de la transformation digitale Groupe sont adaptés aux résidents et diffusés en accord avec les différents moments de la journée, donnant des repères spatio-temporels aux résidents.

Les innovations facilitant les interactions entre les résidents et leurs proches et entre les proches et l'établissement

- Korian a pris une participation majoritaire dans Technosens, société leader dans les solutions numériques à destination des maisons de retraite spécialisées. Grâce à l'écosystème e-lío de Technosens, Korian souhaite proposer à l'ensemble de ses résidents, un système de visioconférence depuis leur téléviseur, qui permet aussi l'envoi de messages et de photos.
- L'application Korian Familles est un outil de communication développé en France, à destination des familles, pour faciliter et renforcer les échanges auprès de leur proche et de

l'établissement. Les membres de la famille peuvent envoyer des messages et photos à leur proche ou à l'ensemble des contacts de la famille depuis l'application mobile. Ils peuvent aussi passer des appels vidéo et en recevoir. Les membres de la famille ont également accès, via cette application, aux publications de la résidence.

- L'application RistoCloud en Italie permet aux familles de connaître le menu de la semaine, et de signaler les allergies ou intolérances de leur proche. L'application est utilisée en établissement pour permettre aux résidents de choisir leur menu et pour passer les commandes de nourriture, afin de maîtriser les stocks et de limiter le gaspillage alimentaire.
- Korian Connect est un réseau social d'entreprise accessible via une application – par ordinateur ou smartphone – par les collaborateurs du Groupe, en Belgique. Elle a été mise en place pour faciliter la communication, et est utilisée au sein d'un même établissement, entre établissements, ainsi que par les collaborateurs du siège.

L'application permet à la fois une communication officielle, par le Groupe et chaque établissement, en particulier pour diffuser de l'actualité, mais aussi de la communication plus informelle. L'ergonomie et les fonctionnalités sont proches de celles des réseaux sociaux existants, avec notamment la possibilité de publier des articles, partager des photos et des vidéos, de s'échanger des messages, et de créer des groupes, des événements, ou encore des sondages. Les collaborateurs peuvent également accéder, depuis Korian Connect, à leur planning, faire des demandes d'absence ou d'heures supplémentaires, et accéder aux avantages réservés au personnel.

Des formations ont été réalisées en 2021 pour le déploiement de l'application, et des ateliers se poursuivront en 2022, pour favoriser son adoption. En décembre 2021, Korian Connect a également été rendue accessible aux employés des services à domicile.



Les innovations en termes de dispositifs d'alerte pour prévenir les événements indésirables

Concernant les bâtiments :

- pour compléter le dispositif existant de détection des incendies – avec le déclenchement d'une alarme uniquement dans l'appartement concerné – par une gestion technique du bâtiment connectée. L'objectif est d'informer en temps réel le personnel de l'établissement, en lui indiquant le numéro d'appartement concerné, pour lui permettre d'intervenir immédiatement.

Concernant les résidents :

- pour prévenir les risques de chutes dans les chambres, ainsi que dans les espaces communs, et pouvoir réagir rapidement en cas de chute ou de désorientation d'un résident, y compris entre les rondes du personnel :
 - en Allemagne, l'application Lindera a été déployée dans une centaine d'établissements depuis juillet 2020. Elle permet d'évaluer précisément les risques de chute de chaque résident concerné et offre des recommandations sur les capacités de prévention et d'évitement des chutes grâce à un enrichissement permanent des données de santé et des systèmes de représentation 3D,
 - en 2021, une expérimentation pilote en France a permis de tester un dispositif non intrusif, qui alerte le personnel soignant en cas de chute, et en cas de sortie de lit anormalement longue, avec un délai qui est personnalisable selon les chambres.

En effet, les conséquences physiques et psychologiques des chutes peuvent être très importantes et générer une appréhension, limitant de fait l'activité à la suite d'un accident. L'objectif est donc de promouvoir la mobilité de la personne âgée dans un environnement sécurisé.

La digitalisation du soin à domicile

- Une solution e-parcours pour certains parcours de soins : cette solution numérique permet aux patients de poursuivre leur parcours de soins et de rééducation à domicile, en s'appuyant sur le service de MoveInMed, *start-up* de e-santé dans laquelle Korian a pris une participation majoritaire en 2020. Aujourd'hui, cette solution de parcours digitalisés est disponible dans les cliniques Korian en France, notamment

pour la réhabilitation des bronchopneumopathies chroniques obstructives (BPCO) ou encore la téléadaptation e-HDJ (Hôpital de Jour).

- Les cliniques de soins médicaux et de réadaptation et les maisons de retraite spécialisées du Groupe en France travaillent avec la *start-up* Medicalib, qui vise à faciliter le suivi des personnes prises en charge à domicile ou en sortie de clinique et à permettre une coordination efficace des professionnels de santé intervenant auprès d'elles. Korian a pris une participation au capital de cette *start-up*. S'appuyant ainsi sur un large réseau d'infirmiers libéraux présents dans 1 200 communes, Korian entend renforcer son ancrage local et proposer des solutions de proximité pour fluidifier les parcours de soins.



3

3.4.4 LES CONSEILS DES PARTIES PRENANTES ÉCLAIRENT LE GROUPE SUR LES ENJEUX SOCIÉTAUX DU VIEILLISSEMENT

3.4.4.1 Les conseils des parties prenantes éclairent le Groupe sur les enjeux sociétaux du vieillissement

Afin d'être à l'écoute de ses parties prenantes internes et externes, et de prendre en compte leurs attentes dans la définition et la mise en œuvre de sa stratégie, Korian a pour objectif de mettre en place, dans chacun des pays au sein desquels il opère, un conseil des parties prenantes. Ce Conseil indépendant constitue un lieu d'échanges et de réflexions, qui a pour mission d'éclairer Korian sur les enjeux liés à l'activité de l'entreprise et aux questions sociétales du vieillissement.

France

Le 17 octobre 2019, Korian a créé en France un conseil des parties prenantes en France, le premier de son secteur d'activité. Il est composé d'une dizaine de membres issus des principales parties prenantes du Groupe (associations de personnes âgées et de retraités, représentants de patients, professionnels de santé, personnalités qualifiées, expertes du vieillissement, etc.), et présidé par le Dr 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.

Le conseil des parties prenantes français a rendu plusieurs avis, notamment en lien avec la pandémie de la Covid-19, sur le confinement et les visites des proches, le traitement des

malades, la communication vis-à-vis du grand public et le standard ISO 9001.

En 2021, le conseil des parties prenantes en France s'est réuni à 5 reprises, pour travailler sur la charte de la Médiation et la désignation du Médiateur, la conception et l'intégration architecturale des établissements sanitaires et médico-sociaux dans le tissu urbain, l'évolution de l'offre de restauration du Groupe, les propositions du Groupe de travail sur l'évolution du conseil de vie sociale et la charte d'accompagnement client. Le conseil des parties prenantes a également engagé l'élargissement de son champ de compétences aux nouvelles activités du Groupe, comme les services à domicile, les habitats partagés ainsi que la santé mentale.

Belgique

En Belgique, un conseil des parties prenantes (conseil consultatif) a été constitué en 2020. Il est composé d'un philosophe professeur à l'Université de Gand et expert en éthique, d'un médecin spécialisé dans l'économie de la santé, d'un représentant d'une des premières agences d'intérim de Belgique, d'un médecin de l'Université de Louvain spécialisé dans le soin des maladies neurodégénératives et enfin, du responsable d'un centre de logement alternatif à Bruxelles.

Le conseil consultatif belge échange avec la Direction de Korian Belgique afin d'apporter un éclairage externe sur l'activité du Groupe et sur ses enjeux sociétaux. En 2021, le conseil des parties prenantes belge s'est réuni trois fois et a traité de sujets tels que la pandémie de Covid-19, l'ancrage

local, la certification ISO 9001, la qualité de vie et l'expérience des résidents, notamment des résidents atteints de démence, ou encore des valeurs et de la mission du Groupe.

Pays-Bas

Aux Pays-Bas, conformément à la législation applicable, le conseil des parties prenantes (conseil national des clients) est composé de membres de familles de résidents, qui se réunissent régulièrement avec la Direction du Groupe aux Pays-Bas. Selon les sujets, le conseil national des clients a un pouvoir de co-décision, comme pour la nomination des Directeurs d'établissements, ou rend des avis consultatifs. Chaque établissement dispose également d'un conseil des clients, qui est composé de résidents ou de leurs proches.

Les sujets discutés par le conseil national des clients en 2021 ont notamment porté sur les activités en établissement, la qualité de la restauration, la conception des espaces extérieurs, l'implication de bénévoles et des membres des familles dans la vie de l'établissement, la qualité et l'hygiène, la procédure de réclamations, la mise en place et le suivi du

service de médiation, ainsi que sur la nomination du nouveau Directeur général Pays-Bas. Le conseil national des clients fait également partie de l'équipe de gestion de crise nationale pour la pandémie de Covid-19.

En Italie, le Groupe est très actif au sein d'organisations professionnelles et de commissions techniques spécifiques, sur les maisons de retraite spécialisées, les soins médicaux et de réadaptation, et sur une approche de soins intégrée, au cours desquelles les représentants de Korian ont l'opportunité d'échanger avec les parties prenantes.

Le Groupe travaille, par ailleurs, en Allemagne et en Espagne avec des fondations dont les instances de gouvernance associent des représentants des principales parties prenantes.

L'objectif ESG du Groupe est d'avoir mis en place un conseil des parties prenantes dans chacun de ses pays d'implantation d'ici 2023. La gouvernance et les échanges entre les entités du Groupe et ces conseils des parties prenantes font l'objet d'une réflexion pour être davantage structurés, notamment en lien avec la volonté du Groupe d'évoluer vers le statut de société à mission.

AXE N° 4 DE LA STRATÉGIE ESG

ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ ET RESPONSABLE

ENGAGEMENT 10

70 % des achats réalisés dans le pays de l'établissement + 20 % issus des PME

78 %

d'achats locaux vs. 80 % en 2020

36 % des achats Groupe avec des PME

ENGAGEMENT 11

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

RÉSULTATS 2021

99 %

des établissements engagés vs. 97 % en 2020

ENGAGEMENT 12

Un conseil de vie sociale ou équivalent dans chaque établissement d'ici 2023

89 %

des établissements vs. 87 % en 2020

RAPPEL DU MANIFESTE KORIAN – ÊTRE UN ACTEUR LOCAL ENGAGÉ ET RESPONSABLE

Notre expertise dans les métiers du soin à la personne âgée ou fragile nous confère un rôle particulier vis-à-vis des **communautés locales** qui accueillent nos activités. Nous occupons un rôle central dans les territoires, à la fois comme créateurs d'emplois stables, pérennes et inclusifs mais aussi comme contributeurs actifs aux politiques locales de santé publique.

Nos établissements s'inscrivent tous dans un champ sociétal large du fait de nos métiers, des équipes de soins fixes ou mobiles et du rayonnement local intergénérationnel qu'ils génèrent. Les établissements sont très souvent impliqués dans la vie de leur communauté à travers des associations et des projets concrets et également à travers les conseils de vie sociale mis en place pour favoriser le

dialogue entre la commune, l'établissement et les familles. Les établissements sont aussi des acteurs économiques locaux.

Dans ce contexte, nous nous engageons d'ici 2023 à ce que :

- au moins **70 % des achats portent sur des produits et services, réalisés dans les pays où nous opérons** et au moins 20 % auprès de PME ;
- **100 % des établissements soient engagés dans un projet associatif** ou communautaire ;
- **100 % des établissements disposent d'un conseil de vie sociale ou équivalent.**

3.5 Être un acteur local de premier plan

3.5.1 LA CONTRIBUTION AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES TERRITOIRES

Korian participe activement au développement économique territorial et à la vie sociale des localités où sont implantés ses établissements. Le Groupe compte plus de 1 100 établissements situés au plus près des bassins de vie et d'emploi, souvent à proximité des quartiers prioritaires des villes, mais aussi en zone rurale et dans les déserts médicaux.

L'implantation d'un nouvel établissement dans une région dynamise l'économie locale. Par exemple, en France, une maison de retraite spécialisée et une clinique spécialisée d'une centaine de résidents et patients représentent respectivement entre 60 et 120 emplois directs non délocalisables. En plus de créer des emplois non délocalisables et stables, l'ouverture d'un établissement contribue à l'économie locale, tant pour l'entretien du bâtiment, que pour les achats de biens nécessaires à leur fonctionnement par exemple.



Petits-Fils, spécialiste de l'aide à domicile pour les personnes âgées, figure à la 36^e place des entreprises qui recrutent le plus en France (Palmarès 2022 publié par Le Figaro).

Les habitats partagés Âges&Vie, dont 92 ont été ouverts en 2021, contribuent également à l'ancrage territorial en milieu rural. Solutions inclusives, ces habitats sont implantés au cœur des communes et des quartiers, près de maisons de santé, de commerces de proximité, d'écoles ou d'associations. Les aînés restent ainsi dans leur cadre de vie. Accueillantes pour les proches et les amis, ils facilitent les liens avec leurs familles. Ouverts sur la vie locale, réunissant sous le même toit plusieurs générations (dans certaines structures, des auxiliaires de vie habitent, avec leur famille, des logements de fonction situés au premier étage), ils proposent aux aînés un environnement intergénérationnel. Dès l'origine, le concept Âges&Vie a été mis au point et développé en partenariat avec les communes. Il répond particulièrement bien aux attentes des maires, qui cherchent une réponse innovante et créatrice d'emplois face aux attentes de la population de leur commune.

De par leur nature, nos services se veulent être des services de proximité avec un engagement fort en faveur d'une économie de l'inclusion sociale et de la solidarité.

3

3.5.2 UNE POLITIQUE ACHATS QUI PORTE ET ÉLARGIT LES ENGAGEMENTS DU GROUPE À L'ENSEMBLE DE SA CHAÎNE DE VALEUR

3.5.2.1 L'organisation des achats chez Korian

La Direction des achats a pour ambition de garantir à l'ensemble des métiers du Groupe le meilleur niveau de qualité et d'efficacité des achats, en contribuant et veillant à la maîtrise des risques opérationnels et à la création de valeur. L'objectif est d'obtenir le meilleur rapport qualité/prix/services selon le principe de neutralité, en sélectionnant des propositions adaptées aux besoins fonctionnels et techniques du Groupe, sur la base d'un processus qui garantit objectivité, équité et transparence.

Les principales missions de la Direction des achats sont :

- d'accompagner l'ensemble des pays (dont les collaborateurs du réseau et du Siège) dans les différentes étapes du processus achats ;
- de référencer des solutions répondant aux besoins ;
- de mettre en place des stratégies de long terme visant à accroître la performance ainsi que l'efficacité face aux risques externes (inflation, concurrence...) ;
- d'améliorer l'ensemble du processus achats en collaboration avec les Directions métiers et contrôler les risques associés ;
- de s'assurer que la politique achats est cohérente avec la stratégie ESG du Groupe ;
- de gérer et sécuriser la relation commerciale avec l'ensemble des prestataires et fournisseurs.

La politique achats est portée par la Direction des achats Groupe et est ensuite déployée dans l'ensemble de ses filiales. L'équipe achats est composée de 40 personnes réparties dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent.

La fourniture de produits ou de services est une composante importante dans la qualité des soins et services apportés aux résidents et patients, ainsi qu'aux collaborateurs du Groupe. L'écosystème est composé de plus de 30 000 fournisseurs repartis sur des catégories d'achats variés (restauration, dispositifs médicaux, maintenance, blanchisserie...).

Les achats des produits et services sont directement réalisés par chaque établissement, auprès de fournisseurs qui ont été référencés par la Direction des achats, après appel d'offres, ou auprès d'autres fournisseurs. Les établissements sont les clients finaux des fournisseurs. Il n'y a aucune obligation pour les établissements d'utiliser de manière exclusive les fournisseurs référencés, même si le recours est recommandé. Ils ont suivi un processus de sélection répondant aux exigences du Groupe :

- standard qualité défini par les Directions métiers ;
- implication des opérationnels dans le processus de sélection (groupe utilisateurs) ;
- limitation des risques d'approvisionnement, de sécurité, d'hygiène... ;
- qualification des fournisseurs (taux de dépendance des fournisseurs, surveillance financière...) ;
- engagements ESG.

Tous les référencements fournisseurs sont réalisés dans le cadre d'appel d'offres rigoureux avec une notation multicritères au sein desquels le critère « prix » représente en moyenne 25 % de la note globale. Les décisions de référencement sont prises au niveau du comité achats du pays concerné et au niveau du comité d'investissement du Groupe.

Korian échange de manière régulière sur la collaboration et la performance de ses fournisseurs par l'intermédiaire de revue de performance. Korian mobilise ainsi ses fournisseurs sur ses engagements depuis plusieurs années et leur communique au moins une fois par an une synthèse sur ses engagements et ses réalisations.

3.5.2.2 La politique d'achats responsables

Les achats responsables sont au cœur de la politique achats du Groupe et contribuent activement à la performance ESG de Korian à travers trois objectifs :

- développer des relations équilibrées avec les fournisseurs, basées sur des notions de confiance et de pérennité de la relation commerciale ;
- maîtriser les risques et opportunités ESG liés aux achats et à la chaîne d'approvisionnement ;
- faire bénéficier le Groupe du savoir-faire de fournisseurs innovants et performants.

Pour contribuer à l'atteinte des objectifs ESG du Groupe, des critères de performance sociale et environnementale sont ainsi intégrés dans le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs.

Des critères ESG figurent dans les appels d'offres et dans les cahiers des charges réalisés avec les Directions métiers

Les critères ESG et qualité intégrés dans les cahiers des charges représentent en moyenne 75 % de la note globale attribuée en interne au fournisseur. Ces critères se traduisent par des engagements pris par les fournisseurs.

À titre d'exemple, lors de l'appel d'offres pour la restauration en France, notre fournisseur national s'est engagé sur les critères suivants :

- 81 % d'achats locaux (*made in France*) : + 8 points par rapport à 2021 ;
- 29 % d'achats locaux (dans le périmètre de la région) : + 6 points par rapport à 2021 ;
- réduction de l'empreinte CO₂ : - 20 % (à horizon 2024) ;
- producteurs locaux : développer des accords tripartites.

Le respect de la Charte Achats Responsables du Groupe par les fournisseurs est contractualisé

La Charte des Achats Responsables du Groupe définit les engagements sociaux, éthiques et environnementaux réciproques entre le Groupe et ses fournisseurs. Korian demande à ses fournisseurs référencés de signer cette Charte.

À fin 2021, 88 % des fournisseurs référencés (hors Espagne et Royaume-Uni) étaient ainsi signataires de la Charte des Achats Responsables.

Les engagements pris par les fournisseurs portent également sur leur propre chaîne de valeur, et doivent être déclinés auprès de leurs partenaires et sous-traitants

Le Groupe s'efforce de sélectionner des fournisseurs engagés sur les thématiques ESG.

À titre d'exemple, le fournisseur de *data center* pour la France a comme objectif de devenir négatif en émissions carbone d'ici 2030 et le fournisseur pour la location et l'entretien du linge s'est engagé d'ici 2025 sur les sujets suivants :

- avoir 80 % de textiles de textiles recyclés ;
- - 20 % d'émissions de CO₂ (par rapport à 2010) ;
- - 45 % de consommation de produit lessiviel (par rapport à 2010) ;
- - 35 % de consommation d'énergie (par rapport à 2010) ;
- - 50 % d'accidents avec arrêt de travail.

Les fournisseurs sont évalués par l'organisme indépendant EcoVadis, afin de suivre la mise en œuvre effective des exigences ESG de Korian

À fin décembre 2021, 305 fournisseurs stratégiques (hors Espagne et Royaume-Uni) avaient été évalués par le biais de la plateforme EcoVadis, représentant 71 % des fournisseurs invités à être notés. Le score moyen des fournisseurs évalués courant 2021 est de 51,9 sur 100.

Le Groupe met en place une coopération renforcée et un dialogue ouvert avec ses fournisseurs, qui permettent de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes. Le suivi des performances ESG est un sujet intégré au dialogue

En tant qu'acteur soutenant le développement social et économique des territoires dans lesquels le Groupe est implanté, Korian s'engage à :

RÉALISER 70 % D'ACHATS LOCAUX

Les achats locaux se définissent par rapport au pays dans lequel est situé l'établissement qui effectue les achats de produits ou de services. Des critères précis ont été établis selon la typologie d'achats, de manière à contribuer à l'emploi local et à favoriser les approvisionnements nationaux, y compris les circuits courts, lorsque cela est possible.

Le Groupe privilégie les achats locaux afin de réduire son impact environnemental mais aussi pour contribuer au dynamisme économique des territoires dans lesquels il est implanté. Tous les pays du Groupe suivent donc un indicateur d'approvisionnement local, qui figure au sein des objectifs ESG. En 2021, Korian a réalisé 78 % de ses achats (hors Espagne et Royaume-Uni) auprès d'entreprises basées dans le pays de l'établissement acheteur, dépassant ainsi son objectif de 70 %.

En 2021, pour les établissements français du Groupe, 74 % des achats de denrées alimentaires auprès de fournisseurs référencés ont été réalisés en France, et 36 % des achats de fruits

et légumes proviennent d'un rayon inférieur à 150 km (200 km en Île-de-France) du dépôt de fruits et légumes en charge de l'approvisionnement du site. Pour soutenir les producteurs locaux, Korian s'est engagé, fin 2021, sur des volumes d'achats auprès de producteurs de pommes de terre et de vin. À titre illustratif, un partenariat avec la Ferme de Gally sur tous les établissements d'Île-de-France a permis la livraison de pommes et de fraises, selon la saison, à destination des résidents, soit pour des consommations dans le cadre des menus, soit dans le cadre d'ateliers permettant la mise en place d'animations telle que la réalisation de confitures.



© Établissement Korian en Italie.

FAVORISER LES ACHATS INCLUSIFS, EN CONTRIBUANT AU DÉVELOPPEMENT DES PME, SOURCES MAJEURES D'EMPLOI LOCAUX

En complément des achats locaux, le Groupe s'est fixé comme objectif de réaliser au moins 20 % de ses dépenses d'achats auprès de Petites et Moyennes Entreprises (PME). En 2021, 36 % des achats ont été réalisés auprès de PME au niveau Groupe.

Certaines de ces PME font également partie du secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), c'est ainsi le cas à hauteur de 6,5 % pour les achats France.

L'autre axe couvert par les achats inclusifs chez Korian est le recours à des fournisseurs employant des travailleurs en insertion ou en situation de handicap. Le Groupe est membre du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive en France et son Directeur financier est sponsor du groupe de travail sur les achats, qui a conduit, chez Korian, à :

- la mise en place d'une clause sur les achats inclusifs dans tous les appels d'offres et lorsque cela est possible, d'un critère de sélection reposant sur l'engagement pour l'inclusion du fournisseur ;
- l'intégration de l'inclusion dans les revues de performance avec nos principaux fournisseurs ;
- la souscription à une base de données de fournisseurs inclusifs, afin qu'ils soient inclus dans les appels d'offres.

Le Groupe participe à des événements professionnels afin de rencontrer et réaliser des prises de contacts avec ces fournisseurs, tels que la troisième session du TOP Afep, la Tournée des Achats Impactants (dans le cadre du PAQTE – Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises – décrit à la section 3.5.5) ou encore l'*Inclusiv Day*, qui a eu lieu le 3 juin 2021 et qui réunit innovations sociales et entreprises inclusives.

RÉDUIRE NOS ÉMISSIONS DE GAZ À EFFET DE SERRE SUR L'ENSEMBLE DE NOTRE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT POUR CONTRIBUER AUX OBJECTIFS GROUPE

(Voir section 3.6.4.1 sur la décarbonation des achats du Groupe).

La charte achats responsables signée par les fournisseurs intègre notamment l'engagement de lutter contre le réchauffement climatique.

France

À titre d'exemple, une nouvelle politique relative aux véhicules d'entreprise a été déployée en France, qui référence des véhicules électriques et hybrides et fixe une limite de grammage maximal de CO₂ au km pour chaque catégorie de véhicule.

Outre la Charte Achats Responsables, une charte spécifique relative aux engagements ESG pour les chantiers de rénovation a été signée par 12 des principaux fournisseurs français intervenant sur ces chantiers. En effet, dans le cadre du programme de rénovation Boost en France, représentant 68 chantiers de rénovation pour 2021, ces 12 fournisseurs prestataires Korian sur les chantiers de rénovation ont pris des engagements sociaux et environnementaux qui seront appliqués et déployés lors de la rénovation des établissements Korian :

- 10 % du montant de marché à effectuer via un organisme local d'insertion ;
- recours aux produits et fournisseurs référencés (notamment pour leur ancrage local) ;
- emballage du mobilier avec des matières recyclées et recyclables ;
- recyclage de l'intégralité du mobilier remplacé ;
- justification d'un taux de 80 % de revalorisation des déchets d'ici 2022 et de recherche d'une solution de réemploi pour les 20 % restants ;
- évaluation ESG obligatoire via la plateforme EcoVadis avec obtention d'une note minimale de 55.

En ligne avec ces engagements, Korian a souhaité privilégier le tissu économique local dans le choix des fournisseurs produisant les équipements de la chambre du concept de rénovation. Actuellement, 87 % de la chambre Boost en rénovation est produite en France (sol, mobilier, agencement, peinture, confection rideaux...).

3.5.3 LES LIENS AVEC LE TISSU ASSOCIATIF ET AVEC LES COMMUNAUTÉS LOCALES

De nombreuses associations interviennent dans les maisons de retraite spécialisées du Groupe. Apportant convivialité, soutien ou activités, leur présence est précieuse pour les résidents et leurs familles. Elles favorisent le lien social, la communication et le partage d'émotions entre les résidents, entretiennent leurs capacités intellectuelles ou physiques, mais aussi informent, forment et soutiennent les familles. Représentatives de la vie sociale et culturelle locale, elles sont très variées : organisations d'activités sportives et culturelles, de soins esthétiques, d'échanges intergénérationnels, de groupes de parole pour les aidants, etc.

L'enquête menée fin 2021 par le Groupe auprès de plus de 900 établissements, a révélé que 99 % des sites ont un partenariat local, contre 97 % en 2020. L'analyse des résultats met en lumière la typologie variée des organisations et de leurs modalités d'intervention au sein des établissements du Groupe : interventions sur site, dons ou bénévolat en lien avec

des associations, ONG, institutions académiques, culturelles ou intergénérationnelles, ou encore, échanges avec les autorités locales et ou nationales. Ce sont ainsi plus de 2 000 bénévoles qui sont accueillis chaque année au sein des établissements Korian et les établissements bénéficient en moyenne de 8 partenariats différents avec les associations locales, écoles, organismes publics, etc.

En Allemagne, par exemple, près de 40 % des établissements ont indiqué mener des activités avec des jardins d'enfants, et c'est également le cas en Italie, avec des écoles primaires. 28 % des sites répondants ont précisé avoir des relations avec des associations culturelles, telles que pour les jeux de cartes, d'échecs, de danse, de musique, ou encore de chants. Plus d'un établissement sur 3 ayant répondu a participé aux actions de la campagne internationale *One in Three Women*, contre les violences faites aux femmes.

3.5.4 LE DIALOGUE AVEC LES REPRÉSENTANTS DES RÉSIDENTS, DES PATIENTS ET DE LEURS PROCHES AU SUJET DE LA VIE DANS LES ÉTABLISSEMENTS

Des instances sont mises en place au sein des établissements avec les représentants des résidents ou des patients, ainsi que de leurs proches, afin de les associer à la vie et au fonctionnement des établissements. Elles permettent d'informer, et de faire participer et s'exprimer les représentants des usagers sur les projets et la vie de la structure. Ces instances veillent au respect des droits des usagers. Elles sont l'un des canaux permettant un renforcement des échanges et une meilleure prise en compte des attentes dans les décisions et la vie des établissements, sur des sujets comme les soins, l'alimentation,

l'animation, les questions administratives ou encore, relatives aux bâtiments. Ces instances contribuent ainsi à la qualité de prise en charge des résidents et des patients par leurs avis et leurs propositions.

Dans certains pays d'implantation du Groupe, ces instances – qui sont appelées, en France, Conseils de vie sociale (CVS) pour les Maisons de retraite spécialisées et commission des usagers (CDU) pour les cliniques – sont obligatoires.

En 2021, **89 %** des établissements Korian en Europe disposaient de telles structures, contre **87 %** en 2020.

3.5.5 UN EMPLOYEUR LOCAL ENGAGÉ POUR L'INSERTION SOCIALE

Korian compte plus de 1 100 établissements situés au plus près des bassins de vie et d'emploi, souvent à proximité des quartiers prioritaires des villes, mais aussi en zone rurale, au plus près des besoins locaux. De par leur nature, ce sont des services de proximité, avec un engagement fort en faveur d'une économie de l'inclusion sociale et de la solidarité. Korian est ainsi engagé sur les territoires auprès des personnes en insertion et mène des actions de découverte des métiers et d'accompagnement vers l'emploi.

Dès 2017, Korian France a mis en place un partenariat structuré avec les missions locales, pour faire découvrir nos métiers auprès des plus jeunes. Ce partenariat a été renforcé depuis, avec le réseau des Écoles de la Deuxième Chance, et de nombreux autres acteurs locaux.

Engagement dans le Collectif des entreprises pour une économie plus inclusive

Le Groupe a rejoint depuis 2018 le collectif des entreprises inclusives créé à l'initiative de plusieurs grandes entreprises françaises, soucieuses de mieux contribuer à l'effort collectif, en vue d'une plus grande contribution des entreprises à l'économie inclusive. Trois groupes de travail ont été créés sur l'apprentissage et la formation, l'offre de biens et services à destination des plus défavorisés, et les achats inclusifs. En 2021, la Directrice générale du Groupe a pris la tête de ce collectif en co-présidence avec Thomas Buberl, Directeur général d'AXA. Trois ans après sa création, le collectif présente de bons résultats

sur les trois groupes de travail visant à renforcer l'apprentissage en France et à accélérer l'inclusion dans tous les champs d'action de l'entreprise.

Korian est également membre de l'association *United Way* (Alliance pour l'éducation) et participe à son programme phare « Défi Jeunesse », qui se déploie dans 30 établissements d'éducation prioritaire, avec pour objectif de lutter contre le décrochage scolaire, et d'accompagner des élèves de la 6^e à la Terminale dans leur orientation et leur insertion professionnelle.

Le Groupe participe aussi au programme gouvernemental français PAQTE (pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises), qui consiste à favoriser et à développer les stages découverte, l'apprentissage, la formation et les achats locaux inclusifs auprès de PME/TPE sous la forme, notamment, de journées *speed dating* régionales.

L'accueil de stagiaires est une démarche fortement ancrée au sein de notre réseau, qui en accompagne par exemple près de 5 000 par an en France, tant sur des stages liés à l'orientation auprès de collégiens ou de demandeurs d'emploi, que des stages dans le cadre de parcours diplômants.

En 2021, un parcours sécurisé porté par le Conseil régional d'Île-de-France a permis d'accompagner une vingtaine de jeunes suivis par les missions locales vers l'apprentissage. Ce dispositif sera étendu en 2022.

Il est à noter que sur les 716 apprentis recrutés en 2021 en France, 28 % résident dans les Quartiers Prioritaires de la Ville.

Des Préparations Opérationnelles à l'Emploi Collective ont par ailleurs permis d'accompagner une trentaine de demandeurs d'emploi sous l'égide de Pôle Emploi en France.

3.5.6 ÉTHIQUE DES AFFAIRES

La lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Le Groupe condamne toute forme de corruption, passive ou active, ainsi que le trafic d'influence. Afin de répondre aux obligations légales prévues par la loi du 9 décembre 2016 dite Sapin 2, Korian a développé un programme éthique et conformé par la mise en place des dispositifs suivants :

- **cartographie des risques de corruption** : À partir de la cartographie des processus du Groupe, les différents scénarii à risque ont été identifiés et le caractère critique en matière d'impact, de probabilité d'occurrence, après prise en compte des dispositifs de maîtrise en place, a été évalué. Elle a été mise à jour en 2021 ;
- **Charte Éthique** : la Charte Éthique du Groupe (voir section 3.2.2) précise les lignes de conduite en matière de cadeaux et d'influences, de liens d'intérêts, d'informations stratégiques et sensibles et de libre concurrence. La Charte Éthique et le Jeu des valeurs déployés au sein du Groupe présentent des cas concrets auxquels les collaborateurs peuvent être confrontés, en donnant *via* des exemples concrets la conduite à tenir ;
- **guide sur la prévention de la corruption** : diffusé en 2022, il réunit les politiques et les procédures compliance Groupe ;
- **dispositif d'alerte** : le Groupe a mis en place un dispositif d'alerte (*whistleblowing*) commun à toutes les entités du Groupe, permettant à chaque collaborateur de poser une question ou de déposer une alerte, dans sa langue d'origine. Il s'agit de signaler toute violation – présumée ou avérée – des principes énoncés dans la Charte Éthique, et notamment la corruption, le trafic d'influence ou la 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. En 2021, ce dispositif est devenu anonyme, et a été complété par des procédures Groupe, applicables au 1^{er} janvier 2022, sur le traitement des alertes et la conduite des enquêtes internes. Ces procédures permettent de définir une gouvernance claire concernant le suivi des alertes, et prévoient la désignation de « référents enquête », qui seront formés à la conduite d'enquêtes internes ;

- **formations** : des formations spécifiques relatives à l'anticorruption destinées aux populations exposées ont également été déployées. À fin 2021, 97,8 % du *Top Management* a suivi la formation en ligne anticorruption ;
- **procédures de contrôles comptables** : le référentiel de contrôle interne a été élargi pour intégrer toutes les mesures de prévention contre la corruption au sein du Groupe ;
- **évaluation des tiers** : les fournisseurs référencés signent la charte achats responsables, qui précise notamment l'engagement du fournisseur à lutter contre la corruption. Leur performance extra-financière est également évaluée par l'agence de notation indépendante EcoVadis et leur score est suivi par la Direction achats Groupe, avec des obligations de réévaluation selon une fréquence adaptée à leur performance ESG (voir section 3.5.2). Concernant les opérations de *sponsoring* et de mécénat, le Groupe dispose d'une procédure précisant l'évaluation de l'entité ou du partenaire à mener en amont, sur la base de recherches et de collecte de documentation. Dans le cadre des fusions et acquisitions, une *due diligence* compliance et réputationnelle est également systématiquement réalisée ;
- **évaluation du dispositif** : le plan d'audit interne annuel couvre toutes les entités du Groupe et intègre les sujets relatifs à la corruption ou à la fraude.

3.5.7 POLITIQUE FISCALE

Le Groupe dispose d'une fonction fiscale centrale, au sein de l'équipe Finance Groupe. Cette Direction s'attache à coordonner la politique fiscale des différents pays et veille au respect de l'application de la loi fiscale et au paiement du juste impôt sur la base des résultats fiscaux dégagés par le Groupe.

L'approche fiscale mise en œuvre par le Groupe a pour objet de soutenir l'activité opérationnelle du Groupe et sa mission au service des personnes âgées ou fragiles. Les positions fiscales sont donc réalistes et fondées sur une interprétation raisonnable

des lois applicables ; elles sont, en outre, étroitement liées à la substance économique des activités exercées localement.

Korian n'utilise pas de structures fiscales qui lui permettraient d'éluder l'impôt, ni n'investit dans des sociétés ou structures situées dans des paradis fiscaux. Le Groupe s'interdit de profiter de toute situation fiscale qui ne serait pas conforme à sa Charte Éthique et attend de ses partenaires, qu'ils respectent un niveau d'éthique équivalent.

	France	Allemagne	Belgique	Italie	Espagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Total
Résultat avant impôt	114,0	19,4	- 10,1	19,8	- 0,2	- 6,1	- 4,9	131,9
Taux théorique	28,4 %	30,5 %	25,0 %	27,9 %	25,0 %	25,0 %	19,0 %	29,4 %
Impôt théorique	- 32,4	- 5,9	2,5	- 5,5	-	1,5	0,9	- 38,8
Impôt effectif	- 30,2	- 4,3	2,8	17,6	- 0,9	1,4	0,2	- 13,5
Différence IS effectif- IS théorique	2,1	1,6	0,3	23,1	- 1,0	- 0,1	- 0,8	25,3
Taux effectif d'impôt (TEI)	26,5 %	22,0 %	27,6 %	- 88,8 %	- 563,6 %	23,8 %	3,4 %	10,2 %
Cash out	- 26,1	- 2,0	- 5,4	- 11,3	0,1	-	- 0,1	- 44,8

L'écart entre la charge d'impôt et le cash out s'explique principalement par :

- la comptabilisation d'impôts différés sur tous les éléments fiscaux à l'origine de différences temporaires et notamment sur l'Italie en 2021 ;
- le décalage légal existant entre la comptabilisation de la charge d'impôt et son paiement définitif.

AXE N° 5 DE LA STRATÉGIE ESG

RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

ENGAGEMENT 13

Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments réalisée en 2021 avec un objectif de - 40 % pour 2030

- 6,8 %
(KgeqCO₂/m²) vs. 2020

ENGAGEMENT 14

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

RÉSULTATS 2021

39 500 tonnes
de déchets résiduels
(stable vs. 2019)

ENGAGEMENT 15

100 % des nouveaux bâtiments ⁽¹⁾ certifiés HQE ou équivalent à partir de 2020

95 %
vs. 50 % en 2019

3

RAPPEL DU MANIFESTE ESG KORIAN – RÉDUIRE NOTRE EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE

Nous exploitons plus de 1 100 établissements en Europe, sur un maillage territorial très dense en milieux ruraux ou urbains. Aussi, il est essentiel que nous maîtrisons l'**empreinte environnementale** de nos bâtiments. Nos premières actions ont ciblé l'optimisation des consommations d'énergie, ainsi que la réduction des déchets. Puis, sur la base d'un bilan carbone complet réalisé en 2019, nous avons établi une première feuille de route de réduction de l'empreinte carbone de notre parc immobilier à horizon 2030 et nous nous sommes fixés en 2019 3 principaux objectifs :

- réduire de 40 % l'empreinte carbone liée à l'énergie du parc immobilier du Groupe à l'horizon 2030 ;

- réduire de 5 % les déchets résiduels d'ici 2023 ;
- engager tout nouveau bâtiment *Greenfield* dans une démarche de labellisation HQE ou équivalent.

Au-delà de ces objectifs, Korian travaille également sur la décarbonation plus globale de ses activités, principalement sur les achats de restauration, biens ou services, ainsi que sur le transport des collaborateurs. Le Groupe s'est également engagé dans une initiative pour préserver et restaurer la biodiversité dans nos milieux urbains (le *Biodiversity Impulsion Group*).

(1) Nouveaux bâtiments (Greenfield) labellissables ayant été soumis et examinés lors d'un premier Comité d'investissement.

3.6 Réduire notre empreinte environnementale

3.6.1 L'ÉLIGIBILITÉ DES ACTIVITÉS DU GROUPE À LA TAXINOMIE EUROPÉENNE

Le Règlement européen Taxinomie 2020/852 est un élément clé du plan d'actions de la Commission européenne visant à réorienter les flux de capitaux vers une économie plus durable. Pour ce faire, la taxinomie établit un système de classification des activités économiques durables sur le plan environnemental.

En tant qu'entreprise non financière, Korian présente ci-dessous la part du chiffre d'affaires, des dépenses d'investissement (CapEx) et des dépenses d'exploitation (OpEx) du Groupe pour l'exercice 2021, qui sont associées aux activités économiques éligibles à la taxinomie au titre des deux premiers objectifs environnementaux (atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique), conformément à l'article 8 du Règlement taxinomie et à l'article 10 (2) de l'Acte délégué article 8. L'analyse porte sur l'ensemble des entités du Groupe (périmètre des entités consolidées par intégration globale).

Analyse des activités du Groupe au regard du Règlement taxinomie européenne

Le Groupe a identifié parmi ses différentes activités (cf. chapitre 1.1 dans le présent Document d'enregistrement universel pour la présentation des activités du Groupe) celles couvertes par le Règlement taxinomie européenne au regard des deux objectifs relatifs au climat : atténuation du changement climatique et adaptation au changement climatique. Ces activités sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Objectif	Activité listée dans l'Annexe II du Règlement délégué (UE) 2021/2139	Description des activités Korian	Éligibilité		
			Chiffre d'affaires	CapEx	OpEx
1- Atténuation du changement climatique	7.1 Construction de bâtiments neufs	Ventes d'appartements en location meublée non professionnelle (Âges&Vie)	Éligible	Éligible	Éligible
	7.7 Acquisition et propriété de bâtiments	Solutions résidentielles (résidences services & habitats partagés)	Éligible (loyer uniquement)	Éligible	Éligible
2- Adaptation au changement climatique	12.1 Hébergement médico-social et social	Maisons de retraite spécialisées	Non éligible	Éligible	Éligible
		Cliniques de soins médicaux et réadaptation et cliniques de santé mentale (hors solutions ambulatoires)	Non éligible	Éligible	Éligible

Les activités de maisons de retraite spécialisées du Groupe s'inscrivent dans l'objectif 2, adaptation au changement climatique, section 12.1 « Hébergement médico-social et social ». Du fait de la similitude des prestations (hébergement prolongé et soins médicalisés) des cliniques de soins médicaux et réadaptation et des cliniques de santé mentale (à l'exclusion des solutions ambulatoires), ces dernières sont considérées comme se rapportant également à la section 12.1.

Méthodologie et calcul

a) Part du chiffre d'affaires associée à des activités éligibles à la Taxinomie Européenne

La part du chiffre d'affaires associée à des activités éligibles à la Taxinomie Européenne a été déterminée à partir de la segmentation du chiffre d'affaires par activité dans les systèmes

d'information du Groupe et réconcilié à la ligne « Chiffre d'affaires et autres produits » des états financiers consolidés au 31 décembre 2021 (cf. chapitre 6, section 6.1 du présent document).

En application du Règlement délégué 2021/4987 publié par la Commission Européenne le 6 juillet 2021 (Annexe I 1.1.1), le chiffre d'affaires des activités de maisons de retraite spécialisées et cliniques répondant à l'objectif 2 – adaptation au changement climatique, a été exclu du fait du caractère non habilitant de l'activité. Seul est donc considéré comme éligible le chiffre d'affaires correspondant aux loyers perçus sur les solutions résidentielles (activité 7.7 Acquisition et propriété de bâtiments) et aux ventes d'appartement en location meublée non professionnelle (activité 7.1 Construction de bâtiments neufs).

Il en ressort un pourcentage de chiffre d'affaires éligible du Groupe de 2 % au titre de l'exercice 2021.

Activité	Chiffre d'affaires en millions d'euros au 31.12.2021	Part du chiffre d'affaires
A. CA activités éligibles	64,1	2 %
B. CA activités non éligibles	4 089,2	98 %
TOTAL A+B	4 153,3	

Ce pourcentage découle directement de la classification des activités du Groupe telle qu'établie par les textes actuels qui ne considèrent pas l'activité d'hébergement médico-social comme habilitante dans l'activité adaptation alors qu'il s'agit de la principale activité de Korian. Ce chiffre ne reflète en aucun cas le niveau d'implication du Groupe en faveur de la réduction de ses émissions carbone. Pour autant, ces activités sont bien intégrées dans l'assiette de calcul des ratios d'éligibilité pour les CapEx.

b) Part des dépenses d'investissement (CapEx) associée à des activités éligibles à la Taxinomie Européenne

La part des CapEx associée à des activités éligibles a été calculée sur la base du montant des acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et des augmentations de droits d'utilisation, y compris celles résultant de regroupements d'entreprises, associées à des activités éligibles du Groupe. Comme résumé dans le tableau d'analyse précédent, toutes les activités du Groupe, à l'exclusion des activités de soins à domicile et de soins ambulatoires sont considérées comme éligibles. Aucun CapEx « individuellement éligible » n'a été reconnu. À noter que les analyses ont été menées conformément aux textes publiés au 31 décembre 2021. Les précisions apportées par la FAQ publiée par la Commission européenne le 2 février 2022 sont en cours d'examen et seront prises en compte dans la note taxinomie 2022.

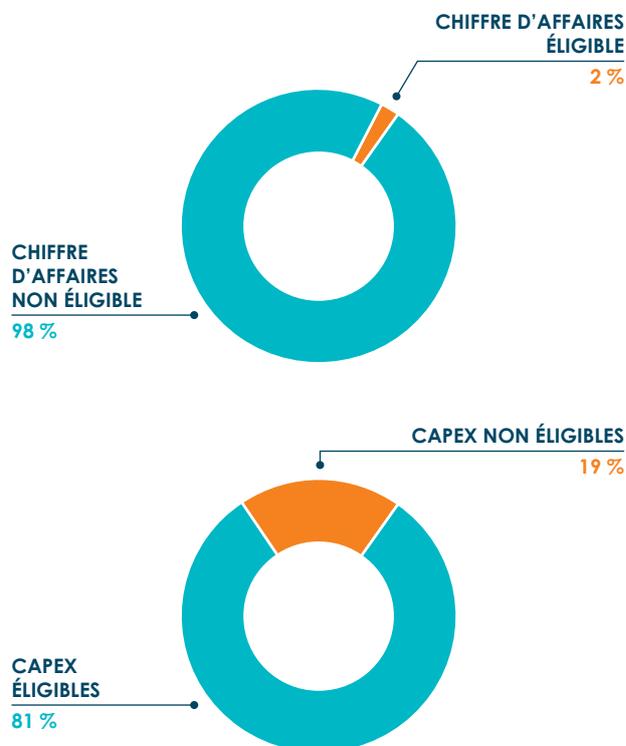
La segmentation par activité des CapEx a été réalisée sur la base des droits d'utilisation repartis par entité et du reporting des dépenses d'investissement du Groupe et réconcilié aux états financiers consolidés au 31 décembre 2021 (voir chapitre 6, note 5 Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles). Les dépenses d'investissement non significatives ou ne pouvant être allouées à une seule activité ont été exclues (par exemple CapEx des sièges, IT, CapEx de maintenance non détaillés).

La part des CapEx éligibles au 31 décembre 2021 s'élève à 81 %.

c) Part des dépenses d'exploitation (OpEx) associée à des activités éligibles à la Taxinomie Européenne

L'assiette des dépenses d'exploitation du Groupe répondant à la définition de la Taxinomie représentant 2,9 % des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2021, soit 96 M€ pour un total de dépenses d'exploitation de 3 271 M€, le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption de matérialité permise par le paragraphe 1.1.3.2 de l'annexe I du règlement délégué de juillet 2021.

Synthèse : part du chiffre d'affaires et des CAPEX éligibles et non-éligibles à la taxinomie sur l'exercice 2021



Le chiffre d'affaires éligible du Groupe provient principalement de la part hébergement de ses activités de solutions résidentielles associées à l'activité 7.7 de l'objectif d'atténuation du réchauffement climatique.

Les dépenses d'investissements se rapportant aux maisons de retraite spécialisées, aux cliniques et aux solutions résidentielles du Groupe ont été jugées éligibles à 100 %. Ces CapEx sont inclus dans les 81 % de CapEx éligibles.

L'assiette des dépenses d'exploitation du Groupe répondant à la définition de la Taxinomie représentant moins de 5 % des dépenses d'exploitation consolidées totales sur l'exercice 2021, le Groupe a choisi d'utiliser l'exemption de matérialité permise par le paragraphe 1.1.3.2 de l'annexe I du règlement délégué de juillet 2021.

3.6.2 S'ENGAGER DANS UNE TRAJECTOIRE BAS CARBONE À HORIZON 2030

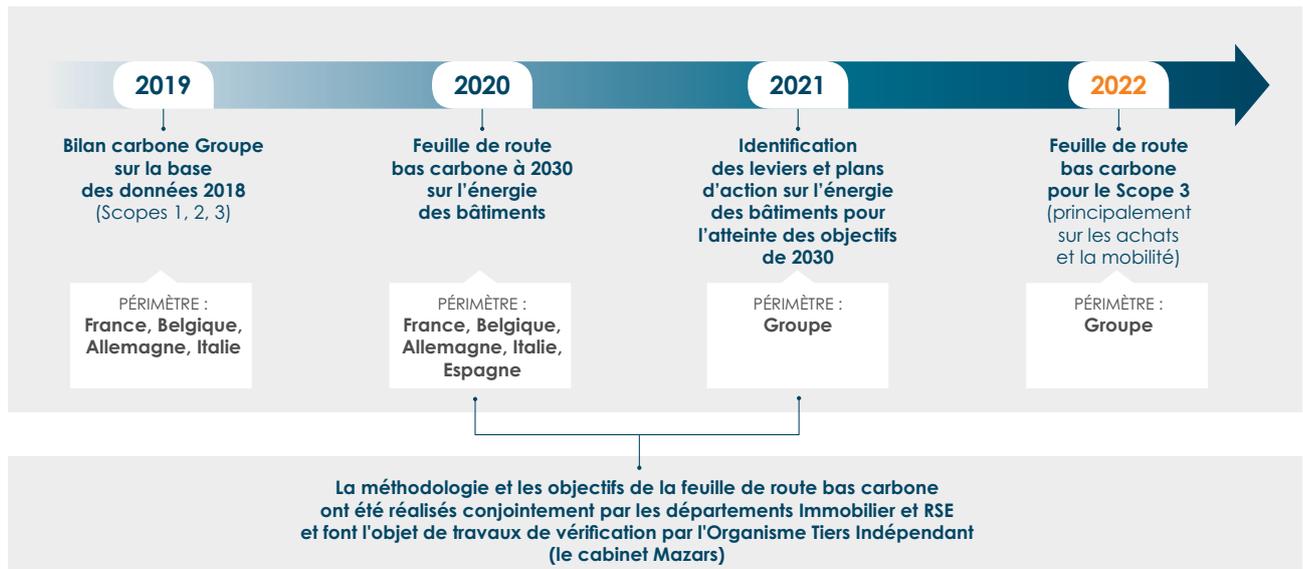
Korian est engagé dans une feuille de route bas carbone, notamment en améliorant la performance énergétique de ses bâtiments et en réduisant l'empreinte environnementale de ses activités et de l'ensemble de sa chaîne de valeur, afin :

- de garantir le respect des exigences réglementaires européennes ;

- de contribuer, en assurant sa responsabilité d'acteur mobilisé contre le réchauffement climatique, par l'adaptation de ses activités, et pour la préservation de l'environnement.

La chronologie des études et des actions menées par Korian sur les dernières années est synthétisée dans le schéma ci-dessous :

CHRONOLOGIE DES INITIATIVES ET ACTIONS RÉALISÉES ET ENGAGÉES À DATE



3.6.2.1 La Gouvernance

Les sujets environnementaux sont revus et suivis au niveau du Conseil d'administration par le Comité éthique, qualité et RSE, qui s'est réuni trois fois en 2021.

L'impact environnemental des activités est également pris en compte dans l'évaluation des risques du Groupe dans le cadre de la Cartographie des risques, qui comporte un risque dédié au réchauffement climatique et aux dommages causés à l'environnement. L'évaluation et le suivi des risques font l'objet de présentations au Comité d'audit du Conseil d'administration.

Le Directeur des ressources humaines et de la RSE du Groupe porte les sujets environnementaux au sein du Comité de Direction générale. La Direction RSE est en charge de la mise en place de la stratégie environnementale du Groupe, conjointement à la Direction technique immobilier Groupe pour les sujets concernant le parc immobilier.

La stratégie environnementale est présentée et suivie mensuellement par le Copil ESG du Groupe, présidé par la Directrice générale.

Certains indicateurs environnementaux sont suivis lors des Business review mensuelles de chaque pays et un indicateur environnemental figure également systématiquement dans les critères de rémunération variable des collaborateurs du Groupe.

En outre, une gouvernance spécifique a été mise en place pour assurer le déploiement de la stratégie environnementale.

Un Comité Environnement européen se réunit tous les trimestres, afin de partager les différentes expériences et de suivre l'état d'avancement des projets environnementaux. Composé

d'experts techniciens, énergéticiens et environnementalistes de chaque pays, il a pour mission de :

- participer à la définition de la politique environnementale du Groupe ;
- favoriser les échanges de « bonnes pratiques » entre pays ;
- mesurer les progrès réalisés par pays et en consolidé au niveau du Groupe.

Les équipes pays sont autonomes dans la mise en œuvre des initiatives pour atteindre les objectifs. Grâce au comité, ce temps d'échange permet à la fois de communiquer sur l'avancement des objectifs Groupe mais aussi et surtout, de partager les bonnes pratiques entre pays, dont certains exemples sont détaillés ci-dessous.

Des ateliers de travail thématiques sont également mis en place pour recenser l'existant et définir les ambitions autour de sujets dédiés tels que les déchets, la restauration, ou encore la mobilité.

3.6.2.2 L'identification des enjeux environnementaux prioritaires de Korian

Le Bilan carbone comme point de départ

Afin d'identifier les postes d'émissions de CO₂ les plus impactants de son activité, Korian a dressé en 2019, avec un cabinet indépendant, un Bilan Carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Ce travail a permis d'analyser toutes les sources d'émissions de gaz à effet de serre générées directement ou

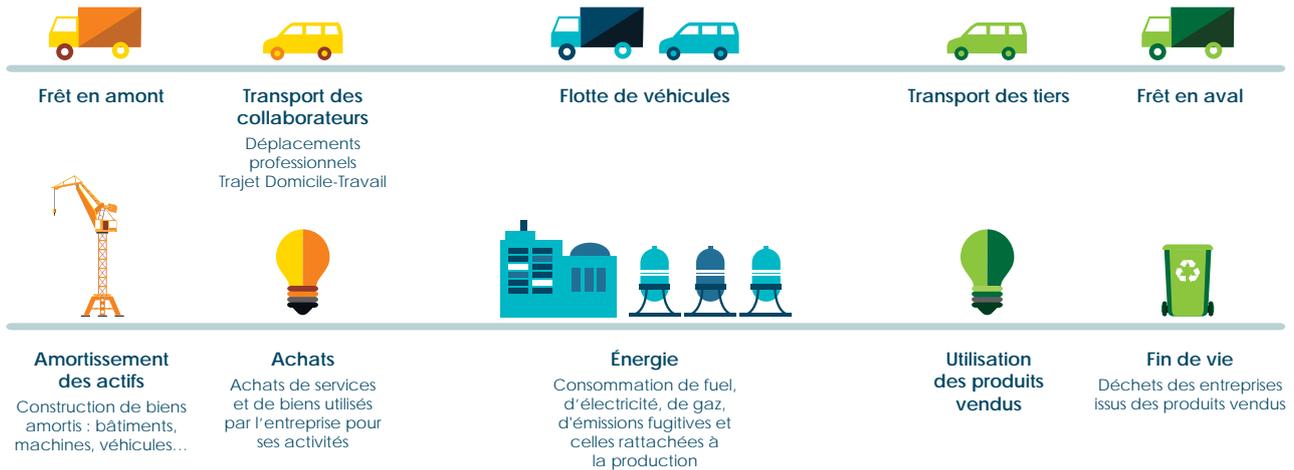
indirectement par le Groupe, en amont ou en aval de l'activité (Scopes 1, 2 et 3, selon le GHG Protocol) ⁽¹⁾, afin de déterminer les enjeux externes et internes les plus pertinents pour le Groupe.

Le Groupe a ensuite élaboré une feuille de route avec pour objectif de réduire de 40 % ses émissions de gaz à effet de serre liés aux consommations énergétiques des bâtiments à l'horizon 2030.

Périmètre du Bilan Carbone

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

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DANS UN BILAN CARBONE



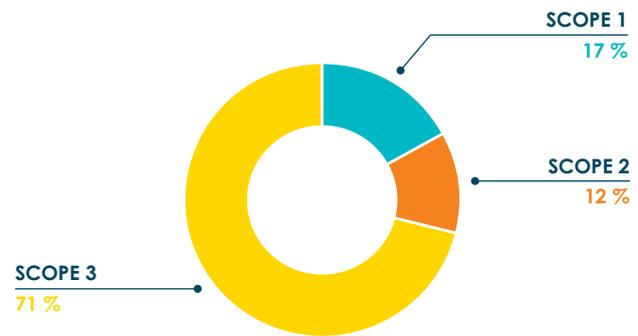
Les résultats du Bilan Carbone 2019 de Korian

Les résultats de ce Bilan Carbone ont permis de révéler que le Groupe avait émis 440 000 tonnes équivalent CO₂ en 2018, soit l'équivalent d'une ville moyenne de 45 000 habitants ou encore 0,1 % des émissions carbone d'un pays comme la France.

Les émissions des principales activités du Groupe ont été classifiées et répertoriées suivant le protocole GHG ⁽²⁾ et sont ainsi redistribuées dans les 3 scopes :

Scope selon le GHG Protocole	TeqCO ₂
Scope 1	74 844
Scope 2	50 721
Scope 3	314 145
TOTAL	439 710

RÉPARTITION PAR SCOPE



La part des émissions de CO₂ est liée aux scopes 1 et 2 représente 29 % et celle du scope 3, 71 %.

Les émissions du scope 3 sont réparties pour 93 % en amont et 7 % en aval.

(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) ».

(2) Certains postes du GHG protocol ne sont pas applicables ou peu significatifs pour Korian.

8 catégories d'activité ont été identifiées comme les plus émettrices pour le Groupe, selon la répartition suivante :

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



* Le transport des prestations n'est pas inclus.

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

Ainsi, les quatre premiers postes représentant la part la plus importante de l'empreinte carbone totale (86 %) sont :

- l'énergie des bâtiments (34 %) ;
- les achats pour la restauration (26 %) ;
- les autres achats de biens et de services (16 %) ; et
- le transport des collaborateurs « trajet-domicile » et « trajets professionnels » (10 %).

Sur cette base, Korian a pour objectif de définir des feuilles de route bas carbone pour chaque poste significatif, ainsi que pour réduire les déchets résiduels. Le Groupe s'est fixé comme objectif d'atteindre une **réduction de 40 % de ses émissions carbone sur l'énergie des bâtiments, en intensité, à horizon 2030.**

3.6.3 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU PARC IMMOBILIER DU GROUPE – SCOPES 1 & 2 DU BILAN CARBONE

L'énergie des bâtiments représentant le premier poste d'émissions du Groupe, à hauteur de 34 %, une feuille de route bas carbone dédiée a été élaborée, avec l'aide d'un cabinet de conseil indépendant.

Cette feuille de route a été établie en prenant en compte les paramètres suivants :

Périmètre

Les 6 pays d'implantation du Groupe au moment de la rédaction de la feuille de route – France, Belgique, Pays-Bas, Allemagne, Italie et Espagne – ont été intégrés.

Korian a retenu un horizon à 2030 pour déterminer ses objectifs, en lien avec les trajectoires et horizons choisis par les réglementations européenne et française.

L'évolution du parc immobilier à l'horizon 2030

Afin de prendre en compte l'évolution du parc immobilier du Groupe entre 2019 et 2030, des objectifs en intensité – en kWh/m² et en kgCO₂e/m² – ont été définis.

La répartition énergétique en fonction des usages et son évolution à l'horizon 2030

L'évolution prévisible des usages a été prise en compte, notamment concernant l'adaptation au changement climatique. Ainsi, l'augmentation des surfaces climatisées à

l'horizon 2030 est incluse dans les hypothèses afin de garantir le confort de nos résidents et patients en cas de températures élevées.

La feuille de route a été établie en suivant deux grandes étapes :

1/CALCUL DES ÉMISSIONS DE CO₂E ASSOCIÉES AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES BÂTIMENTS SUR L'ANNÉE 2019, ANNÉE DE RÉFÉRENCE POUR LA FIXATION D'OBJECTIFS DE RÉDUCTION

L'étude menée en 2020 intègre dans son périmètre les nouvelles acquisitions du Groupe (Espagne et Pays-Bas). L'empreinte carbone du parc immobilier du Groupe représentait alors 166 kTeq CO₂.

2/DÉFINITION DES OBJECTIFS DE RÉDUCTION DES ÉMISSIONS DES GAZ À EFFET DE SERRE (GES) ASSOCIÉS AUX CONSOMMATIONS ÉNERGÉTIQUES DES BÂTIMENTS

L'ambition de Korian en termes de réduction d'émission des GES à 2030 a été définie en concertation avec les équipes immobilières de chaque pays.

Une étude approfondie a été réalisée sur les leviers d'action opérationnels et sur leur impact en termes de réduction des consommations énergétiques et d'émissions de GES. Leur faisabilité technique et financière a été évaluée pour aboutir à un calendrier de déploiement au sein des bâtiments du Groupe à court, moyen et long terme.

En combinant l'ensemble des leviers d'action identifiés, Korian peut prétendre à une réduction de 40 % de l'impact carbone lié à l'énergie de son parc immobilier en 2030, par rapport à 2019, sur les 6 pays du périmètre. Les objectifs de réduction en intensité sont de 41 kgCO₂e/m² en 2019 à 24,5 kgCO₂e/m² en 2030.

La trajectoire Groupe à l'horizon 2030 est modélisée selon des réductions d'émission de CO₂ annuelles. Chaque année, un suivi est effectué, afin de vérifier l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de la trajectoire.

La décroissance prévue des émissions de gaz à effet de serre du Groupe n'est pas linéaire sur la décennie. En effet, les investissements nécessaires à l'amélioration de la performance énergétique du parc existant qui sont pris en compte, seront réalisés principalement en début de période – soit sur les premières années 2021 à 2023 – et auront des effets en termes de réduction des émissions de CO₂. La trajectoire ainsi définie prévoit un premier jalon en 2025 de 15 % de réduction de CO₂ par rapport à 2019.

a. Les leviers d'action identifiés pour les bâtiments existants

Les travaux d'amélioration énergétique

Dans le cadre de la trajectoire bas carbone, les Directions immobilières des pays ont établi des plans d'investissements pluriannuels (CapEx), orientés vers la réduction des consommations énergétiques, avec l'installation d'équipements, ou la planification d'opérations de maintenance sur les équipements existants, afin d'atteindre les objectifs de réduction à l'horizon 2030. Au total, ce sont 13 solutions techniques qui ont été identifiées et étudiées, telles que la mise en œuvre de pompes à chaleur, l'installation de chaudières à haut rendement, et le raccordement à un réseau de chaleur urbain.

Les plans d'investissements énergétiques envisagés sont des hypothèses qui pourront varier au gré de l'évolution des technologies de matériel, des opportunités d'investissements des pays et des politiques publiques de soutien. Leur suivi annuel permettra de vérifier la probabilité d'atteinte de la trajectoire globale, quels que soient les modes de travaux réalisés.

FRANCE

En France, en 2021, 12 % des investissements de maintenance ont été consacrés à l'amélioration énergétique des bâtiments, dont 1 641 K€ provenant des certificats d'économie d'énergie.

Les principaux travaux concernés sont le calfeutrement des réseaux d'eau chaude sur 88 établissements, l'isolation de façade, les économiseurs d'eau, le basculement du système de chauffage vers des énergies propres. Le reste portant sur le renouvellement des équipements techniques (chaudière, menuiserie extérieure, isolation terrasse...).

Les diagnostics énergétiques réalisés sur le parc immobilier ont permis d'identifier les différentes catégories d'usage les plus énergivores et de mettre en place des plans d'actions tels que :

- une campagne de réglage des installations a été lancée auprès des mainteneurs, pour s'assurer du bon équilibrage des réseaux et des réglages des températures intérieures dans nos établissements ;
- 12 sites ont bénéficié d'une campagne permettant le changement des sources lumineuses énergivores en source LED, dans le cadre du programme de rénovation des établissements. Un travail de planification, via un plan pluriannuel d'investissement, a été réalisé, afin de

prévoir jusqu'en 2029, la rénovation et l'amélioration des systèmes d'éclairages (capteur de présence) et de chauffage sur l'ensemble du parc.

En parallèle, dans le cadre du décret tertiaire, Korian a lancé une démarche de co-responsabilité avec ses propriétaires fonciers sur des investissements liés à l'amélioration du bâti, comme le changement de menuiseries extérieures ou l'isolation de façade.

ALLEMAGNE

Une campagne de vérification des systèmes de chauffage par cogénération a été menée courant 2021, afin de planifier les opérations de maintenance nécessaires pour améliorer les performances de ces équipements.

BELGIQUE/ESPAGNE

En Belgique, des contrats de performance énergétique ont été conclus avec des prestataires afin d'optimiser les consommations d'énergie des bâtiments en fixant des objectifs de réduction précis, mesurés et vérifiés dans la durée. Ils définissent les investissements d'efficacité énergétique, la mise en place d'installation d'énergies renouvelables, ainsi que la maintenance, qui sont nécessaires pour atteindre ces objectifs. Les contrats de performance énergétique sont également un des leviers utilisés par l'Espagne.

L'évolution du mix énergétique pour favoriser les énergies décarbonées et l'autoconsommation

La trajectoire de réduction des consommations d'énergie des bâtiments et des émissions carbone associées, tient compte de l'évolution du mix énergétique planifiée dans chacun des pays du Groupe.

Le Groupe souhaite diminuer considérablement le recours à des énergies carbonées telles que le propane ou le fioul. À l'horizon

2030 ces énergies ne seront quasiment plus utilisées dans les bâtiments existants. En parallèle, le Groupe développera la production d'énergie « décarbonée » par le biais notamment d'installation de panneaux photovoltaïques en Allemagne, en Belgique ou en Italie, où la plupart des nouveaux bâtiments (*Greenfield*) comporteront ces types d'installation en toiture-terrasse à l'avenir.

FRANCE

Une étude a été réalisée en France en 2021 sur les établissements utilisant encore des chaudières à fioul, afin d'établir un calendrier de remplacement de ces installations par des sources d'énergie moins carbonées au cours des deux prochaines années.

BELGIQUE

Chaque année, des travaux d'installation de panneaux photovoltaïques sont réalisés sur des établissements Korian en Belgique. À fin 2021, 41 sites belges étaient équipés de panneaux photovoltaïques, c'est 8 sites de plus par rapport à 2020.

ESPAGNE/ITALIE

Une partie des établissements sont équipés de panneaux solaires.

Le suivi et le pilotage des consommations d'énergie

En 2021, une plateforme centralisée de consolidation des consommations d'énergie a été déployée pour les 6 principaux pays du Groupe. Ce nouvel outil permet de réaliser un suivi de la performance énergétique du portefeuille immobilier, en automatisant notamment certains indicateurs en lien avec l'activité, tels que les consommations d'énergie par lit, au m² ou par typologie d'activité, ainsi que les émissions carbone associées.

Cette plateforme permet de répondre à plusieurs besoins :

- mise en œuvre d'un suivi de type *Energy Management* sur un périmètre déterminé pour la réduction des consommations énergétiques et de l'empreinte carbone, notamment en

réponse à la réglementation de certains pays (ex : Décret tertiaire en France) ;

- assurer un reporting centralisé et exhaustif de l'ensemble des consommations d'énergie et fluides du parc immobilier, en intégrant, les valeurs mensuelles en provenance de l'ensemble des établissements européens.

La sensibilisation des équipes aux usages

Des campagnes de sensibilisation des usagers – résidents, patients et collaborateurs – sont régulièrement menées sur les écogestes au sein des établissements. Les gestionnaires de parc et les agents de maintenance sont également formés à la détection des surconsommations.

FRANCE

En France, tous les responsables techniques, agents de maintenance et gestionnaires de parcs suivent une formation annuelle sur la gestion de l'énergie.

De manière mensuelle, les consommations d'énergie sont analysées au regard de l'historique sur la même période, et en comparant avec les consommations des établissements du même secteur géographique, ainsi qu'avec des ratios sectoriels fournis par l'ADEME⁽¹⁾, afin de pouvoir identifier et réagir aux surconsommations.

ALLEMAGNE

Une série de webinaires a été mise à disposition des responsables techniques, responsables de cuisine et

Directeurs d'établissement courant 2021. Les sujets abordés portent sur la maintenance des systèmes de chauffage, les systèmes de cogénération (CHP), les systèmes de ventilation, l'éclairage, les gros appareils électriques, l'eau et les eaux usées... Les Directeurs régionaux ont bénéficié d'une formation spécifique sur les objectifs et les leviers de réduction de la consommation d'énergie. Le prix « Green K » a été lancé et communiqué dans le magazine interne.

BELGIQUE

Via l'application Korian Konnect, les collaborateurs belges reçoivent régulièrement des messages clés pour les sensibiliser aux enjeux environnementaux.

b. Les leviers d'action sur les nouveaux bâtiments

Selon les données du Bilan carbone 2019, la construction des bâtiments représente 4,7 % des émissions carbone du Groupe, une proportion qui va continuer de progresser dans les prochaines années, compte tenu du plan de développement des nouveaux projets de construction du Groupe.

En complément des leviers d'actions identifiés pour les bâtiments existants, actuellement exploités par Korian, le Groupe s'est également engagé, à compter de 2020, à ce que l'ensemble de ses nouveaux projets de construction fassent l'objet d'une certification environnementale – principalement

HQE en France, LEED ou BREEAM en Italie et Belgique, et DGNB en Allemagne.

Ces bâtiments sont conformes aux exigences des réglementations thermiques et bas carbone, et donc peu énergivores et peu producteurs d'émissions de GES.

Ainsi à fin 2021, 95 % du portefeuille de nouveaux projets (Greenfield)⁽²⁾ est constitué de projets qui seront labellisés.

En 2021, le Groupe a également ouvert 53 sites labellisés sur l'ensemble de son périmètre.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

(2) Passés en premier comité d'investissement.

FRANCE

En France, deux nouvelles cliniques de soins médicaux et de réadaptation ont été mises en service avec un label HQE : il s'agit de la clinique du Belvédère à Saint Martin de Seignanx (40) et de celle de Clavette à Angoulins (17), niveau Performant. L'ensemble des établissements Âges&Vie (habitats partagés) ouverts en 2021 – soit 92 maisons – obtiennent le label NH HABITAT HQE, ainsi que la résidence services des Essentielles à Suresnes.

ITALIE

En Italie, la maison de retraite spécialisée de BEREGAZZO – San Giulio est quant à elle certifiée LEED GOLD.

PAYS-BAS

3 établissements ont ouvert en 2021 avec le label GPR – GEBOUW.



© Korian Belvedere.

Résultats 2021

En 2021, le périmètre de reporting des consommations énergétiques 2021 intègre 947 sites pour un total de 4 694 111 m² dans 6 pays (France, Allemagne, Italie, Belgique, Espagne – hors établissements de santé mentale Ita Salud Mental intégrés courant 2021 – et Pays-Bas).

CONSOMMATIONS D'ÉNERGIE 2021



Les consommations d'énergie par m² du Groupe ont augmenté de 2,3 % par rapport à 2020.

Cette variation s'explique par plusieurs phénomènes :

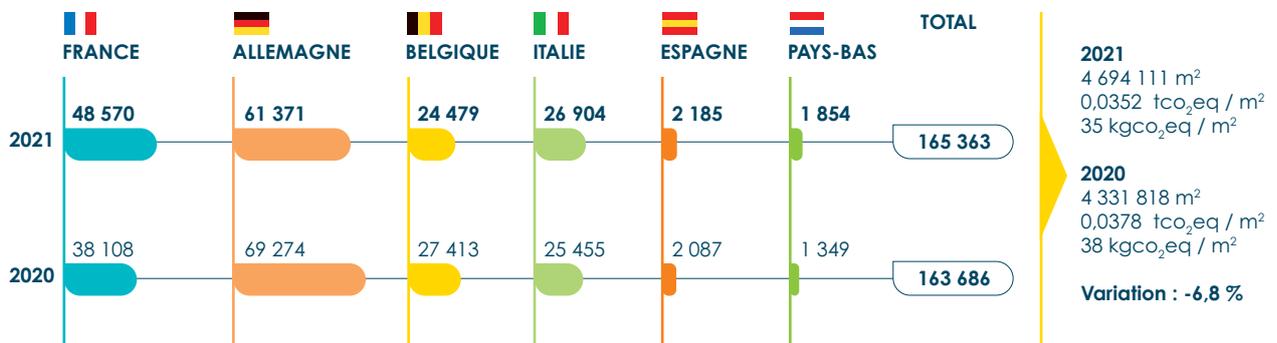
- la rigueur climatique de 2021 : les périodes hivernale 2020/2021 et estivale 2021 ont été plus intenses que celles respectives de 2020, entraînant des consommations énergétiques de chauffage et de rafraîchissement plus importantes (cf. explication ci-dessous en traitement Degrés Jours Unifiés) ;
- l'impact de la pandémie de Covid-19 : les mesures appliquées sur le fonctionnement des installations de ventilation dans certains pays, dont la France et l'Italie, ont entraîné des surconsommations énergétiques :
 - fonctionnement en mode « dégradé » des centrales de traitement d'air avec arrêt du recyclage de l'air et donc du bénéfice du réchauffage de l'air,
 - aération régulière des locaux par ouverture systématique des fenêtres quelle que soit la période ;
- en Italie, la reprise des activités chirurgicales en 2021, avec fonctionnement des blocs opératoires et appareils d'imagerie, a également été un facteur d'augmentation de consommations énergétiques, en comparaison de l'année 2020, où l'activité a subi un arrêt net pendant plusieurs semaines.

Une étude en degrés jours unifiés (DJU) ⁽¹⁾ a été menée en fin d'année afin d'analyser l'impact des variations climatiques sur les consommations énergétiques du Groupe. L'étude en DJU effectue une « correction des variations climatiques » (CVC) pour effectuer des comparaisons entre des bâtiments situés dans des zones climatiques ou sur des périodes différentes. Cette méthode permet, en fin de période de chauffe ou de climatisation, de recalculer la consommation d'énergie qui aurait été observée si le nombre de degrés-jours de chauffage (ou de climatisation) de la période considérée avait été égal à sa moyenne calculée sur une période de référence.

En 2021, malgré une augmentation de l'indicateur de consommation en kWh/m² de 2,3 %, la prise en compte de la rigueur climatique (DJU) sur l'ensemble des pays indique une baisse de plus de 6 % des consommations énergétiques.

Les émissions carbone associées aux consommations d'énergie du Groupe sont les suivantes :

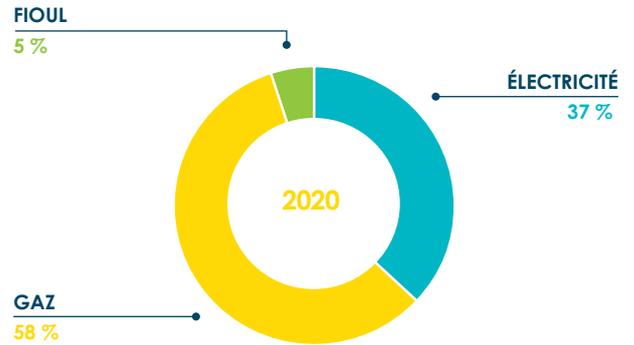
ÉMISSIONS CARBONE



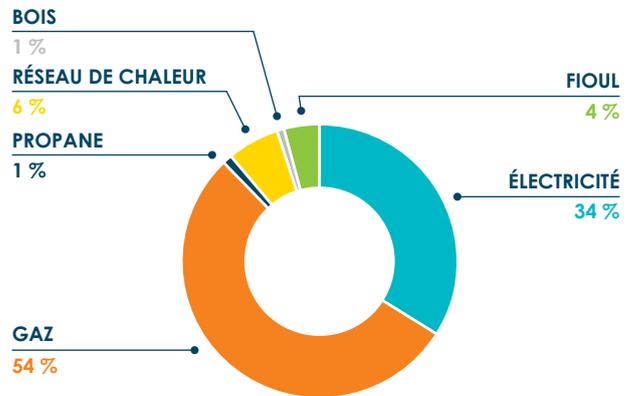
(1) Le degré jour unifié (DJU) est la différence entre la température extérieure et une température de référence, qui permet de réaliser des estimations de consommations d'énergie thermique pour maintenir un bâtiment confortable en proportion de la rigueur de l'hiver ou de la chaleur de l'été. Ils se divisent donc en degré-jour de chauffe (DJC) et degré-jour froid (DJF). Chaque zone géographique possède sa période de référence et donc son nombre de DJU de référence.

Les DJU permettent ainsi de suivre la consommation énergétique tout au long de l'année. En s'appuyant sur les données archivées des années précédentes, il est possible de comparer les dépenses d'une année à l'autre, en effectuant une correction des variations climatiques.

RÉPARTITION DES SOURCES D'ÉNERGIE DU GROUPE



MIX ÉNERGÉTIQUE 2021 GROUPE

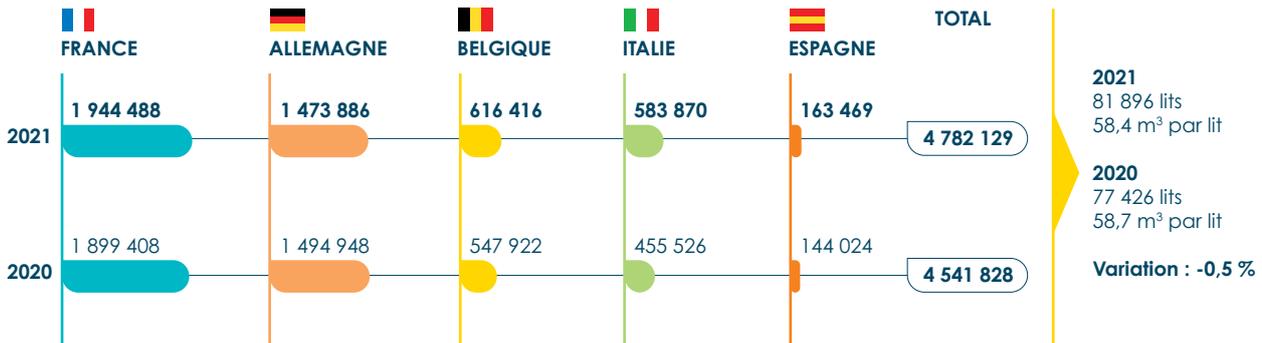


La réduction constatée entre les émissions de CO₂ par m² entre 2020 et 2021 s'explique de deux manières :

- la stratégie Groupe visant à favoriser les énergies moins carbonées, notamment le bois, ainsi que le raccordement à des réseaux de chaleur, lorsque cela est possible. À titre d'exemple, le chauffage au bois présent en Allemagne, se développe avec aujourd'hui 9 sites équipés, soit 3 sites de plus par rapport à 2020 ;
- l'actualisation des facteurs d'émission en 2021.

Le Groupe suit également les consommations d'eau de ses sites :

LES CONSOMMATIONS D'EAU



FRANCE

En France, tous les responsables techniques, agents de maintenance et gestionnaires de parcs suivent une formation annuelle sur la gestion de l'eau. Les consommations d'eau sont analysées de manière mensuelle, au regard de l'historique sur la même période, et en comparant avec les consommations des établissements du même secteur géographique, ainsi qu'avec des ratios sectoriels fournis par l'ADEME ⁽¹⁾, afin de pouvoir identifier et réagir aux surconsommations, notamment en réparant les fuites et réglant les chasses d'eau et l'arrosage automatique des espaces verts.

BELGIQUE

Afin de maîtriser leurs consommations d'eau, les établissements belges ont adopté des systèmes automatisés de suivi des consommations. Ces systèmes automatisés sont liés au compteur d'eau et permettent d'alerter systématiquement lorsqu'une consommation est supérieure à la moyenne.

**3.6.4 RÉDUIRE L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DU GROUPE
ISSUE DE SA CHAÎNE DE VALEUR – SCOPE 3 DU BILAN CARBONE**

3.6.4.1 La décarbonation des achats

Représentant 46 % du Bilan carbone de Korian, les achats sont un enjeu prioritaire pour améliorer l'impact environnemental des activités du Groupe.

La charte achats responsables comporte un engagement de la part des fournisseurs à contrôler et à limiter l'impact environnemental de leurs activités, notamment en réduisant leurs consommations de ressources naturelles, et en valorisant leurs déchets sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits ou services. La sensibilisation aux objectifs ESG du Groupe et le suivi des performances extra-financières des fournisseurs font partie intégrante du dialogue fournisseur. Sur le volet environnemental, les fournisseurs du Groupe évalués par EcoVadis, ont une moyenne de 54/100.

En 2021, le Groupe a entamé une étude avec un cabinet de conseil indépendant pour :

- identifier les catégories d'achats les plus émissives ;
- définir les leviers d'action menant à une réduction de l'impact, sans affecter la qualité de produits ou de service ;
- modéliser le potentiel de réduction d'émissions associé.

La charte achats responsables est en cours de mise à jour pour refléter l'ambition du Groupe sur la décarbonation de ses achats, et renforcer en conséquence les demandes d'engagement de ses fournisseurs dans ce domaine. La procédure d'appel d'offres est également en train d'être précisée et renforcée sur ce critère d'évaluation.

En 2022, le Groupe va définir ses objectifs de réduction d'émissions pour le Scope 3 et les décliner opérationnellement dans une feuille de route.

(1) Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

3.6.4.2 La restauration

Plus de 80 millions de repas sont servis par an au sein du Groupe. Les menus reposent sur un plan alimentaire validé par des diététiciens diplômés, dans le respect des apports nutritionnels recommandés. Korian s'engage à assurer le bien-être des résidents et des patients en leur proposant une restauration plaisir, familiale, mais aussi raisonnée.

La restauration représente la deuxième source d'émission de CO₂ du Groupe. En 2021, les équipes en France ont mené une étude avec des cabinets de conseil indépendants, dont l'un spécialisé en restauration responsable. Ce travail a permis d'identifier les leviers de réduction des émissions, à court et moyen terme, pour un échantillon de l'offre de menus proposée en établissement. De nouvelles recettes, avec des apports nutritionnels équivalents, mais une empreinte environnementale moindre, ont ainsi été validées.

Parmi les leviers identifiés, figurent le fait de :

- privilégier les protéines végétales aux protéines animales, lorsque cela est possible ;
- privilégier la viande blanche à la viande rouge ;
- privilégier une origine locale des approvisionnements ;
- réduire le gaspillage alimentaire.

Le soutien aux producteurs locaux permet également de contribuer à réduire les émissions de gaz à effet de serre liées à la production et au transport des ingrédients utilisés pour la préparation des repas en établissement.

Lors de cette étude, il a été tenu compte des habitudes alimentaires des résidents, ainsi que des plats emblématiques ou régionaux.

Cette démarche a dans un premier temps été menée en France, où les leviers identifiés ont permis de développer un plan d'action pour 2022, en incluant les nouvelles références dans les plans alimentaires. Les résultats ont également été partagés avec les Directeurs achats des différents pays, afin de déployer la démarche à l'ensemble du Groupe au cours des prochaines années.

FRANCE

En France, tous les poissons servis sur les établissements sont issus de la pêche durable (écolabel). Les menus sont définis pour cinq semaines et renouvelés chaque saison afin de respecter les cycles des produits.

ITALIE

En Italie, un jour végétarien sera mis en place courant 2022 au sein des établissements.

3.6.4.3 Le transport des salariés

Le transport des salariés, comprenant les trajets domicile – travail et les déplacements professionnels, représente 10 % des émissions de CO₂ du Groupe.

Pour le Groupe, les enjeux de la mobilité des salariés sont triples : réduction de l'empreinte carbone, mais également santé et

sécurité des collaborateurs, et qualité de vie au travail. Il est à noter que la majorité des collaborateurs travaillent sur site, au sein des établissements.

La réflexion du Groupe pour améliorer son impact porte sur les moyens de transport utilisés, l'organisation du travail, l'accessibilité des sites et leur proximité avec les lieux de vie des collaborateurs, les aménagements en termes de places de stationnement et d'infrastructures de recharge, ainsi que les indemnités pour l'utilisation de transports publics ou du vélo.

Selon les pays d'implantation du Groupe, les réglementations et les équipements en infrastructures dédiées aux mobilités douces ou à la recharge de véhicules électriques diffèrent, mais la politique voyage du Groupe préconise de privilégier les visioconférences, lorsque cela est possible, et demande aux collaborateurs de prendre le train pour les trajets de moins de 4 h.

Le Groupe optimise également progressivement son parc de véhicules sur tous les pays, en référençant des modèles sur la base de leurs émissions de CO₂ pour privilégier les modèles les moins émissifs en gaz à effet de serre. Les politiques voiture France et Allemagne ont ainsi été renouvelées en 2020.

Courant 2021, un diagnostic mobilité durable a été réalisé en France, dressant un état des lieux des déplacements domicile-travail et des initiatives en place. Outre la promotion du télétravail quand cela est possible, et une participation financière aux abonnements aux transports publics, les collaborateurs venant travailler à vélo bénéficient aujourd'hui d'une indemnité kilométrique.

3.6.4.4 La stratégie de réduction et de recyclage des déchets

L'empreinte environnementale du Groupe est également composée des déchets, qui représentaient en 2019 3,2 % des émissions de gaz à effet de serre du Groupe. Le transport, le traitement et la transformation des déchets ont des impacts sur les écosystèmes. Parvenir à les réutiliser en tant que ressources afin de limiter l'extraction de matières premières dans une économie circulaire, est un enjeu en termes de changement climatique, mais aussi de pollution. La stratégie environnementale du Groupe intègre donc l'amélioration de la gestion des déchets et de leur valorisation.

La stratégie Groupe de gestion des déchets consiste à optimiser le tri sélectif dans l'ensemble de ses établissements, à réduire les quantités de déchets résiduels (ordures ménagères), avec un objectif Groupe à - 5 % des déchets résiduels d'ici 2023, et à améliorer le recyclage des différents flux de déchets.

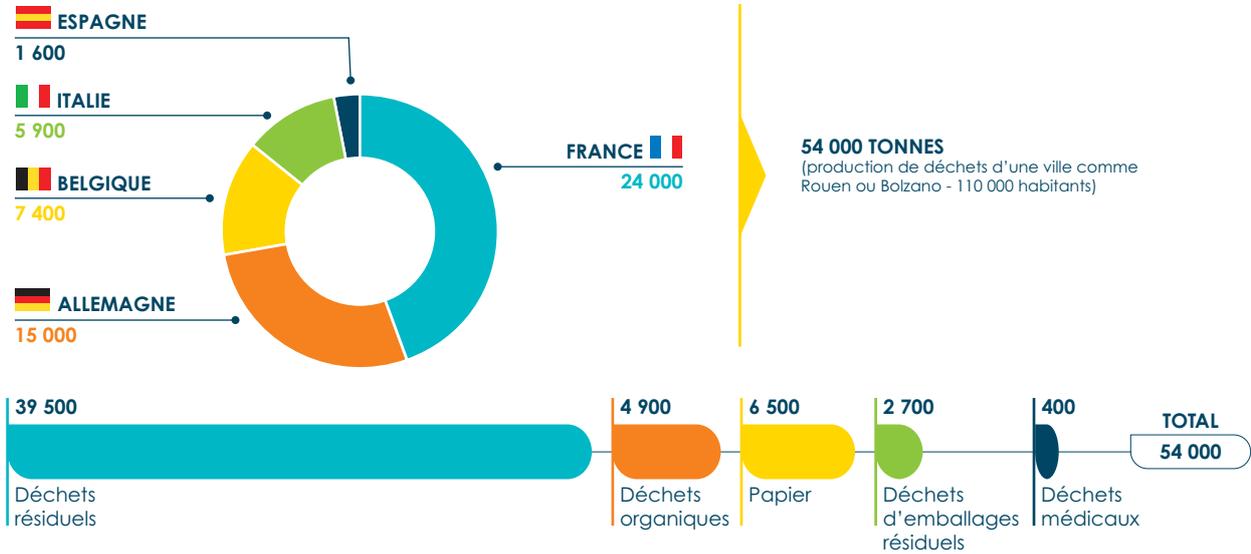
3.6.4.4.1 Le diagnostic déchets de 2019 et la mise en œuvre d'une approche Groupe

De 2018 à 2020, Korian a réalisé une étude avec une start-up française, afin d'analyser les coûts et les volumes de déchets produits par les établissements, et comprendre les pratiques de tri des équipes. L'ensemble des pays (hors Pays-Bas et Royaume-Uni) ont bénéficié de ce diagnostic.

À partir de cet état des lieux global de la production de déchets de tous types, il apparaît que Korian génère chaque année environ 54 000 tonnes de déchets (tous flux confondus).

Le graphique ci-dessous présente la répartition moyenne des déchets générés en 2019 en établissement par flux :

RÉPARTITION MOYENNE DES DÉCHETS GÉNÉRÉS EN ÉTABLISSEMENT PAR FLUX



3

En 2021, la Direction technique immobilier Groupe a coordonné 3 ateliers européens sur la thématique des déchets, réunissant l'ensemble des responsables des pays. Les thématiques abordées au cours de ces ateliers ont permis de mettre en commun les définitions, le suivi des volumes de déchets, les bonnes pratiques, etc. L'objectif était d'avoir une vision globale des réglementations, des pratiques, ainsi que des opportunités et des contraintes existantes dans chaque pays, puis d'homogénéiser et de fiabiliser le recueil de données sur la gestion des déchets au sein du Groupe.

Ce travail a permis d'établir des définitions communes sur les déchets résiduels, médicaux et infectieux.

3.6.4.4.2 L'optimisation du tri sélectif

Des campagnes de sensibilisation (affiches, procédures qualité, formations en réunion d'équipe etc.) sont réalisées dans les établissements sur les consignes de tri.

FRANCE

Le tri sélectif a été optimisé sur 102 établissements en France en 2021.

Cette transformation passe par différentes étapes au sein des établissements :

- la mise en place de nouvelles filières de déchets avec du matériel de tri dédié pour le dépôt et la collecte. Les chariots des agents en charge de la propreté et de l'entretien (ASH) ont été adaptés afin de pouvoir collecter 3 flux de déchets ;
- le recours à un éco-organisme pour les déchets d'éléments d'ameublement ;
- les équipes sur site – ASH, infirmières, cadres et personnel de restauration – ont été formées et sensibilisées pour

s'assurer du bon usage de ce nouveau matériel et d'une évolution des pratiques.

Deux exemples permettent de prendre la mesure des volumes recyclés grâce à cette optimisation du tri sélectif :

- sur l'établissement Les Vergers, le tonnage nouvellement recyclé sur 2021 est de 9 tonnes, avec en parallèle, une diminution des déchets résiduels de 8 tonnes ;
- sur l'établissement Marisol, 12 tonnes de déchets ont été nouvellement recyclés en 2021, avec une diminution des déchets résiduels de 9 tonnes.

L'optimisation de la gestion des déchets a permis la réalisation d'économies, qui ont pu être investies dans la mise en place de nouvelles filières de tri, contribuant à une meilleure valorisation des déchets.

3.6.4.4.3 La valorisation des déchets

FRANCE

En 2021, un partenariat a été signé pour 72 établissements en Île-de-France, afin de promouvoir la méthanisation et le compostage des déchets de cuisine et de salle. Les déchets alimentaires collectés par une entreprise d'insertion sont ainsi valorisés en étant transformés en biogaz, qui est utilisé pour se chauffer, en tant que carburant, ou en fertilisant naturel.

Un partenariat a été signé en mars 2021 avec une entreprise solidaire, permettant la mise à disposition de bornes de collecte pour le recyclage des marques chirurgicales. Le

traitement des masques est réalisé par un ESAT (entreprise faisant travailler du personnel handicapé), puis cette nouvelle matière est transformée notamment en mobilier, dont les pièces sont référencées pour les salles de repos. 125 établissements équipés de bornes au sein du réseau Korian France ont permis le recyclage de près de 250 000 masques en 2021.

RECYCLAGE DU MATÉRIEL INFORMATIQUE

Les ordinateurs usagés sont confiés à une organisation qui les déconditionne, les met en sécurité, les reformate et les recycle pour un usage par d'autres utilisateurs.

En France, le recyclage des masques chirurgicaux a été mis en place en partenariat avec la start-up Gobuse (voir photo).



3.6.4.4.4 Les résultats déchets

LES DÉCHETS RÉSIDUELS

Les déchets résiduels se définissent par la part des déchets restante après les collectes sélectives et qui ne peut pas être réutilisée ou recyclée.

Le Groupe publie pour la première fois son tonnage de déchets résiduels depuis le diagnostic réalisé en 2019. En 2021, malgré une hausse de 14 % du nombre de sites, et de 4 % des lits occupés par rapport à 2019, les déchets résiduels restent stables, avec environ 39 500 tonnes mesurées. Il est à noter qu'en 2020 et 2021, compte tenu des effets de la pandémie de Covid-19, le Groupe a exercé son activité dans un contexte de taux d'occupation moyens inférieurs à ceux de 2019.

Le Groupe travaille à affiner sa mesure des déchets résiduels par famille d'activité, afin notamment de pouvoir, dans le futur,

prendre en compte l'activité ambulatoire, et ainsi piloter des ratios d'intensité adaptés à la diversité des métiers du Groupe.

Les déchets des activités de soins à risques infectieux (DASRI)

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines, dont on sait (ou dont on a de bonnes raisons de penser) qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou chez d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

Les DASRI sont des déchets inhérents à l'activité de soin du Groupe. Conformément aux législations nationales, la gestion des DASRI est associée à des procédures internes spécifiques au sein du Groupe. Elles visent à expliquer précisément la marche à suivre et les précautions d'usage pour permettre d'identifier, de stocker et d'éliminer les déchets médicaux dont les infectieux, tout en assurant la sécurité des personnes et la protection de l'environnement.

Le graphique ci-après présente le poids total des DASRI collectés.

TONNES DE DASRI



En 2021, le ratio de quantité de DASRI par site est de 2,08 tonnes contre 2,67 tonnes en 2020, pour la France, l'Italie et l'Espagne.

Dans le contexte de pandémie de Covid-19, le Groupe a mis en place des protocoles sur tous ses réseaux sanitaires et médico-sociaux en Europe, qui ont eu pour conséquence d'augmenter l'usage des équipements de protection individuelle (EPI). Ces protocoles sont adaptés aux niveaux d'alerte sanitaire. En 2021, les mesures Covid en matière d'EPI (notamment masques, blouses, gants, etc.) restent impactante sur le tonnage des DASRI, mais dans une moindre mesure qu'en 2020.

3.6.5 LA PRISE EN COMPTE DE L'IMPACT DE L'ACTIVITÉ SUR LES ÉCOSYSTÈMES ET LA BIODIVERSITÉ

Conscient de l'importance des services écosystémiques pour le bien-être et la santé humaine, ainsi que du lien étroit entre biodiversité et changement climatique, Korian a rejoint le programme de recherche appliquée *Biodiversity Impulsion Group* en 2021.

Cette initiative réunit seize acteurs de la ville, au sein de l'Observatoire de l'Immobilier Durable. Partant du constat que les activités immobilières et la densification impactent fortement la biodiversité – notamment à travers l'extraction de matières premières et l'artificialisation des sols –, ce programme vise à mesurer et accélérer la contribution des acteurs de la ville, en définissant un système commun de mesures et de pilotage de la biodiversité d'un projet immobilier sur son territoire.

En parallèle de la participation à ce programme, les Départements immobiliers travaillent sur la prise en compte des enjeux de la biodiversité, notamment pour produire les premiers diagnostics.



© Korian Chêne d'Or.

3.7 Plan de vigilance du Groupe

Le Groupe est soumis à la loi française n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre. À ce titre, Korian est tenu d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité du Groupe et de l'ensemble des filiales contrôlées.

Le Plan de vigilance présente les mesures de vigilance raisonnable mises en œuvre dans le but d'identifier et de prévenir :

- les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales ;
- la santé et la sécurité des personnes ;
- l'environnement.

résultant des activités des sociétés que Korian contrôle ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels Korian entretient une relation commerciale établie.

Le plan de vigilance comprend les mesures suivantes :

- cartographie des risques ;
- procédures d'évaluation régulière des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;
- actions adaptées d'atténuation ou de prévention des risques ;
- mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;
- dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

Le plan de vigilance présente, dans un premier temps, la gouvernance relative au devoir de vigilance, la méthodologie d'élaboration du plan de vigilance, ainsi que le mécanisme d'alerte qui couvre l'ensemble des risques identifiés au regard du devoir de vigilance.

Le tableau présenté aux pages suivantes recense l'ensemble des dispositifs (procédures d'évaluation, actions d'atténuation, dispositifs de suivi des mesures) et des résultats associés à chacun des principaux risques identifiés. Un renvoi est présent lorsque ces dispositifs sont détaillés dans une autre section du Document d'enregistrement universel.

GOUVERNANCE

Le Comité Risques, Éthique et *Compliance*, tel que décrit au paragraphe 2.5.2, 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, ainsi que les éventuelles alertes provenant du dispositif d'alerte externe sécurisé.

Le Comité Qualité et Prévention Groupe, tel que décrit au paragraphe 2.5.4.1, suit et revoit la mise en œuvre des actions de prévention et de sécurité au sein du Groupe.

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION

Le périmètre du Plan de vigilance couvre l'ensemble du Groupe (pour plus de détails, se référer au paragraphe 3.8 « Note méthodologique ») à l'exception des acquisitions réalisées au cours de l'année 2021.

L'expansion du Groupe s'effectue par croissance interne et externe avec des acquisitions chaque année. Chaque acquisition fait l'objet d'une analyse approfondie permettant ainsi d'identifier les bonnes pratiques et éventuelles zones de risques. Cependant, ces acquisitions sont hors du périmètre de vigilance le temps de leur alignement sur les pratiques de Korian.

Le plan de vigilance cible les risques associés à l'activité du Groupe ainsi que ceux associés à la chaîne d'approvisionnement dans la limite des fournisseurs de rang 1.

Depuis 2017, le Groupe réalise une cartographie des risques spécifiques liés aux atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement. Ce travail a permis d'identifier, d'analyser et de hiérarchiser ces risques aussi bien internes qu'externes, mais aussi de recenser les dispositifs existants – ou à créer – pour les prévenir.

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

MÉCANISME D'ALERTE

Le dispositif d'alerte professionnelle du Groupe répond aux exigences de la loi du 9 décembre 2016 ainsi qu'à la loi sur le devoir de vigilance. Ce dispositif permet d'alerter le Groupe sur toute infraction, violation grave ou manifeste de la loi ou du règlement, ou des principes édictés dans la Charte Éthique, ainsi que tout(e) menace ou préjudice grave pour l'intérêt général.

Le Groupe sanctionne toute forme de représailles exercées contre un lanceur d'alerte du fait de son alerte.

La procédure Groupe sur le traitement des alertes, publiée en 2021, définit une nouvelle gouvernance de ce sujet.

Pour les salariés, le dispositif d'alerte professionnel regroupe les moyens d'alerte suivants :

- la voie hiérarchique ;
- les ressources humaines ;
- les Directions de la conformité Groupe ou pays ;
- un outil de déclaration des incidents ;
- un dispositif d'alerte anonyme.

Ce dispositif est rappelé dans la nouvelle Charte Éthique du Groupe, ainsi que dans le document « Nos Valeurs et engagements éthiques », signé par tout nouvel arrivant.

Le dispositif d'alerte mis à disposition via un site web externe sécurisé est devenu anonyme en 2021. Il peut être utilisé en interne comme en externe, par les résidents et patients, ainsi que leurs familles, et toute partie prenante externe. Cet outil est présenté aux fournisseurs du Groupe à l'occasion de nouveaux contrats ou de renouvellement de contrats. Le Groupe demande également à avoir accès au dispositif d'alerte de ses fournisseurs.

LES MESURES DU DEVOIR DE VIGILANCE

Le tableau ci-dessous présente toutes les mesures requises par le devoir de vigilance au regard des activités du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Le mécanisme d'alerte (*whistleblowing*), qui est transverse à tous les risques, figure à la page précédente, dans la partie introductive du plan de vigilance.

Les dispositifs ci-après sont détaillés dans l'ensemble du Document d'enregistrement universel. Des renvois sont associés aux politiques, procédures, moyens d'action afin de procurer le niveau d'information nécessaire.

Enjeux Devoir de Vigilance	Risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques des activités Korian
 <p>Enjeux Droits Humains & Libertés Fondamentales</p>	<p>Maltraitance</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme Positive Care (Cf 3.2.1 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> ■ gestion des troubles du comportement et atténuation de leur expression ■ formation à la compréhension des pathologies de démence et à leur expression symptomatologique (troubles du comportement productifs) ■ maîtrise des niveaux d'anxiété avec évaluation clinique standardisée (inventaire neuropsychiatrique utilisé par les équipes soignantes : NPI-ES) ■ Politiques Ethique, Médicale et Qualité ■ Management de la qualité ISO 9001 (Cf 3.2.3 du DEU) ■ Audits internes (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf 3.2.3.1 du DEU) ■ Audits externes (cf 3.2.3.1 du DEU) ■ Procédures « événements indésirables graves » (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque, chaque signalement est centralisé dans une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives (Cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs ■ Formation Bientraitance, Ethique et Soins pour Tous (BEST) ■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la bientraitance (cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Enquêtes Satisfaction pour évaluer le niveau de satisfaction des patients, résidents et des familles (cf 3.2.3.2 du DEU) <p>Bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Korian Italie, formation à la détection de la maltraitance dans les établissement
	<p>Discrimination</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Politiques Qualité de vie au Travail (Cf 3.3.2.5 du DEU) ■ Club des Femmes de Korian (cf 3.3.2.5) ■ Formations et campagnes de sensibilisations des managers et des équipes (Cf 3.3.2.5 du DEU) ■ Lutte contre les violences faites aux femmes : Korian est co-fondateur du réseau européen « une femme sur trois » avec la Fondation FACE, module e-learning de sensibilisation, campagne « Orange The World » (cf 3.3.4.1 du DEU) <p>Bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Korian Allemagne signataire de la charte diversité (Cf 3.3.2.5 du DEU) ■ Signature par Korian France de la charte d'engagement de l'Autre Cercle en faveur de l'inclusion des personnes LGBT (Cf 3.3.2.5 du DEU) ■ Mission handicap France oeuvrant pour l'insertion professionnelle, le développement professionnel, et le maintien dans l'emploi (cf 3.3.2.5 du DEU) ■ Partenariat avec la maison des femmes de Saint-Denis en France et avec l'association DIRE pour la réinsertion à Milan (cf 3.3.4.1 du DEU) ■ Membre en France du collectif des entreprises pour une économie plus inclusive (cf 3.3.4.2 et 3.5.5 du DEU)
	<p>Non-respect des 8 conventions Fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dialogue social à l'échelle européenne avec la mise en place d'un Comité d'Entreprise Européen (Cf 3.3.2.6 du DEU) ■ Guide du bien vivre ensemble, pour encourager le dialogue et le respect de tous les collaborateurs, sans distinction de genre, de handicap, d'orientation sexuelle et de religion ■ Charte Éthique comportant un volet sur le respect des droits de l'Homme et la dignité des personnes (Cf 3.2.2.1 du DEU)

Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques dans la chaîne d'approvisionnement

Dispositif de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Korian & Chaîne d'approvisionnement

- Audits internes (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf 3.2.3.1 du DEU)
- Audits externes réalisés annuellement (cf 3.2.3.1 du DEU)



- Déploiement du Positive Care : 80 % du réseau
- Audits Qualité 360° : 83 % des établissements certifiés A et B
- Part des établissements certifiés ISO 9001 : 29 %
- Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,32 pour 10 000 journées de séjour



- Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)

- Charte Achats Responsables, associée à tous les contrats et appel d'offres et progressivement signée par les fournisseurs (Cf 3.5.2 du DEU)
- Évaluation des fournisseurs par EcoVadis (Cf 3.5.2 du DEU)
- Charte Éthique (Cf 3.2.2 et 3.5.6 du DEU)
- Promouvoir les achats locaux et inclusifs (cf 3.5.2 du DEU)
- Standards ISO 9001 Opérationnels (EHPAD et Cliniques)



- Dispositif de suivi des plans d'actions mis en place dans le cadre du Baromètre *Kommunity Pulse* (cf 3.3.2.7 du DEU)

- Taux de femmes au sein des effectifs : 81 %
- Taux de femmes dans le *Top Management* : 47 %



- Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)

- Échange avec le Comité d'Entreprise Européen au sein d'un groupe de travail dédié sur le respect et l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs, dont la santé sécurité (cf 3.3.2.3 du DEU)



- Comité d'entreprise européen : 2 réunions plénières ordinaires, 2 réunions extraordinaires, 4 réunions du Bureau, 6 réunions des groupes de travail et 1 réunion plénière de formation
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social : 100 %
- Déploiement de la Charte Éthique dans 100 % des sites du Groupe et remise systématique aux nouveaux collaborateurs



- Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)

Enjeux Devoir de Vigilance	Risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques des activités Korian
	Sorties à l'insu de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme Positive Care (Cf 3.2.1 du DEU) : <ul style="list-style-type: none"> ■ Mise en œuvre de thérapies dites comportementales suite à évaluation : vigilance sur les déambulations et réduction de celles-ci en mettant en œuvre des thérapies de médiation / d'empathie ■ Procédures "événements indésirables graves" (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque, chaque signalement est centralisé dans une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives (Cf 3.2.4.2 du DEU)
	Epidémies	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la prévention des risques infectieux ■ Plan vigilance épidémie annuel ■ Campagne de vaccination des résidents avec suivi et objectif cible ■ Plan Vigi-Covid intégré aux audits 360° et au Standard Korian ■ Dispositif de suivi et d'alerte dédié et procédures de gestion de la crise sanitaire (cf 3.2.4.3) ■ Procédure de sectorisation avec isolement des cas groupés et équipes dédiées ■ Mise en place d'un réseau hygiène national et transnational. Réseau de vigilance hebdomadaire avec état des lieux des pressions épidémiques en Europe ■ Formation Hygiène Training (5 jours) du référent hygiène par établissements Objectif 100% ■ Constitution de stocks d'équipement de protection individuelle ■ Auto-évaluation annuelle
	Événements climatiques	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dispositif de gestion de crise et de plans de continuité d'activité ■ Exemple : Plan canicule (protocoles et formations sur l'hydratation, la prévention et le traitement de la déshydratation)
 <p data-bbox="177 1218 347 1312">Enjeux Santé & sécurité des personnes</p>	Erreur médicamenteuse	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gestion des médicaments : le circuit du médicament, de la prescription à l'administration, respecte la législation en vigueur dans chaque pays et les recommandations du bon usage du médicament. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe sont prescrits sur ordonnance par des médecins ■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur le bon usage du médicament (cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Politiques Ethique, Médicale et Qualité ■ Management de la qualité ■ Procédures « événements indésirables graves », procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque, chaque signalement est centralisé dans une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives (Cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Publication et communication de recommandations de bonnes pratiques à l'ensemble des collaborateurs _Formation Bientraitance, Ethique et Soins pour Tous (BEST)
	Protection des données personnelles	<ul style="list-style-type: none"> ■ Programme de conformité dédié composé de guidelines émises au niveau du Groupe pour couvrir toutes les thématiques du RGPD (cf 3.2.4.1 du DEU) ■ Gouvernance : un délégué à la protection des données (DPO) Groupe et des DPO pays dans chacun des pays d'implantation. (cf 3.2.4.1 du DEU) ■ Campagnes de formation et sensibilisation des collaborateurs (cf 3.2.4.1 du DEU) ■ Audits RGPD dans les établissements et points de contrôle intégrés aux audits qualité (cf 3.2.4.1 du DEU) ■ Revue des risques RGPD au niveau Groupe (bimestrielle) et en Comités Ethique, Qualité et Gestion des Risques dans chaque pays (cf 3.2.4.1 du DEU)
	Santé et sécurité au travail chez Korian ou chez ses fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> ■ Protocole européen sur la santé et sécurité au travail (Cf 3.3.2.3 du DEU) ■ Accord d'entreprise en France « Santé au Travail et Prévention des Risques Professionnels » (Cf 3.3.2.3 du DEU) ■ En France, service dédié à la Santé au travail composé de préventeurs en risques professionnels (Cf 3.3.2.3 du DEU) ■ Formation sur le confort et la sécurité des manutentions, prévention des troubles musculosquelettiques, prévention des risques psychosociaux (Cf 3.3.2.3 du DEU) ■ Procédures "événements indésirables graves", (Cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Baromètre interne Community Pulse pour évaluer le taux d'engagement des employés (Cf 3.3.2.7 du DEU) ■ Outil Acciline (périmètre France) pour suivre sur chaque site l'ensemble des accident du travail, base de données déclarative Economed en Allemagne (Cf 3.3.2.3 du DEU)

Procédures d'évaluation et actions
d'atténuation des risques dans la
chaîne d'approvisionnement

Dispositif de suivi des mesures

Évaluation du dispositif de suivi des mesures –
Korian & Chaîne d'approvisionnement

- Charte Achats Responsables, associée dans tous les contrats et appel d'offres et progressivement signée par les fournisseurs (Cf 3.5.2 du DEU)
- Évaluation des fournisseurs par EcoVadis (Cf 3.5.2 du DEU)
- Charte éthique comportant un volet sur les droits de l'Homme et la dignité des personnes ainsi que la protection des actifs (Cf 3.2.2 et 3.5.5.1 du DEU)
- Standard ISO 9001 Management & Support

- Pilotage des EIG par thème, catégorisation, hiérarchisation selon la criticité des événements indésirables graves (EIG)
- Reporting hebdomadaire et Comités incidents mensuels pour l'analyse et la remédiation EIG dans chaque pays



KORIAN

- Déploiement du Positive Care : 80 % du réseau
- Objectif 100% de salariés formés aux gestes barrières et mesures de prévention en période pandémique (fiches actions pour salariés, nouveaux arrivants et remplaçants)
- Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,32 pour 10 000 journées de séjour



- Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)



KORIAN

- Actions de sensibilisation / formation auprès de 318 référents « données personnelles » en 2021



- Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)



KORIAN

- Lignes d'écoute accessibles 7j/7, 24H/24, anonyme et confidentielle pour les salariés basés en France et en Belgique (Cf 3.3.2.3 du DEU)
- Dispositifs de suivi et d'aide psychologique des sites dans tous les pays du Groupe
- Mécanisme d'alerte (whistleblowing) anonyme à la disposition de toutes les personnes internes et externes via un site web externe sécurisé
- Comité d'entreprise européen : 2 réunions plénières ordinaires, 2 réunions extraordinaires, 4 réunions du Bureau, 6 réunions des groupes de travail et 1 réunion plénière de formation
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social : 100 %
- Taux d'engagement employés (Enquête Community Pulse) 77,4 %
- Taux de fréquence : 48
- Taux de gravité : 1,97



- Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)

Enjeux Devoir de Vigilance	Risques Devoir de Vigilance	Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques des activités Korian
 <p>Enjeux Santé & sécurité des personnes</p>	<p>Sécurité des établissements</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Procédures « événements indésirables graves » (EIG), procédures associées selon le niveau de classification de l'EIG ainsi que le dispositif de gestion du risque, chaque signalement est centralisé dans une base de données permettant de définir d'éventuelles actions correctives (Cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Sensibilisation et prévention à l'échelle européenne sur la sécurité et l'hygiène (cf 3.2.4.2 du DEU) ■ Diagnostics hygiène et Plan Vigi-Covid (standard européen) intégré aux audits 360° et au Standard Korian qui comprend les exigences de la certification ISO 9001 auxquelles s'ajoutent les exigences Groupe (cf 3.2.3.1 du DEU) ■ Audits internes (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf 3.2.3.1 du DEU) ■ Audits Externes avec des organismes assermentés (cf 3.2.3.1 du DEU) ■ Système de déclaration des événements indésirables graves visant à recenser les dysfonctionnements techniques majeurs dans chaque établissement du Groupe
 <p>Environnement</p>	<p>Gestion des déchets</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Optimisation du tri des déchets et suivi de la production de déchets résiduels la gestion des déchets (cf 3.6.4.4 du DEU) ■ Sensibilisation aux éco-gestes pour améliorer le tri des déchets en établissement (Cf 3.6.3, 3.6.4.4 du DEU) ■ Dispositif de collecte des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) (cf 3.6.4.4.4 du DEU)
<p>Environnement</p>	<p>Réduction de l'empreinte environnementale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Audits énergétiques (cf 3.6.3 du DEU) ■ Plan de maintenance national (France), les actions sont listées et renseignées sur un registre et dans l'outil GMAO (Gestion de Maintenance Assistée par Ordinateur) (Cf 3.6.3 du DEU) ■ Évaluation de l'empreinte carbone de Korian en 2019 par un tiers externe sur le périmètre France, Allemagne, Belgique et Italie (Cf 3.6.2 du DEU) ■ Feuille de route bas carbone pour l'énergie des bâtiments à horizon 2030, avec un objectif de -40 % (cf 3.6.3 du DEU) ■ Certification HQE ou équivalent des bâtiments (cf 3.6.3 du DEU) <p>Bonnes pratiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Campagne de sensibilisation aux écocgestes en France, Allemagne, Belgique (Cf 3.6.3 du DEU)

Procédures d'évaluation et actions d'atténuation des risques dans la chaîne d'approvisionnement	Dispositif de suivi des mesures	Évaluation du dispositif de suivi des mesures – Korian & Chaîne d'approvisionnement
<ul style="list-style-type: none"> ■ Chartes Achats Responsables, associée dans tous les contrats et appel d'offres et progressivement signée par les fournisseurs (Cf 3.5.2 du DEU) ■ Évaluation des fournisseurs par EcoVadis (Cf 3.5.2 du DEU) ■ Charte éthique comportant un volet sur les droits de l'Homme et la dignité des personnes (Cf 3.2.2 et 3.5.6 du DEU) ■ Standard ISO 9001 Management & Support 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Audits internes (audits de qualité à 360°) réalisés tous les deux ans (cf 3.2.3.1 du DEU) 	 <p>KORIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Fréquence des événements indésirables graves : Ratio de 0,32 pour 10 000 journées de séjour ■ Audits Qualité 360° : 83 % des établissements certifiés A et B ■ Part des établissements certifiés ISO 9001 : 29 % des établissements certifiés  <ul style="list-style-type: none"> ■ Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Chartes Achats Responsables, associée dans tous les contrats et appel d'offre et progressivement signée par les fournisseurs (Cf 3.5.2 du DEU) ■ Intégration de critères ESG dans les cahiers des charges afin de venir répondre aux engagements Korian et la réduction des émissions de gaz à effet de serre liés aux achats (Cf 3.5.2 du DEU) ■ Évaluation des fournisseurs par EcoVadis avec suivi des performances par la Direction Achats (Cf 3.5.2 du DEU) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suivi de la collecte des déchets résiduels et des déchets des activités de soins à risque infectieux (DASRI) (cf 3.6.4.4 du DEU) 	 <p>KORIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ratio de quantité de DASRI par site : 2,08 tonnes  <ul style="list-style-type: none"> ■ Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2)
<ul style="list-style-type: none"> ■ Communication des exigences environnementales de Korian auprès des prestataires de maintenance des bâtiments et des fournisseurs externes (Cf 3.5.2 du DEU) ■ Charte éthique comprenant un volet de responsabilité en tant qu'entreprise citoyenne vis-à-vis de l'environnement (Cf 3.2.2 et 3.5.5.1 du DEU) ■ Standard ISO 9001 Management & Support 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Plans d'actions associés aux audits énergétiques (cf 3.6.3 du DEU) ■ Feuille de route bas carbone sur l'énergie des bâtiments (Cf 3.6.3 du DEU) ■ Suivi et réduction des déchets résiduels (cf DEU 3.6.4.4) ■ Réduction du gaspillage alimentaire (cf 3.2.3.2 du DEU) 	 <p>KORIAN</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Réduction des émissions de kgCO₂/m² en 2021 vs. 2020 : - 6,8 % ■ Part de nouveaux projets Greenfield de type HQE ou équivalents : 95 %  <ul style="list-style-type: none"> ■ Voir KPIs liés aux Achats Responsables (cf 3.5.2 du DEU)

3.8 Annexes

3.8.1 TABLE DE CONCORDANCE AVEC LE STANDARD HEALTH CARE DELIVERY DE SASB

Le SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*) est une organisation à but non lucratif américaine qui a développé un système de classification des industries selon leurs risques et opportunités ESG. Les standards SASB identifient les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance liés à la performance financière de chaque industrie, afin de proposer des indicateurs sur la valeur de l'entreprise, qui soient pertinents à la fois pour les investisseurs et pour les entreprises. Les standards SASB se fondent sur les pratiques et la réglementation américaines, rendant certains des indicateurs non applicables pour le Groupe.

En 2021, Korian publie pour la première fois la concordance des données incluses dans son Document d'enregistrement

universel avec le standard SASB *Health Care Delivery*, auquel le Groupe est rattaché.

Néanmoins, l'activité de *Health Care Delivery* n'est qu'une composante de l'activité du Groupe (décrite dans le chapitre 1 du présent Document d'enregistrement universel). Les résidents et les patients des établissements médico-sociaux et sanitaires du Groupe sont suivis médicalement (principalement pour des pathologies chroniques), mais le Groupe n'a pas d'activité hospitalière, et dispose uniquement de cliniques chirurgicales en Italie. Certains des indicateurs de ce standard ne sont donc pas transposables à l'activité du Groupe. Dans ce cas de figure, le Groupe a proposé, lorsque cela était possible, un indicateur permettant tout de même d'adresser la thématique.

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	2021	
				Information publiée par Korian	Section du DEU
Gestion de l'énergie					
HC-DY-130a.1	(1) Énergie totale consommée, (2) Pourcentage en électricité du réseau, (3) Pourcentage en énergie renouvelable	Quantitatif	Gigajoules (GJ), Pourcentage (%)	(1) Korian publie l'énergie totale consommée en Kwh : Consommation d'énergie totale : 809 788 950 kwh en 2021. (2) 34 % d'électricité. (3) Korian ne publie pas le % d'énergie renouvelable Pour plus d'informations, se référer au paragraphe ci-contre.	3.6.3
Gestion des déchets					
HC-DY-150a.1	Quantité totale de déchets médicaux, pourcentage (a) incinéré, (b) recyclé ou traité et (c) enfoui	Quantitatif	Tonnes métriques (t)	La quantité de déchets d'activité de soin à risque infectieux (DASRI) est de 2,08 tonnes / site (voir paragraphe ci-contre). Ces déchets sont collectés et traités selon les filières réglementaires des pays dans lequel Korian opère. Korian ne dispose pas de l'information sur ce traitement.	3.6.4.4
HC-DY-150a.2	Quantité totale de : (1) déchets pharmaceutiques et (2) déchets pharmaceutiques non dangereux, pourcentage (a) incinéré, (b) recyclé ou traité, et (c) enfoui	Quantitatif	Tonnes métriques (t), Pourcentage (%)	(1) (2) Korian ne publie pas ce type d'information. Dans les pays au sein desquels le Groupe opère, la récupération et la destruction des déchets pharmaceutiques sont encadrées par la réglementation et relèvent de la responsabilité des Etats, qui mettent en place des systèmes de collecte appropriés pour les médicaments inutilisés ou périmés (obligation prévue par la directive 2004/27/CE du 31 mars 2004).	

				2021	
Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	Information publiée par Korian	Section du DEU
Vie privée des patients et dossiers médicaux électroniques					
HC-DY-230a.1	Pourcentage de dossiers de patients sous forme de dossier médical électronique (DME) répondant aux exigences d'« utilisation significative »	Quantitatif	Pourcentage (%)	100 % des dossiers résidents et patients sont digitalisés. Plus d'information est disponible au paragraphe ci-contre.	3.1.2
HC-DY-230a.2	Description des politiques et pratiques visant à sécuriser les dossiers d'informations de santé protégées (PHI) des clients et d'autres informations nominatives (PII)	Discussion et analyse		Korian publie des informations sur la gestion du risque relatif aux systèmes d'information, cyber sécurité et protection des données personnelles pouvant impacter ses résidents et patients, ainsi que des détails sur sa politique Groupe en matière de protection des données personnelles (conformes au RGPD). Ces informations sont disponibles aux paragraphes ci-contre.	2.1.5 3.2.4.1
HC-DY-230a.3	(1) Nombre de violation de données, (2) pourcentage impliquant (a) des informations nominatives (PII) uniquement et (b) des informations de santé protégées (PHI), (3) nombre de clients concerné dans chaque catégorie, (a) PII uniquement et (b) PHI	Quantitatif	Nombre, Pourcentage (%)	(1) 4 cas de violation de données ont été recensés en 2021 (2) (a) 100 % impliquant des données nominatives (b) 0 % concernant des informations de santé protégées (3) Aucun client concerné par une violation de données.	
HC-DY-230a.4	Montant total des pertes financières à la suite de procédures judiciaires associées à la confidentialité et la sécurité des données	Quantitatif	Valeur monétaire	Aucune perte financière n'est attribuable à des procédures judiciaires associées à la confidentialité et à la sécurité des données.	
Accessibilité aux services pour les patients à faibles revenus					
HC-DY-240a.1	Discussion sur la stratégie de gestion de la combinaison des situations des patients sur le plan de l'assurance	Discussion et analyse		Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-240a.2	Montant des paiements de rajustement reçus dans le cadre du programme DSH (Disproportionate Share Hospital) (Hôpitaux servant une partie disproportionnée de patients couverts par Medicare)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable

2021					
Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	Information publiée par Korian	Section du DEU
Qualité des soins et satisfaction des patients					
HC-DY-250a.1	Score total de performance moyen des hôpitaux en matière d'achats à valeur ajoutée et des scores de domaine, pour l'ensemble des établissements	Quantitatif	Nombre	Cet indicateur n'est pas applicable dans le contexte européen.	Non applicable
HC-DY-250a.2	Nombre d'événements graves à déclarer (SRE) tels que définis par le National Quality Forum (NQF, ou Forum national sur la qualité)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Korian publie le taux de fréquence des Evénements Indésirables Graves (EIG), selon un référentiel qui lui est propre et qui s'appuie sur les définitions existantes dans les différents pays d'implantation du Groupe. La définition des EIG est en effet commune à toutes les entités du Groupe. Le ratio est de 0,32 pour 10 000 journées facturées en 2021. De plus amples informations sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.2.4.2
HC-DY-250a.3	Score HAC (taux d'infection nosocomiale) par hôpital	Quantitatif	Nombre	<p>Les maladies nosocomiales sont des maladies à déclaration obligatoire, qui font l'objet de déclarations auprès des autorités et qui sont suivies dans le cadre des Evénements Indésirables Graves (EIG).</p> <p>En revanche, Korian ne suit pas de façon distincte les maladies nosocomiales des autres EIG liés à la prise en charge. Il n'est donc pas possible de communiquer un taux d'infections.</p> <p>Pour les cliniques, les pays du Groupe concernés (France et Italie) définissent une politique de prévention et de lutte contre les infections à l'hôpital, en conformité avec les réglementations locales, et disposent de protocoles de prévention et de prise en charge dédiés. Chaque clinique a un Comité de Lutte contre les Infections Associées aux Soins.</p> <p>Dans les cliniques chirurgicales du Groupe (uniquement présentes en Italie), la prévention des infections nosocomiales est intégrée au système de gestion des risques par le biais de procédures spécifiques (telles que l'antibioprophylaxie et la surveillance du patient durant son séjour). Les cas d'infection sont tracés à la fois dans les dossiers médicaux des patients, font l'objet d'un signalement au Risk Manager et sont revus au cours des réunions d'audit interne.</p>	
HC-DY-250a.4	Taux de réadmission excédentaire par hôpital	Quantitatif	Ratio	Cet indicateur est considéré comme non applicable, Korian n'exerçant pas l'activité d'hôpital.	Non applicable
HC-DY-250a.5	Amplitude de l'ajustement des paiements pour réadmission dans le cadre du programme HRRP (Hospital Readmissions Reduction Program, ou programme de réduction des réadmissions à l'hôpital)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	Non applicable

2021

Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	Information publiée par Korian	Section du DEU
Gestion des substances contrôlées					
HC-DY-260a.1	Description des politiques et pratiques de gestion du nombre d'ordonnances émises pour des substances réglementées	Discussion et analyse		Korian suit la réglementation en vigueur au sein du marché européen. Tout médicament fait l'objet d'une autorisation de mise sur le marché. Les médicaments délivrés au sein des établissements du Groupe ont été prescrits sur ordonnance par des médecins. Le circuit du médicament, de la prescription à l'administration, respecte la législation en vigueur dans chaque pays et les recommandations du bon usage du médicament.	
HC-DY-260a.2	Pourcentage des ordonnances de substances réglementées rédigées pour lesquelles une requête a été envoyée à une base de données d'un programme de surveillance des médicaments sur ordonnance (PDMP)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le cadre de la réglementation européenne.	
Transparence de la tarification et de la facturation					
HC-DY-270a.1	Description des politiques ou initiatives visant à s'assurer que les patients sont correctement informés sur le prix avant de subir une opération	Discussion et analyse		Pour l'Italie (seul pays où le Groupe dispose de cliniques chirurgicales), le coût de l'opération est présenté et validé en amont par le patient : selon le type de traitement chirurgical, la tarification peut dépendre de chaque clinique qui l'établit au sein d'un contrat présenté au patient pour validation (le coût est fonction de l'implant, du matériel utilisé, des coûts du personnel et des médecins, ainsi que de la salle d'opération). Le coût supporté par les patients dépend également des tarifs et remboursements pratiqués par leurs compagnies d'assurance.	Tableau réglementations et tarification - Chapitre 8
HC-DY-270a.2	Discussion sur la mise à disposition des informations de tarification des services auprès du public	Discussion et analyse		Des informations sur le détail de la réglementation et des dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans chaque pays où le Groupe est implanté sont disponibles au Chapitre 8 du Document d'enregistrement universel.	Tableau réglementations et tarification - Chapitre 8
HC-DY-270a.3	Nombre des 25 services les plus communs de l'entité pour lesquels les informations tarifaires sont disponibles publiquement, pourcentage du total des services réalisés (par volume) que ces services représentent	Quantitatif	Nombre, Pourcentage (%)	Cet indicateur n'est pas considéré comme pertinent du fait des activités du Groupe.	

3

					2021
Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	Information publiée par Korian	Section du DEU
Santé et sécurité des employés					
HC-DY-320a.1	(1) Taux de fréquence des accidents du travail (TRIR) et (2) taux de jours d'absence et de jours de travail restreint ou transféré (DART, days away, restricted or transferred)	Quantitatif	Taux	(1) Taux de fréquence : 48 en 2021 (2) L'indicateur correspondant est le taux de gravité : 1,97 en 2021 Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.2.3
Politique de recrutement, de formation et de fidélisation des employés					
HC-DY-330a.1	Taux de roulement (1) volontaire et (2) involontaire des employés pour : (a) les médecins, (b) les professionnels de santé non médecins, et (c) tous les autres employés	Quantitatif	Taux	(1) Korian publie le taux de Turnover total pour le Groupe : 20,9 % (2) Korian ne publie pas les informations détaillées sur les taux de turnovers par catégories. Des informations complémentaires sont disponibles au paragraphe ci-contre.	3.3.1
HC-DY-330a.2	Description des efforts de recrutement et de conservation de talents pour les professionnels de la santé	Discussion	et analyse	Korian publie sa stratégie Ressources humaines relative à l'attractivité, au recrutement et à la rétention des salariés, qui se décompose de la façon suivante : <ul style="list-style-type: none"> ■ Engager les salariés autour d'un socle social ambitieux ■ La promotion sociale interne au cœur de la promesse employeur de Korian ■ Un contrat social motivant et axé sur l'épanouissement au travail ■ Anticiper et agir face à la pénurie des talents dans le secteur ■ Les parcours de formation qualifiante <p>Korian recrute <i>via</i> des canaux internes et externes et investit dans le développement de compétences. En interne, le Groupe est engagé sur les dispositifs de formation qualifiante, notamment la Validation des Acquis de l'Expérience et l'apprentissage. En externe, le Groupe recrute <i>via</i> des annonces ou des partenariats, ou encore <i>via</i> des dispositifs innovants de reconversion. Il mène également de nombreuses actions de découvertes de ses métiers auprès de publics en insertion professionnelle. Pour en apprendre davantage sur ces politiques, ainsi que sur les dispositifs du Groupe en faveur du bien-être et de la qualité de vie au travail, se référer aux paragraphes ci-contre.</p>	3.3

					2021	
Code SASB	Métrique SASB	Catégorie SASB	Unité de mesure SASB	Information publiée par Korian	Section du DEU	
Impacts du changement climatique sur la santé des individus et sur les infrastructures						
HC-DY-450a.1	Description des politiques et pratiques concernant : (1) les risques physiques dus à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes et (2) les évolutions des taux de morbidité et de mortalité des maladies associées au changement climatique	Discussion et analyse		(1) Les risques physiques liés à l'augmentation de la fréquence et de l'intensité des événements climatiques extrêmes sont présentés au chapitre 2, sur les Risques, du Document d'enregistrement universel (2) Cet indicateur ne fait pas l'objet d'un suivi par Korian Korian est engagé dans une feuille de route bas carbone notamment en améliorant la performance énergétique de ses bâtiments et en réduisant l'empreinte environnementale de ses activités et de l'ensemble de sa chaîne de valeur afin : ■ de garantir le respect des exigences réglementaires européennes ■ de contribuer en assurant sa responsabilité d'acteur mobilisé contre le réchauffement climatique, par l'adaptation de ses activités, et pour la préservation de l'environnement Se référer aux paragraphes ci-contre pour avoir davantage de détails.	2.3.2 3.6.2 3.6.3 3.6.4	
HC-DY-450a.2	Pourcentage des établissements de soins de santé qui respectent la règle de préparation aux situations d'urgence des Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS)	Quantitatif	Pourcentage (%)	Cet indicateur fait référence à une réglementation américaine, qui n'est pas applicable à Korian. Korian respecte toutes les réglementations applicables dans les pays dans lesquelles il opère au sujet des procédures et situations d'urgence. En outre, Korian a mis en place une gestion de crise centralisée qui est décrite au paragraphe ci-contre.	3.2.4.3	
Fraude et procédures inutiles						
HC-DY-510a.1	Montant total des pertes financières dues aux procédures judiciaires associées à la fraude à Medicare/Medicaid en vertu de la False Claims Act (Loi des États-Unis sur les fausses déclarations)	Quantitatif	Valeur monétaire	Cet indicateur n'est pas considéré comme applicable dans le contexte européen.		Non applicable
HC-DY-000.A	Nombre (1) d'établissements et (2) de lits, par type	Quantitatif	Nombre	Au 31.12.2021 : (1) 1 143 établissements (2) Nombre total de lits : 91 808.		
HC-DY-000.B	Nombre (1) d'admissions de patients hospitalisés et (2) de visites de patients ambulatoires	Quantitatif	Nombre	(1) (2) En 2021, 649 000 résidents et patients ont été accueillis au sein des maisons de retraite spécialisées, des cliniques en hospitalisation complète, ou en consultations ambulatoires. Korian ne publie pas le détail de ce chiffre. À noter en outre qu'il ne s'agit pas que de patients hospitalisés mais aussi de résidents de maisons de retraite spécialisées ou de résidences services.		

3.8.2 PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

ARTICLES 2021 INDEXÉS

COMMUNICATIONS ORALES
CONGRÈS 2021COMMUNICATIONS AFFICHÉES
CONGRÈS 2021

- Alexandre F, Varray A, Heraud N. Cerebral tissue oxygenation saturation does not equate with cerebral oxygen availability. *Respiration*. 2021.
- Beaumont M, Le Tallec F, Villiot-Danger E. L'entraînement des muscles inspiratoires en réhabilitation respiratoire. *Revue des Maladies Respiratoires*. 2021.
- Bernard P, Chevance G, Kingsbury C, Baillot A, Romain A-J, Molinier V, et al. Climate change, physical activity and sport: a systematic review. *Sports Medicine*. 2021:1-19.
- Bernard P, Chevance G, Kingsbury C, Gervais J, Baillot A, Romain A, Molinier V, et al. Muscles son jeu dans la lutte contre le changement climatique. *Science & Sports*. 2021.
- Blervaque L, Prefaut C, Forthim H, Maffre F, Bourrellet M, Heraud N, et al. Efficacy of a long-term pulmonary rehabilitation maintenance program for COPD patients in real-life setting – A 5-year cohort study. *Respiratory Research*. 2021.
- Caille P, Alexandre F, Molinier V, Heraud N. The role of personality traits in the pulmonary rehabilitation response in Chronic Obstructive Pulmonary Disease patients. *Respiratory Medicine*. 2021.
- Hognon L, Heraud N, Varray A, Torre K. Adaptive capacities and complexity of heart rate variability in patients with Chronic Obstructive Pulmonary Disease throughout pulmonary rehabilitation. *Frontiers in Physiology*. 2021.
- Saey D, Bellocq A, Gephine S, Lino A, Reychler G, Villiot-Danger E. Quels tests physiques pour quels objectifs en réadaptation respiratoire? *Revue des Maladies Respiratoires*. 2021.
- Bernard, P., G. Chevance, C. Kingsbury, A. Baillot, A. Romain, V. Molinier, T. Gadais and K. Dancause (2021). Climate change and physical activity: a systematic review. 35th Annual Conference of the European Health Psychology Society.
- Caille, P., Y. Stephan, V. Molinier, F. Alexandre and N. Heraud (2021). Does personality predict physically active lifestyle after pulmonary rehabilitation among patients with chronic respiratory diseases? ACAPS 2021, Montpellier.
- Chevance, G., P. Bernard, C. Kingsbury, A. Baillot, A. Romain, V. Molinier, T. Gadais and K. Dancause (2021). Climate change and physical activity: a systematic review. ACAPS 2021, Montpellier.
- Dulaud, P., P. Caille, D. Mottet and I. Di Loreto (2021). Personality aware Self-Quantification System for Physical Activity Support. ACAPS 2021, Montpellier.
- Gouzi, F., L. Blervaque, C. Préfaut, H. Forthim, F. Maffre, M. Bourrellet, N. Heraud, M. Catteau, P. Pomiès, D. Jaffuel, N. Molinari and M. Hayot (2021). Efficacy of a long-term pulmonary rehabilitation maintenance program for COPD patients in a real-life setting: a 5-year cohort study. *ATS Webinar*.
- Hognon, L., N. Heraud, A. Varray and K. Torre (2021). Adaptive capacities and complexity of heart rate variability in patients with COPD throughout pulmonary rehabilitation. *ICCS 2021*, Online.
- Hognon, L., N. Heraud, A. Varray and K. Torre (2021). Complex systems approaches to apprehend the adaptability of human behaviour with a special focus on healthy aging and chronic diseases: a meta-narrative review. ACAPS 2021, Montpellier.
- Saladie, M. (2021). Adherencia al tractament amb CPAP en pacients SAHS : impacte de l'educació sanitària individualitzada i integrada a un programa de rehabilitació pulmonar. 38 diada Pneumològica, Online (18, 19, 20/03/2021).
- Varray, A., F. Alexandre, N. Heraud, E. Tremey, N. Oliver and D. Bourguin (2021). La diminution de l'activation du cortex moteur dans la BPCO est spécifique aux patients atteints de faiblesse musculaire. AFAPA, Virtual.
- Caille P, Alexandre F, Molinier V, Heraud N, editors. The role of personality in the pulmonary rehabilitation response in COPD patients. Congress of European Respiratory Society; 2021 5-8 Septembre 2021; Online.
- Hognon L, Heraud N, Varray A, Torre K, editors. Adaptive capacities and complexity of heart rate variability in patients with COPD throughout pulmonary rehabilitation. Congress of European Respiratory Society; 2021 5-8 Septembre 2021.
- Miffre C, Sanguignol F, Heraud N, Felez A, Dubois M, Annequin D, et al., editors. Parcours de soin innovant de Réadaptation Respiratoire dans le Bronchopneumopathie Chronique Obstructive. ANAP; 2021 23-24 septembre 2021; Paris.
- Molinier V, Alexandre F, A. C. Vernet A, Aliaga-Parera J, Oliver N, et al., editors. Effects of pulmonary rehabilitation on major symptoms of long COVID (post-COVID-19 syndrome): preliminary results. Congress of European Respiratory Society; 2021 5-8 Septembre 2021; Online.

ARTICLES 2021 INDEXÉS

COMMUNICATIONS ORALES
CONGRÈS 2021COMMUNICATIONS AFFICHÉES
CONGRÈS 2021

FONDATION

1. de Boissieu, P., Guerin, S., Suissa, V., Letty, A., et al. Being useful among persons aged over 65: social representations from a cross-sectional European study. *Aging Clin Exp Res* 33, 2565–2572 (2021). <https://doi.org/10.1007/s40520-020-01767-x>.
2. Cormi C, Sanchez S, de l'Estoile V, Ollivier L, Letty A, Berrut G, Mulin E. Telepsychiatry to Provide Mental Health Support to Healthcare Professionals during the COVID-19 Crisis: A Cross-Sectional Survey among 321 Healthcare Professionals in France. *Int J Environ Res Public Health*. 2021 Sep 27;18(19):10146. doi: 10.3390/ijerph181910146. PMID: 34639447; PMCID: PMC8508285.
3. Sanchez S, Ecarnot F, Voilmy D, Ndiongue BM, Cormi C, Letty A, Hay PE, Novella JL. A qualitative study of the perception of nursing home practitioners about the implementation of quality indicators for drug consumption in nursing homes. *Aging Clin Exp Res*. 2021 Oct 6. doi: 10.1007/s40520-021-01989-7. Epub ahead of print. PMID: 34613609.

1. Lea Peroni, D' Didier Armaingaud, Gilles Berrut, Mathieu Ahouah, Monique Rothan-Tondeur - Représentations de l'incontinence urinaire sur le web et les réseaux sociaux – International Council of Nurses Congress – novembre 2021.

1. F Ecarnot, S Sanchez, S Guérin, A Letty - Quel "territoire de vie" et quel lieu pour les personnes âgées vivant dans la communauté ou en EHPAD. Etude qualitative dans 4 pays européens - 9ème congrès francophone Fragilité et prévention de la dépendance du sujet âgé – Juin 2021.
2. Clément Cormi, Valentine de l'Estoile, Laura Ollivier, Aude Letty, Emmanuel Mulin - Télépsy pour tous : enquête sur les téléconsultations de psychiatrie des soignants pendant la crise sanitaire - 9ème congrès francophone Fragilité et prévention de la dépendance du sujet âgé – Juin 2021.
3. C. Cormi (Troyes), S. Sanchez (Troyes), V. Delestoile (Paris), A. Letty (Paris), L. Ollivier (Paris), G. Berrut (Nantes), E. Mulin (La Crau) - Télépsy pour tous : enquête sur les téléconsultations de psychiatrie des soignants pendant la crise sanitaire - 41èmes journées annuelles de la société française de gériatrie et gérontologie – novembre 2021.
4. L. Peroni (Bobigny), D. ARMAINGAUD (Paris), G. BERRUT (Nantes), M. AHOUAH (Bobigny), M. Rothan-Tondeur (Bobigny) - Représentations sociales de l'incontinence urinaire des personnes âgées sur le web et les réseaux sociaux : différences culturelles entre internautes anglophones et francophones - 41èmes journées annuelles de la société française de gériatrie et gérontologie – novembre 2021.
5. F. Ecarnot (Besançon), S. Sanchez (Troyes), A. Letty (Paris), S. Guerin (Paris) - Quel "territoire de vie" et quel lieu pour les personnes âgées vivant dans la communauté ou en EHPAD. Etude qualitative dans 4 pays européens - 41èmes journées annuelles de la société française de gériatrie et gérontologie – novembre 2021.

DIRECTION MÉDICALE
FRANCE

1. Couderc AL, Correard F, Hamidou Z, Nouguerede E, Arcani R, Weiland J, Courcier A, Caunes P, Clot-Faybesse P, Gil P, Berard C, Miola C, Berbis J, Villani P, Daumas A. Factors Associated With COVID-19 Hospitalizations and Deaths in French Nursing Homes. *J Am Med Dir Assoc*. 2021 Aug;22(8):1581-1587.e3. doi: 10.1016/j.jamda.2021.06.023. Epub 2021 Jun 26. PMID: 34237258; PMCID: PMC8233961.
2. Innovations technologiques et place de l'aide-soignant auprès du résident - 13/03/21 Doi : 10.1016/j.sasoi.2021.01.008
Alexandra Vuillemin : Psychologue clinicienne, référente régionale psychologue pour la région Paca-Est - Ehpac Korian La Louisiane, 33, rue Eugénie, 83400 Hyères, France.

3

ARTICLES 2021 INDEXÉS

COMMUNICATIONS ORALES CONGRÈS
2021COMMUNICATIONS AFFICHÉES
CONGRÈS 2021

ITALIE

1. Elli C, Novella A, Nobili A, Ianes A, Pasina L. Laxative Agents in Nursing Homes: An Example of Prescribing Cascade. *J Am Med Dir Assoc.* 2021 May 21;S1525-8610(21)00420-5. doi: 10.1016/j.jamda.2021.04.021. Epub ahead of print. PMID: 34023302.
2. Giannetta, N.; Sergi, R.; Villa, G.; Pennestrì, F.; Sala, R.; Mordacci, R.; Manara, D.F. Levels of Moral Distress among Health Care Professionals Working in Hospital and Community Settings: A Cross Sectional Study. *Healthcare* 2021, 9, 1673. <https://doi.org/10.3390/healthcare9121673>.
 - Acknowledgments : We thank Fondazione Cariplo for the support (grant number 2018-0801 "Home, Hospitals and Humans: the impact of space and time in long term care delivery and aging). The authors would also like to thank the Medical Direction of Korian—Italy, Aladar Bruno Ianes, the General Direction of Fondazione Carisma—Bergamo (Italy), Fabrizio Lazzarini, and the Hospital Direction of I.R.C.C.S San Raffaele—Milano (Italy), Alberto Ambrosio, Pasqualino D'Aloia, Anna Rossetti.
1. A.Ianes. Nuovi modelli assistenziali : vivere over, un paradigma a misura di senior - Congresso regionale AIP Sardegna – Avril 2021.
2. R.Cassino. Fotobiomodulazione con luce blu strumento di guarigione / evidenze scientifiche ed esperienze cliniche a confront – Congresso AIUC – Novembre 2021.
1. R.cassino, L. Bettaglio, I.Cela, R. Dovico, A. Mobini, G.S. Barrionuevo M. Creme barrier a confront : tecnoalternativa all'ossido di zinco – XVI Congresso Associazione Italiana Ulcere Cutanee – Novembre 2021.



BELGIQUE

1. Goossens, M.E., Neven, K.Y., Pannus, P. et al. The prior infection with SARS-CoV-2 study (PICOV) in nursing home residents and staff - study protocol description and presentation of preliminary findings on symptoms.. *Arch Public Health* 79, 195 (2021). <https://doi.org/10.1186/s13690-021-00715-z>.
 - Acknowledgments : We also give our gratitude to Persyn P (Korian).
1. Liselore De Rop (KU Leuven); Piet Cools (Ghent University); Jan Y Verbakel (KU Leuven); Stefan Heytens (Ghent University); Hanne Vercruyse (Research and analytics, Liantis); Elizaveta Padalko (Ghent University); Peter Persyn (Senior Living Group); Brecht Devleesschauwer (Ghent University, Sciensano) - SARS-CoV-2 seropositivity in nursing home staff and residents - General practice Research on Infection Network – Septembre 2021.



ESPAGNE

1. María Àngels Cebrià i Iranzo, Nayara Oliveira Lima Gerhardt, Natalia Cezón-Serrano, Laura Arjona Tinaut. Impacto des confinamiento por COVID-19 en la poblacion mayor institucionalizada con sarcopena : un estudio piloto – Congreso virtual Sociedad Espanola de geriatría y gerontologia – juin 2021.

3.8.3 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Suite à la transposition en France de la directive européenne 2014/95/UE du 22 octobre 2014 relative à la publication d'informations sociales et environnementales (ord. 2017-1180 du 19 juillet 2017, JO du 21 ; décret 2017-1265 du 9 août 2017, JO du 11), modifiée par l'ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n° 2017-1265 du 9 août 2017, Korian publie une déclaration de performance extra-financière (DPEF) dans son Document d'enregistrement universel.

La table de concordance avec les informations sociales, environnementales et sociétales devant figurer dans la déclaration de performance extra-financière est publiée à la section 8.5 du présent Document universel d'enregistrement.

La présente note méthodologique précise les méthodes de collecte et de calcul des indicateurs clés de performance présents dans la DPEF du Groupe.

Le périmètre du reporting et la méthode de consolidation

Les indicateurs sont publiés en 2021 sur le périmètre du Groupe, hors acquisitions réalisées courant 2021. Ils concernent donc les pays suivants : l'Allemagne, la Belgique, l'Espagne (hors cliniques en santé mentale Ita), la France, l'Italie et les Pays-Bas, et ne couvrent pas le Royaume-Uni. L'effectif et l'équivalent temps plein (ETP) des acquisitions sont néanmoins fournis à titre indicatif au sein du chapitre 3 (section 3.3.1).

Un référentiel Groupe a été constitué courant 2021 pour les indicateurs RH, inclus dans le référentiel Groupe des indicateurs extra-financiers. Ce référentiel a pour but d'harmoniser et de formaliser les définitions, les méthodes de calcul, la gouvernance et les procédures de reporting.

Spécificités du périmètre de reporting pour le Positive Care et la certification ISO 9001

En juin 2020, le Groupe a réalisé un placement privé reposant sur des critères de performance extra-financière : *Sustainability Linked Euro PP*. Le calcul annuel des objectifs ESG associés à ce placement repose sur le périmètre Groupe datant de 2019 et comprenant 836 établissements, d'où sont exclues les cessions qui ont eu lieu en cours d'année. En 2021, 12 établissements français ont été cédés, établissant la base pour le calcul de ces indicateurs à 824 établissements. Les indicateurs dont le calcul repose sur cette base sont le déploiement du *Positive Care* et de la certification ISO 9001.

La période de reporting

Les indicateurs quantitatifs sont calculés sur l'année civile, du 1^{er} janvier au 31 décembre 2021 (12 mois), avec des données arrêtées au 31 décembre 2021. Certains indicateurs font exception à cette règle pour des raisons de disponibilité de données et sont calculés sur 12 mois glissants. Cette particularité est indiquée dans les définitions des indicateurs concernés, au sein de cette note méthodologique.

La collecte des données

Les données relatives aux périmètres définis ont été recueillies par la Direction RSE Groupe, directement auprès de chaque Direction Groupe ou pays concerné.

La vérification externe

Les informations ESG communiquées ont fait l'objet d'une vérification externe par Mazars SAS, nommé organisme tiers indépendant et membre du réseau Mazars SA, Commissaire aux comptes de la Société.

Des tests de détails ont été réalisés sur les indicateurs clés de performance mentionnés dans le rapport figurant à la section 3.9, les autres données ont fait l'objet d'une revue de cohérence et d'une revue de sincérité.

Les précisions et limites méthodologiques

Lorsque les données n'ont pu être obtenues pour l'ensemble des pays, les variations de périmètre sont mentionnées au sein de cette note méthodologique.

Fréquence des événements indésirables graves (EIG)

Nombre d'EIG/10 000 journées facturées.

Les EIG pris en compte dans l'indicateur sont ceux qui correspondent aux événements directement liés à la sécurité des personnes. En effet, les événements indésirables graves recouvrent également d'autres catégories, telles que les défaillances techniques liées aux équipements et bâtiments.

Part d'établissements certifiés ISO 9001

Sont comptabilisés les établissements certifiés parmi la base des 824 établissements utilisés pour le calcul des objectifs ESG liés au placement Euro PP en 2021.

Part des établissements Positive Care

Sur ce même périmètre Euro PP de 824 établissements, sont comptabilisées les maisons de retraite spécialisées, hors Espagne et Pays-Bas, où sont déployés les équipements de thérapie non médicamenteuse *Positive Care* pour lesquels l'un des collaborateurs au moins a suivi une formation.

Nombre de référents données personnelles formés et sensibilisés

Cet indicateur a été collecté sur la France, l'Italie, la Belgique et élargi à l'Allemagne pour 2021.

Certains des référents comptabilisés ont pu être formés plusieurs fois et quitter la Société depuis leur formation.

3

Les recrutements

Le nombre de recrutements couvre le nombre d'employés permanents dont le contrat a démarré au cours de la période.

Ancienneté moyenne

Nombre d'années d'ancienneté pour l'effectif permanent fin de période divisé par l'effectif permanent fin de période. Pour les acquisitions, l'ancienneté des employés est conservée.

Le taux de fréquence

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

Le taux de gravité

Nombre de jours d'arrêt consécutifs à un accident de travail multiplié par 1 000, divisé par le nombre d'heures travaillées.

Le taux d'absentéisme

Nombre d'heures d'absence de l'effectif permanent pour les motifs suivants : arrêt maladie, maladies professionnelles, accident du travail, accident de trajet et absences non autorisées, divisé par le nombre d'heures théoriques travaillées pour l'effectif permanent. Cet indicateur est calculé sur 12 mois glissants.

Le taux de rotation

Nombre de départs au sein de l'effectif permanent divisé par l'effectif permanent. Cet indicateur est calculé sur 12 mois glissants.

Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants

Nombre d'employés permanents et non permanents engagés dans un parcours qualifiant au cours de la période divisé par l'ETP Groupe annuel moyen.

Un parcours qualifiant doit mener à un diplôme externe ou à une certification reconnue. Si la formation est organisée en interne, son contenu doit être validé par une autorité ou instance publique, afin que le diplôme ou la certification délivré soit reconnu. Ce type de formation comporte en général a minima 25 heures.

Les types de parcours qualifiants inclus sont par exemple l'apprentissage, la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), ou encore le programme de formation des Directeurs d'établissement s.Keys. Les formations obligatoires ou réglementaires ne sont pas reconnues comme des parcours qualifiants.

Le nombre de publications scientifiques

Sont comptabilisés les articles scientifiques publiés au cours de la période dans des revues indexées qui disposent d'un numéro DOI (*Digital Object Identifier System*) et dont les auteurs comprennent a minima un employé Korian ou une personne

affiliée à la Fondation Korian lorsque l'article a été publié. Sont également comptabilisées les communications écrites ou orales présentées en Congrès lorsqu'un représentant de Korian ou de la Fondation Korian figure dans la liste des auteurs.

Part des fournisseurs référencés ayant signé la charte achats responsables du Groupe

Cet indicateur est calculé hors Espagne et hors Royaume-Uni.

Part des fournisseurs évalués par le biais de la plateforme EcoVadis

Le Groupe demande à ses fournisseurs stratégiques, caractérisés par leur taille, leur capacité à répondre à la demande sur un large périmètre ou par leur importance pour l'activité opérationnelle au sein d'un pays, d'être évalués par l'agence de notation extra-financière EcoVadis, de manière à pouvoir suivre leur performance ESG. Cet indicateur est calculé sur une base de 429 fournisseurs stratégiques invités à se faire évaluer en France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas et Italie.

Part des achats locaux dans les Achats Groupe

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire envoyé à 607 fournisseurs de rang 1. Ces 607 fournisseurs représentent 61 % des montants d'achats totaux de la France, l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas et l'Italie (hors coopératives italiennes, organismes de financement et foncières, et Commissaires aux comptes).

Ce ratio correspond à la part du chiffre d'affaires réalisée par ces fournisseurs avec le Groupe qu'ils déclarent être réalisée localement, c'est-à-dire dans le même pays ou la même région que ceux dans lesquels l'établissement ayant passé commande est situé.

Différents critères indiqués dans le questionnaire, ont été retenus pour qualifier des achats locaux, en fonction de la typologie des achats. Pour les produits alimentaires, le pays d'origine est pris en compte pour les fruits et légumes, pour la viande, l'animal doit être né, avoir été élevé et tué dans le même pays, et pour le poisson, c'est la zone de pêche qui est considérée. Pour les produits transformés, au moins 50 % des matières premières doivent provenir du pays d'implantation de l'établissement. Pour les produits manufacturés c'est le critère de la dernière transformation substantielle qui a été retenu. Les services sont quant à eux qualifiés d'achats locaux dès lors qu'ils contribuent à la création d'emploi au sein du même pays que l'établissement.

Part des achats du Groupe réalisés auprès de Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Cet indicateur a été calculé avec l'aide d'un cabinet externe sur les achats Groupe (France, Allemagne, Belgique, Italie, Pays-Bas et Espagne), hors coopératives italiennes. Seules les dépenses cumulées de plus de 50k€ ont été prises en compte dans l'analyse, hors loyers.

La définition utilisée est celle de la Commission européenne qui établit les seuils suivants :

- petite entreprise : moins de 50 salariés et chiffre d'affaires inférieur ou égal à 10 M€ ou total bilan inférieur ou égal à 10 M€ ;
- moyenne entreprise : moins de 250 salariés et chiffre d'affaires inférieur ou égal à 50 M€ ou total bilan inférieur ou égal à 43 M€.

Cet indicateur est calculé sur 12 mois glissants.

Part des établissements engagés dans un projet avec les communautés locales

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire transmis à 906 établissements (cliniques et maisons de retraite spécialisées) et comptabilise la part des établissements qui ont eu, courant 2021, un partenariat avec une association locale ou internationale, se traduisant par une intervention au sein de l'établissement ou par un projet commun. Le taux de répondants à ce questionnaire a été de 76 %.

Part des établissements dotés de Conseils de vie sociale ou de commissions des usagers ou équivalents

Cet indicateur est calculé sur la base des réponses à un questionnaire transmis à 906 établissements (cliniques et maisons de retraite spécialisées) et comptabilise la part des établissements qui ont une instance de dialogue au sein de laquelle participent des résidents ou patients, ainsi que leurs proches. Le taux de répondants à ce questionnaire a été de 76 %.

Les facteurs d'émission utilisés pour les conversions sont les suivants :

Pays	Énergie	Unité	Facteurs d'émission 2021	Source
France	Gaz naturel	kgCO ₂ e/kWh PCS	0,205	ADEME
	Électricité	kgCO ₂ e/kWh	0,0599	ADEME
	Fioul	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,324	ADEME
	Propane	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,272	ADEME
	Réseaux de chaleurs	kgCO ₂ e/kWh	Lié à la localisation du site. Voir ci-dessous	Voir ci-dessous
Allemagne	Gaz naturel	kgCO ₂ e/kWh PCS	0,201	BAFA ⁽¹⁾
	Électricité	kgCO ₂ e/kWh	0,267	Fournisseur
	Fioul	kgCO ₂ e/kWh	0,266	BAFA ⁽¹⁾
	Propane	kgCO ₂ e/kWh	0,239	BAFA ⁽¹⁾
	Réseaux de Chaleurs	kgCO ₂ e/kWh	Moyenne utilisée : 0,28	BAFA ⁽¹⁾
	Bois	kgCO ₂ e/kWh	0,027	BAFA ⁽¹⁾
Belgique	Gaz naturel	kgCO ₂ e/kWh PCS	0,214	ADEME
	Électricité	kgCO ₂ e/kWh	0,22	ADEME
	Propane	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,269	ADEME
	Fioul	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,324	ADEME

Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent

Sont comptabilisés les nouveaux projets *Greenfield* (nouveau bâtiment) intégrés au portefeuille suite au premier Comité d'investissement, qui sont certifiables HQE ou équivalent.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées

Chaque pays a transmis ses consommations d'énergie chiffrées, sur la base des factures 2021, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements. Les données comptabilisées sont issues des sources d'énergie suivantes : électricité, gaz, propane, réseau de chaleur, bois et fioul, dont la répartition est présentée à la section 3.6.3.

Ces données sont consolidées au sein d'un outil Groupe, qui permet également de calculer les émissions de gaz à effet de serre associées aux consommations énergétiques.

Les consommations énergétiques et les émissions carbone associées sont divisées par le total des surfaces pour lesquelles des consommations énergétiques ont été communiquées, afin de constituer deux indicateurs d'intensité.

Pays	Énergie	Unité	Facteurs d'émission 2021	Source
Italie	Gaz naturel	kgCO ₂ e/kWh PCS	0,214	ADEME
	Électricité	kgCO ₂ e/kWh	0,406	ADEME
	Propane	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,269	ADEME
	Fioul	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,324	ADEME
	Réseaux de Chaleurs	kgCO ₂ e/kWh	Lié à la localisation du site. 2 établissements concernés : ■ Résidence Vittoria : 0,022 ■ Résidence Crocetta : 0,161	Fournisseur
Espagne	Gaz naturel	kgCO ₂ e/kWh PCS	0,214	ADEME
	Électricité	kgCO ₂ e/kWh	0,238	ADEME
	Propane	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,269	ADEME
	Fioul	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,324	ADEME
Pays-Bas	Gaz naturel	kgCO ₂ e/kWh PCS	0,214	ADEME
	Électricité	kgCO ₂ e/kWh	0,415	ADEME
	Propane	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,269	ADEME
	Fioul	kgCO ₂ e/kWh PCI	0,324	ADEME

(1) BAFA : Federal Office for Economic Affairs and Export.

Site	Facteur d'émissions Réseaux de chaleurs	Source
KORIAN LE DOUBS RIVAGE	0,053	ADEME
KORIAN LA FERME DU MARAIS	0,063	ADEME
KORIAN SAINT-SIMON	0,172	ADEME
KORIAN LES GRANDS CRUS	0,07	ADEME
KORIAN FONTAINE ST MARTIN	0,103	ADEME
KORIAN MARIE D'ALBRET	0,072	ADEME
KORIAN PARC DES DAMES	0,144	ADEME
KORIAN RIVE DE SELUNE	0,051	ADEME
KORIAN MARISOL	0,231	ADEME
KORIAN CASTEL VOLTAIRE	0,282	ADEME
KORIAN LES ACACIAS	0,039	Fournisseur

Les facteurs d'émission ont été actualisés en 2021.

Les consommations d'eau

Chaque pays a transmis ses consommations d'eau chiffrées, sur la base des factures 2021, des informations communiquées par les prestataires ou des relevés effectués par les établissements. Ces données sont consolidées au sein du même outil Groupe que celui utilisé pour les consommations énergétiques et pour le calcul des émissions carbone associées.

L'indicateur est communiqué par rapport au nombre de lits dans les établissements ayant transmis leurs consommations, afin d'obtenir un ratio d'intensité : volume d'eau par lit.

Le tonnage de déchets résiduels

La définition Groupe des déchets résiduels correspond à la part des déchets restante après les collectes sélectives et qui ne peut être réutilisée ou recyclée.

Le poids des déchets résiduels a été consolidé en 2021 à partir des informations communiquées par les pays et les établissements, provenant soit de la pesée par le prestataire de collecte (pour la Belgique), soit d'une estimation à partir du volume des conteneurs à ordures et de la fréquence de collecte.

Les tonnages de déchets résiduels ont été collectés sur 884 sites en 2021, soit un taux de couverture de 83 %, en France, Allemagne, Belgique, Italie, Espagne et Pays-Bas, et ne prennent pas en compte l'activité ambulatoire.

Le tonnage des DASRI

Les déchets d'activités de soins à risques infectieux (DASRI) sont des déchets inhérents à l'activité de soin de Korian et sont une sous-catégorie des déchets médicaux. Les DASRI, tels que définis par le Groupe, sont des déchets qui présentent un risque infectieux parce qu'ils contiennent des micro-organismes viables ou leurs toxines dont on sait (ou dont on a de bonnes raisons de penser) qu'ils peuvent provoquer des maladies chez l'homme ou d'autres organismes vivants en raison de leur nature, de leur quantité ou de leur métabolisme.

En 2020 et 2021, le tonnage des DASRI a été collecté en France, en Italie et en Espagne.

L'information sur le respect du bien-être animal n'est pas traitée dans le présent Document d'enregistrement universel car jugée non pertinente pour le Groupe. Néanmoins, il est rappelé que des animaux peuvent être présents dans les établissements, la plupart du temps appartenant à des résidents eux-mêmes.

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

Exercice clos le 31 décembre 2021

Aux actionnaires,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, membre du réseau Mazars, Commissaire aux comptes de la société Korian, accrédité par le COFRAC Inspection sous le numéro 3-1058 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, ainsi qu'à la demande de la société et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur une sélection d'informations, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L. 225 102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « *Nature et étendue des travaux* », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Rapport d'assurance raisonnable sur une sélection d'Informations

Concernant les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √, nous avons mené, à la demande de la société dans un cadre volontaire, des travaux de même nature que ceux décrits dans le paragraphe « *Nature et étendue des travaux* » ci-dessus pour les indicateurs clés de performance et pour les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants mais de manière plus approfondie, en particulier en ce qui concerne le nombre de tests.

L'échantillon sélectionné représente ainsi 88 % des effectifs et entre 86 % et 87 % des informations environnementales identifiées par le signe √.

Nous estimons que ces travaux nous permettent d'exprimer une assurance raisonnable sur les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √.

Conclusion

À notre avis, les informations sélectionnées par la société et identifiées par le signe √ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Limites inhérentes à la préparation des Informations

Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées. Certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses et/ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité de l'Organisme Tiers Indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations historiques (constatées ou extrapolées) fournies en application du 3^o 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.

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il nous appartient également d'exprimer, à la demande de l'entité et hors champ d'accréditation, une conclusion d'assurance raisonnable sur le fait que les informations sélectionnées par l'entité⁽¹⁾ ont été établies, dans tous leurs aspects significatifs, conformément aux Référentiels.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale) ;
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention tenant lieu de programme de vérification et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11 du Code de commerce et le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 4 personnes et se sont déroulés entre novembre 2021 et avril 2022 sur une durée totale d'intervention de 6 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions générale, gestion des risques, conformité, ressources humaines, santé et sécurité, environnement et achats.

(1) Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants ; Part des établissements certifiés ISO 9001 ; Empreinte carbone Korian ; Emissions de CO₂ liées à l'énergie (scope 1 et 2) CO₂eq/m².

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225 102 1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2^e alinéa du III de l'article L. 225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
 - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés, et
 - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en Annexe 1. Pour certains risques ⁽¹⁾, nos travaux ont été réalisés 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 ;
- nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en Annexe 1, nous avons mis en œuvre :
 - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions,
 - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices ⁽²⁾ et couvrent entre 86 et 100 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes ; les procédures mises en œuvre pour l'assurance raisonnable ont nécessité des travaux de vérification plus étendus.

L'organisme tiers indépendant,

Mazars SAS

Paris La Défense, le 26 Avril 2022,

Anne VEAUTE
Associée

Edwige REY
Associée RSE & Développement Durable

(1) Pandémie liée au coronavirus (Covid-19) ; Pandémie liée au coronavirus (Covid-19) ; Atteinte à la réputation ; Systèmes d'information, cyber sécurité et protection des données personnelles ; Sécurité des personnes ; Transformation digitale ; Développement immobilier et construction ; Éthique des affaires.

(2) France, Allemagne et Belgique.

Annexe 1 du Rapport de l'Organisme Tiers Indépendant : Informations considérées comme les plus importantes

INFORMATIONS QUALITATIVES RELATIVES AUX PRINCIPAUX RISQUES

- Achats locaux ;
- Taxonomie des activités vertes ;
- Feuille de route bas carbone ;
- Dialogue social.

INDICATEURS QUANTITATIFS INCLUANT LES INDICATEURS CLÉS DE PERFORMANCE

Périmètre France, Allemagne, Belgique :

- Nombre d'heures de formation dispensées dans les sites ;
- Part des collaborateurs engagés au sein de parcours qualifiants ✓ ;
- Part des salariés en situation de handicap ;
- Empreinte carbone Korian ✓ ;
- Consommation d'énergie par m² ;
- Tonnage de déchets résiduels ;
- ETP ;
- Turnover ;
- Taux de fréquence ;
- Taux de gravité ;
- Taux d'absentéisme ;
- Taux de vaccination résidents ;
- Taux de vaccination collaborateurs NH ;
- Taux de vaccination collaborateurs AS.

Périmètre Groupe

- Part des établissements certifiés ISO 9001 √ ;
- Pourcentage de nouveaux bâtiments certifiés HQE ou équivalent ;
- Taux de femmes dans le Top Management ;
- Part des effectifs couverts par un dispositif de dialogue social ou un accord collectif ;
- Taux de digitalisation Groupe des dossiers patients et résidents actuels ;
- Part du Top Management ayant suivi le e-learning anticorruption ;
- Part de fournisseurs référencés en Europe évalués par ECOVADIS ;
- Fréquence des évènements indésirables graves ;
- Déploiement du Positive Care ;
- Note moyenne de satisfaction Groupe ;
- NPS Groupe.

3

RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE, SOCIALE, SOCIÉTALE ET DE GOUVERNANCE



4

Gouvernement d'entreprise

4.1 ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION DE LA SOCIÉTÉ	172
4.1.1 Mode de gouvernance	173
4.1.2 Direction générale	173
4.1.3 Conseil d'administration	176
4.1.4 Mise en œuvre des recommandations du code AFEP-MEDEF	207
4.1.5 Informations relatives aux problématiques de conflits d'intérêts	208
4.2 RÉMUNÉRATION	210
4.2.1 Politique de rémunération des mandataires sociaux (Say-on-Pay ex ante)	212
4.2.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux (Say-on-Pay ex post)	220
4.3 GOUVERNANCE DE LA RÉMUNÉRATION	235



Le présent chapitre reprend l'essentiel du rapport sur le gouvernement d'entreprise arrêté par le Conseil d'administration (le « **Conseil** » ou le « **Conseil d'administration** ») lors de sa séance du 5 avril 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations réuni le 29 mars 2022 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 d'administration et de la Directrice générale ;
- de la composition du Conseil d'administration ;
- des conditions de préparation des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités spécialisés ;
- de l'application du Code de gouvernement d'entreprise* ;
- des principes et règles de détermination des rémunérations et divers avantages des mandataires sociaux.

Les modalités de participation des actionnaires à l'Assemblée générale (l'« **Assemblée générale** ») figurent au paragraphe 7.5 « Modalités de participation des actionnaires aux Assemblées générales » du présent Document d'enregistrement universel.

Les informations relatives aux délégations en matière d'augmentation de capital sont présentées au paragraphe 7.2.3 « Capital autorisé (émis et non émis) » du présent Document d'enregistrement universel.

Les éléments susceptibles d'avoir une incidence en matière d'offre publique sont énoncés au paragraphe 7.2.5 « Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique » du présent Document d'enregistrement universel.

Les restrictions imposées aux mandataires sociaux par le Conseil d'administration en matière de levée des options ou de vente des titres en cas d'attribution d'options de souscription d'actions ou d'attribution gratuite d'actions sont présentées au paragraphe 7.2.4.3 « Plans de rémunération long terme » du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article L. 22-10-71 du Code de commerce, le rapport sur le gouvernement d'entreprise a été présenté aux Commissaires aux comptes.

* 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 en janvier 2020 (le « **code AFEP-MEDEF** »), disponible sur le site www.afep.com.



Édito du Président du Conseil d'administration

Après deux années de lutte contre la Covid-19 et alors que le modèle de prise en charge du Grand Âge au sein des maisons de retraite spécialisées est fortement questionné en France, je voudrais en premier lieu, avec le Conseil d'administration, réaffirmer ma reconnaissance envers l'engagement et la mobilisation de l'ensemble des personnes du Groupe qui accompagne avec dignité, humanité et bienveillance les personnes âgées ou fragiles et leurs proches.

À la suite de la dissolution du Comité *ad hoc* temporaire le 24 février 2021, le suivi de l'évolution de la pandémie de Covid-19 a été intégré aux travaux du Comité Éthique, Qualité et RSE et du Conseil d'administration dans le cadre de leurs missions régulières.

Dans le contexte lié aux débats relatifs au modèle de prise en charge du Grand Âge des maisons de retraite spécialisées en France en ce début 2022, le Conseil d'administration a pris la décision de créer un Comité temporaire pour suivre et approfondir les sujets évoqués dans le débat public.

DYNAMIQUE ENTRE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION, SES COMITÉS SPÉCIALISÉS ET LE MANAGEMENT

Le Conseil d'administration s'appuie sur le travail préparatoire des quatre Comités spécialisés permanents et du Comité temporaire, permettant ainsi d'avoir le bon degré d'échanges, de débats et d'instruction des décisions lors des délibérations au plus près de la réalité opérationnelle et des enjeux concrets de transformation du Groupe. Ses travaux sont nourris par des échanges réguliers et de qualité avec la Directrice générale, les membres du Comité de Direction Générale et le *Top Management*.

C'est la bonne adéquation et le bon niveau des compétences de chacun des Comités autour du secteur de la santé, du digital, de l'ESG, du capital humain, de la finance et des M&A notamment qui permettent au Conseil d'administration de rassembler l'expertise indispensable pour disposer des orientations stratégiques et prendre pleinement en compte les enjeux liés à l'ESG. L'engagement des Présidentes de ses Comités assure la pleine confiance dans les recommandations des Comités.

Le travail du Conseil d'administration bénéficie aussi des échanges informels entre les administrateurs et le *management*, notamment lors des séminaires stratégiques. Le dernier séminaire a, par exemple, porté sur les solutions alternatives de prise en charge des fragilités *via* l'habitat partagé et s'est déroulé dans l'un de ces habitats permettant des échanges avec l'ensemble des parties prenantes.

Le Conseil d'administration s'attache également à approfondir les sujets clés et notamment la politique de qualité de service, sa gouvernance, le suivi des indicateurs avec une attention

particulière aux personnes et aux personnels des établissements du Groupe. Ces travaux sont menés au sein du Comité Éthique, Qualité et RSE et partagés et débattus en Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration participe enfin activement au dialogue actionnarial grâce aux *roadshows* gouvernance conduits par le Président du Conseil d'administration durant l'année et qui permettent un échange constructif et nourri avec les actionnaires.

SOCIÉTÉ EUROPÉENNE À MISSION

Toutes les décisions du Conseil d'administration sont évaluées au regard des enjeux sociaux et environnementaux qui sont au cœur de l'action de Korian qui s'est dotée en 2019 d'une stratégie ESG claire sur 5 axes déclinés en 15 engagements. Cette stratégie répond aux défis liés à la prise en charge du Grand Âge ou des fragilités. L'ensemble est revu dans le cadre du Comité Éthique, Qualité & RSE.

Le 28 septembre 2021, le Conseil d'administration a décidé de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires un projet de transformation de Korian en société européenne. Cette forme d'entreprise permettra à Korian de bénéficier d'un statut juridique intrinsèquement en cohérence avec ses valeurs et sa culture et avec sa réalité économique, et de consolider les actions engagées à l'échelle européenne, en matière de gouvernance, de dialogue social, de politique de formation et de développement des compétences et de relations avec les parties prenantes.

Le 23 février 2022, dans la continuité du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur » et de la déclinaison de la stratégie ESG de votre Société, le Conseil d'administration a confirmé le lancement des travaux en vue du passage au statut de société européenne à mission. Ce projet transformant pour le Groupe traduit l'action de la Société en faveur du renforcement des engagements sociaux et environnementaux envers l'ensemble de ses parties prenantes.

MOBILISATION DES ADMINISTRATEURS

Le Conseil d'administration, avec un nombre important de réunions programmées et extraordinaires, deux séminaires stratégiques, un travail préparatoire important des Comités, un Comité temporaire, le tout avec un taux d'assiduité fort, montre cette année encore un très haut niveau de mobilisation que je tiens à saluer.

Je tiens à remercier l'ensemble des membres du Conseil d'administration pour leur engagement et le *management* pour son implication et sa rigueur.

Jean-Pierre DUPRIEU

Président du Conseil d'administration

4

4.1 Organes d'administration et de direction de la Société

LA GOUVERNANCE DE KORIAN

LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

assistée d'un Comité de Direction Générale

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE (incluant la Directrice générale)



13
MEMBRES



23%
DE FEMMES



38%
DE NON-FRANÇAIS



53 ANS
D'ÂGE MOYEN

DES RÉUNIONS STRATÉGIQUES



12
RÉUNIONS



5
COMITÉS SPÉCIALISÉS



PARTICIPATION AUX
COMITÉS SPÉCIALISÉS DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION
ET AUX SÉMINAIRES
STRATÉGIQUES DU CONSEIL

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

assisté de Comités spécialisés

UNE ÉQUIPE DIVERSIFIÉE



12
ADMINISTRATEURS



60%
D'INDÉPENDANTS



50%
DE FEMMES



56 ANS
D'ÂGE MOYEN



75%
D'EXPÉRIENCES
INTERNATIONALES



17%
DE NON-FRANÇAIS

DES TRAVAUX RÉGULIERS



12
RÉUNIONS



92%
TAUX D'ASSIDUITÉ



1
EXECUTIVE SESSION



2
SÉMINAIRES
STRATÉGIQUES

DES COMPÉTENCES VARIÉES

64 %



Secteur de la santé

55 %



Finances /
Audit & risques

64 %



Régulation /
réglementation

73 %



Expériences
internationales

64 %



Stratégie / M&A

82 %



Fonction exécutive

100 %



Capital humain

45 %



Management
de la qualité

Les 4 Comités spécialisés

Comité
d'investissement

Comité Éthique,
Qualité et RSE

Comité
des rémunérations
et des nominations

Comité
d'audit

4.1.1 MODE DE GOUVERNANCE



4.1.1.1 Gouvernance

La société Korian (« **Korian** » ou la « **Société** ») est une société anonyme à Conseil d'administration.

4.1.1.2 Dissociation des fonctions de Président et de Directeur général

L'article 12 des statuts de la Société définit et précise les modalités de désignation et de fonctionnement de la Direction générale, conformément à la loi. Ainsi, le Conseil d'administration se prononce sur le choix du mode d'exercice de la Direction générale ainsi que sur la nomination (et, le cas échéant, la révocation) du Directeur général.

Le 21 mars 2012, le Conseil d'administration a opté pour la dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général avec une entrée en vigueur au 30 avril 2012.

À la suite de la révocation du précédent Directeur général le 18 novembre 2015, ces fonctions ont été réunies à titre intérimaire et attribuées à M. Christian Chautard (alors Président du Conseil d'administration) et ce jusqu'au 26 janvier 2016, date à laquelle la dissociation des fonctions a été rétablie avec la nomination de M^{me} Sophie Boissard en qualité de Directrice générale, M. Christian Chautard demeurant Président du Conseil d'administration.

4.1.2 DIRECTION GÉNÉRALE

Depuis le 26 janvier 2016, M^{me} Sophie Boissard assure la fonction de Directrice générale. Lors de sa séance du 5 décembre 2019, le Conseil d'administration a décidé de renouveler par anticipation son mandat de Directrice générale pour une durée de cinq ans à compter du 1^{er} janvier 2020.

4.1.2.1 La Directrice générale

La Directrice générale n'est pas titulaire d'un contrat de travail avec la Société ou une autre société du Groupe.

Conformément à l'article 12.3 des statuts de la Société, la Directrice générale est investie des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société, sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées générales d'actionnaires, des pouvoirs du Conseil d'administration et dans la limite de l'objet social.

À la suite de la démission de M. Christian Chautard, pour convenance personnelle, de son rôle de Président et de son mandat d'administrateur, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 1^{er} octobre 2020 et sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de maintenir la dissociation des fonctions et de nommer M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration.

Organisée de manière pérenne depuis le 26 janvier 2016, cette formule de gouvernement d'entreprise est largement reconnue comme étant la meilleure pratique pour permettre la mise en œuvre d'une gouvernance efficace et équilibrée.

4.1.1.3 Plan de succession

Suivant 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 ;
- travaille avec un consultant externe si nécessaire ;
- présente au Conseil d'administration des rapports d'avancement de ces travaux.

Ce plan est revu chaque année et le cas échéant actualisé.

Au cours de l'exercice 2021, le Comité des rémunérations et des nominations a, notamment dans sa séance du 27 octobre 2021, pris connaissance et commenté les travaux d'un consultant externe sur la revue des plans de succession de la Direction générale et les pistes de succession internes.

La Présidente du Comité des rémunérations et des nominations a ensuite présenté ces travaux au Conseil d'administration dans sa séance du 2 décembre 2021.



M^{me} Sophie Boissard s'est engagée à solliciter l'avis du Conseil d'administration dans le cas où elle envisagerait d'exercer tout(e) 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.

Lors de l'Assemblée générale des actionnaires du 22 juin 2020 (l'« **Assemblée générale 2020** »), M^{me} Sophie Boissard a par ailleurs été nommée en qualité d'administratrice pour une durée de trois ans (jusqu'à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale qui statuera sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022).

Portrait de la Directrice générale



M^{me} SOPHIE BOISSARD

DIRECTRICE GÉNÉRALE DE KORIAN ET ADMINISTRATRICE

NÉE LE : 11 juillet 1970
à Paris (75)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :
21-25 rue Balzac, 75008 Paris

**DATE DE PRISE DE FONCTION
EN QUALITÉ DE DIRECTRICE
GÉNÉRALE :**
26 janvier 2016

**DATE DE RENOUELEMENT
DU MANDAT DE DIRECTRICE
GÉNÉRALE :**
1^{er} janvier 2020

**DATE D'EXPIRATION
DU MANDAT DE DIRECTRICE
GÉNÉRALE :**
31 décembre 2024

**DATE DE NOMINATION EN
QUALITÉ D'ADMINISTRATRICE :**
Assemblée générale
du 22 juin 2020

**DATE D'EXPIRATION
DU MANDAT
D'ADMINISTRATRICE :**
Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2022

DÉTENTION D'ACTIONS :
À la date du présent
document, M^{me} Sophie
Boissard détient
67 495 actions Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M^{me} Sophie Boissard dans le secteur de la santé renforce les compétences du Conseil d'administration avec une très forte expertise sectorielle : l'expérience sur le plan opérationnel notamment à l'international, le développement et la croissance, la gestion immobilière, la gestion du capital humain et des talents et sa connaissance fine de la réglementation du secteur de la santé notamment sont des atouts majeurs pour le Groupe. Sa compréhension et ses connaissances de l'ensemble des parties prenantes du Groupe et des bonnes pratiques de gouvernance viennent également enrichir le Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Ancienne élève de l'École normale supérieure et de l'École nationale d'administration, conseillère d'État, M^{me} Sophie Boissard a occupé différents postes dans la sphère publique, notamment au Conseil d'État, au ministère du Travail et des Affaires Sociales et au ministère de l'Économie et des Finances. Elle a ensuite rejoint le Comité Exécutif du groupe SNCF en 2008, pour créer et développer Gares & Connexions, la division de gestion et de valorisation des gares, puis, en 2014, SNCF Immobilier, branche dédiée à la valorisation des actifs immobiliers et fonciers. Elle a également été en charge, entre 2012 et 2014, de la stratégie et du développement international du groupe SNCF. Depuis le 26 janvier 2016, M^{me} Sophie Boissard est Directrice générale du Groupe Korian. Elle est également membre du Conseil de surveillance d'Allianz SE.

AUTRES MANDATS AU SEIN DU GROUPE

Présidente de Conseil de surveillance :

Korian Deutschland (Allemagne),
Korian Management (Allemagne)

Administratrice : Segesta (Italie), Korian Belgium
(Belgique)

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Allianz SE ⁽²⁾

Administratrice : Over SpA (Italie) détenue à
42 % par Korian

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Administratrice : Areva

(1) M^{me} Sophie Boissard respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.

4.1.2.2 Les comités présidés par la Directrice générale *

La Directrice générale préside différentes instances internes de gouvernance.

4.1.2.2.1 Le Comité de Direction Générale

Le Comité de Direction Générale regroupe, d'une part, les dirigeants des principales divisions opérationnelles et, d'autre part, les principaux dirigeants fonctionnels du Groupe.

À la date du présent Document d'enregistrement universel, le Comité de Direction Générale se compose comme suit :

Au titre des divisions opérationnelles	M. Dominiek Beelen (Directeur général Benelux) D ^r Bart Bots (Directeur du développement international) D ^r Marc-Alexander Burmeister (Directeur général Allemagne) M. Federico Guidoni (Directeur général Italie) M. Nicolas Mérigot (Directeur général France) M. Charles-Antoine Pinel (Directeur général des nouvelles activités et stratégie d'offre pour l'Europe) D ^r Mariuccia Rossini (Présidente du Conseil d'administration de Korian Italie)
Au titre des Directions fonctionnelles du Groupe	D ^r Didier Armaingaud (Directeur médical, éthique et qualité de service Groupe) M. Rémi Boyer (Directeur des ressources humaines et de la RSE Groupe) M. Frédéric Duroseau (Directeur immobilier et développement Groupe) M ^{me} Anne-Charlotte Dymny (Directrice des systèmes d'information et de la transformation digitale Groupe) M. Philippe Garin (Directeur financier Groupe)

Le Comité de Direction Générale se réunit éventuellement pour suivre l'activité, l'évolution de l'avancement du projet d'entreprise et les principales politiques déployées au sein du Groupe, notamment en matière de RSE et de prévention des risques.

4.1.2.2.2 Les autres comités

Outre le Comité de Direction Générale, la Directrice générale préside des comités internes permanents dans le cadre de sa mission :

- les revues d'activités par pays ;
- le comité des engagements et investissements Groupe ;
- le comité risques, éthique et conformité Groupe ;
- le comité de l'information privilégiée ;
- le comité données et systèmes d'information.



* À la date du présent Document d'enregistrement universel.

4.1.3 CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.1.3.1 Composition du Conseil d'administration

L'article 11 des statuts de la Société précise les modalités de la composition et du fonctionnement du Conseil d'administration.

► SYNTHÈSE DE L'ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION AU COURS DE L'EXERCICE 2021

Renouvellement ⁽¹⁾	Predica Prévoyance Dialogue du Crédit Agricole (« Predica ») (administratrice) Holding Malakoff Humanis (administratrice) M ^{me} Catherine Soubie (administratrice indépendante)
Cooptation ⁽²⁾	M. Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)
Ratification ⁽¹⁾	M. Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)

(1) À l'Assemblée générale des actionnaires du 27 mai 2021 (l'« **Assemblée générale 2021** »).

(2) À l'issue du Conseil d'administration du 11 janvier 2021.

4.1.3.1.1 Membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de la Société comprend les 12 membres suivants :

Président du Conseil d'administration	M. Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)
Administratrice dirigeante mandataire social	M ^{me} Sophie Boissard (Directrice générale)
Administrateurs institutionnels	M. Philippe Dumont Predica, représentée par M ^{me} Françoise Debrus, jusqu'au 28 février 2022, puis par M ^{me} Florence Barjou depuis le 1 ^{er} mars 2022 Holding Malakoff Humanis, représentée par M ^{me} Anne Ramon
Administrateurs indépendants	M. Guillaume Bouhours D ^r Jean-François Brin M ^{me} Anne Lalou D ^r Markus Mutschenich M ^{me} Catherine Soubie
Administrateurs représentant les salariés	M ^{me} Marie-Christine Leroux M. Markus Rückerl

LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Président du Conseil d'administration n'est pas titulaire d'un contrat de travail avec de la Société ou une autre société du Groupe.

Conformément à l'article L. 225-51 du Code de commerce, l'article 11.2.1 des statuts de la Société stipule que le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil, en rend compte à l'Assemblée générale et exécute ses décisions.

Le Président peut réunir le Conseil d'administration aussi souvent que nécessaire et au moins une fois par trimestre. Il fixe l'ordre du jour de la réunion et la préside.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et à la mise en œuvre des meilleures pratiques de gouvernance. Il s'assure, en outre, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission, notamment en créant un climat d'échanges propice à la prise de décisions constructives.

Par ailleurs, conformément à l'article 1.6 du Règlement intérieur, il assure, pour le compte du Conseil d'administration et en étroite coordination avec la Directrice générale, les relations de haut niveau sur le plan national et international, avec les parties prenantes et, en particulier, le dialogue avec les actionnaires sur les sujets de gouvernement d'entreprise. Il en rend compte au Conseil d'administration.

La Directrice générale l'informe et le consulte au sujet de tous les événements majeurs liés à la vie de la Société.

Enfin, le Conseil d'administration peut ponctuellement confier au Président des missions spécifiques concernant le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe. Pour remplir ces missions, il travaille en étroite collaboration avec la Directrice générale (aucune mission de ce type ne lui a été attribuée en 2021).

Par dérogation à l'article L. 225-37 du Code de commerce, l'article 11.2.4 des statuts de la Société stipule que « le Président ne dispose pas d'une voix prépondérante en cas de partage des voix ».



M. JEAN-PIERRE DUPRIEU 

PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET MEMBRE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

NÉ LE : 13 avril 1952
à Chartres (28)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

21-25, rue Balzac,
75008 Paris

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du
23 juin 2016

DATE DE RENOUVELLEMENT :

Assemblée générale du
6 juin 2019

DATE D'EXPIRATION

DU MANDAT :

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2021

DÉTENTION D' ACTIONS :

À la date du présent
document, M. Jean-Pierre
Duprieu détient 4 965 actions
Korian.

Le parcours diversifié et international de M. Jean-Pierre Duprieu dans le secteur de la santé renforce les compétences du Conseil d'administration avec une forte expertise sectorielle : le développement et la croissance, la gestion des risques – y compris en matière de cyber-sécurité, la gestion du capital humain et des talents, la transformation digitale et la gestion de crise. Sa compréhension et ses connaissances des investisseurs, des analystes et des autres parties prenantes et des bonnes pratiques de gouvernance viennent également enrichir le Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Ingénieur Agronome, diplômé de l'Institut national agronomique de Paris-Grignon (AgroParisTech) ainsi que de l'Institut de contrôle de gestion de Paris et de l'*International Forum (advanced management program* lié à *Wharton University*), M. Jean-Pierre Duprieu intègre le groupe Air Liquide en 1976 et y mène toute sa carrière. Il occupe différents postes avec des responsabilités commerciales, opérationnelles, stratégiques et de Direction générale. Pendant près de 10 ans, il dirige la zone Europe, Afrique et Moyen-Orient avant de prendre, en 2005, la Direction de la zone Asie-Pacifique comme membre du Comité exécutif du groupe basé à Tokyo (Japon).

Nommé Directeur général délégué adjoint en 2010, jusqu'à son départ à la retraite en 2016, il assure la supervision des activités industrielles en Europe et des activités mondiales dans le domaine de la santé (hospitalier et soins à domicile, et stratégie via la *World Business Line Santé*). Il est également responsable des achats d'infrastructures IT et supervise la transformation digitale du groupe ainsi que le développement de services en e-santé. M. Jean-Pierre Duprieu était membre du Comité des risques d'Air Liquide et membre du Comité Central d'Entreprise.

Actuellement, il est :

- membre du Conseil de surveillance de Michelin et Président de son Comité de Rémunérations et Nominations ;
- membre du Conseil d'administration du groupe SEB et du comité de surveillance de Dehon ;
- Président de la Fondation Correspondances (en tant que bénévole).

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Membre du Conseil de surveillance : Michelin ⁽²⁾

Membre du Conseil d'administration : SEB ⁽²⁾

Membre du Comité de surveillance : Dehon

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Administrateur : Air Liquide Santé International

Président du Conseil d'administration :
Air Liquide Eastern Europe

Directeur général adjoint : Air Liquide ⁽²⁾

(1) M. Jean-Pierre Duprieu respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.

LES AUTRES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (À L'EXCEPTION DE M^{me} SOPHIE BOISSARD, DONT LE PORTRAIT FIGURE AU PARAGRAPHE 4.1.2.1 DU PRÉSENT DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL)



M. PHILIPPE DUMONT

ADMINISTRATEUR ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA, en charge des Assurances, Directeur général de Crédit Agricole Assurances, Directeur général de Predica

NÉ LE : 17 mai 1960
à Lille (59)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

14, rue Gustave-Zédé,
75016 Paris

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du
22 juin 2020

DATE D'EXPIRATION

DU MANDAT :

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2022

DÉTENTION D'ACTIONS :

À la date du présent
document, M. Philippe
Dumont ne détient pas
d'action Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Philippe Dumont renforce les compétences du Conseil d'administration : une expertise économique, financière et de gestion des risques ; une expérience de la politique publique dans les domaines de l'environnement, de l'innovation et scientifiques, notamment ; un ancrage dans les territoires pour mieux anticiper les tendances et répondre aux besoins des résidents, proches et autres parties prenantes où le Groupe est présent. Le Conseil d'administration bénéficie également des mandats de M. Philippe Dumont dans le secteur de la santé (La Médicale de France), dans l'innovation, le *venture* et l'investissement et l'aménagement des territoires (F/I Venture, Crédit Agricole Innovations & Territoires, CA Group Infrastructure Platform) au cœur des activités et de la stratégie de développement du Groupe Korian.

BIOGRAPHIE

M. Philippe Dumont est Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA, chargé des Assurances, Directeur général de Crédit Agricole Assurances et Directeur général de Predica depuis janvier 2020. Il est membre du Comité exécutif de Crédit Agricole SA.

M. Philippe Dumont mène la première partie de sa carrière dans l'administration, au ministère de l'Économie et des Finances, puis comme collaborateur de M. Michel Barnier au ministère de l'Environnement (1993-1995) avant d'être nommé Directeur adjoint du cabinet de M. François Fillon au ministère délégué à La Poste, aux Technologies de l'information et à l'Espace (1995-1996).

M. Philippe Dumont rejoint le groupe Crédit Agricole en 1997 comme responsable du département Économie, Finances et Fiscalité de la Fédération nationale du Crédit Agricole. Il en devient Directeur général adjoint en 2004. Il est ensuite nommé inspecteur général, responsable du contrôle interne et membre du Comité de Direction générale du Crédit Lyonnais en 2004, puis nommé en 2006 inspecteur général du groupe Crédit Agricole. Il est membre du Comité exécutif de Crédit Agricole SA depuis le 15 octobre 2008, et du Comité de Direction de Crédit Agricole SA depuis septembre 2011. En juillet 2009, M. Philippe Dumont devient Directeur général de Crédit Agricole Consumer Finance. Il est nommé parallèlement Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA en charge des Services Spécialisés en août 2015.

M. Philippe Dumont est ingénieur en chef du génie rural des eaux et des forêts, ingénieur agronome diplômé de l'Institut national agronomique Paris-Grignon (AgroParisTech) et docteur-ingénieur en économie. Il est par ailleurs membre de l'Assemblée Générale du MEDEF au titre de France Assureurs.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE⁽¹⁾

Président du Conseil de surveillance : F/I Venture⁽²⁾

Directeur général : Crédit Agricole Assurances⁽³⁾ (4), Predica⁽³⁾

Vice-Président : Crédit Agricole Vita (Italie)⁽³⁾

Administrateur : Spirica⁽³⁾, Pacifica⁽³⁾, Adicam⁽²⁾, CA Group Infrastructure Platform⁽²⁾, CA Indosuez Wealth⁽²⁾, LCL⁽²⁾ (4)

Représentant permanent de Crédit Agricole Assurances, administrateur : Caci⁽³⁾

Représentant légal de Crédit Agricole Assurances, Président : Crédit Agricole Assurances Solutions⁽³⁾

Représentant permanent de Predica : Fonds stratégique de participations

Membre du Conseil de surveillance : Crédit Agricole Innovations & territoires⁽²⁾, F/I Venture⁽²⁾

Membre du Conseil exécutif : France Assureurs (ex FFA)

Censeur : La Médicale de France⁽³⁾

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Président : Agos Ducato (Italie), FCA Bank (Italie)

Directeur général : CA Consumer Finance

Administrateur : CA Payment services, CA Leasing & factoring, Fireca, Caci, Fia-Net Europe (Luxembourg)

(1) M. Philippe Dumont respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Groupe Crédit Agricole.

(3) Groupe Crédit Agricole Assurances.

(4) Société cotée.



NÉE LE : 11 août 1972

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

Predica
16-18, boulevard
de Vaugirard,
75015 Paris

SIÈGE SOCIAL :

16-18 boulevard
de Vaugirard,
75015 Paris

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du
18 mars 2014

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT :

Assemblée générale du
27 mai 2021

DATE D'EXPIRATION

DU MANDAT :

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2023

DÉTENTION D' ACTIONS :

À la date du présent
document, Predica détient
25 799 978 actions Korian.

À la date du présent
document, M^{me} Florence
Barjou ne détient pas
d'action Korian.

PREDICA

ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

REPRÉSENTANTE PERMANENTE : M^{me} FLORENCE BARJOU

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur des investissements du Crédit Agricole Assurance

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M^{me} Florence Barjou dans le secteur financier vient renforcer les compétences du Conseil d'administration notamment en apportant une expertise dans les domaines des investissements, de la gestion d'actifs, de la gestion immobilière et des fusions & acquisitions. Outre son expertise financière, son expertise RSE, acquise auprès de Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et ESG, est une contribution majeure pour le Conseil d'administration qui place les questions sociales, environnementales et de gouvernance au cœur de la stratégie du Groupe et de son modèle de développement. Ses mandats d'administratrice dans le secteur de la santé (La Médicale, Predicare, Ramsay générale de Santé), immobilier et hôtelier (Covivio Immobilier, Accor Invest, Covivio Hotels, Altarea) et financier (Fonds Nouvel Investissement notamment) combinés à son expertise financière permettent au Conseil d'administration de bénéficier d'une expérience globale alignée aux piliers stratégiques du Groupe.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'Université de Paris Dauphine et titulaire d'un doctorat en sciences économiques (2000) de l'Université de Nanterre, M^{me} Florence Barjou débute sa carrière au sein du Département de la recherche économique de la banque d'investissement de la BNP. Elle rejoint Lyxor, un des leaders de l'investissement responsable et ESG, en 2006 en tant que Stratégiste Global Macro et Gérante de portefeuilles. Elle est ensuite nommée responsable des gestions diversifiées en 2013 puis responsable adjointe du pôle Performance Absolue & Solutions en 2014 et *Managing Director*, adjointe du *Chief Investment Officer*, avant d'être promue, en 2020, Directeur des investissements de Lyxor. M^{me} Florence Barjou a été nommée Directeur des investissements de Crédit Agricole Assurances au 1^{er} mars 2022.

MANDATS DE PREDICA ⁽¹⁾

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

Administratrice : Fonds Nouvel Investissement 1, Fonds Nouvel Investissement 2, Covivio ⁽²⁾, Aéroport de Paris ⁽²⁾, Argan ⁽²⁾, CAAM Mone Cash, Frey ⁽²⁾, Gecina ⁽²⁾, Patrimoine & Commerce ⁽²⁾, Carmila ⁽²⁾, SEMMARIS, Covivio Immobilier, Accor Invest, Fonds Stratégique des Participations, la Médicale, Previsio Obsèques, Lesica, La Française des jeux ⁽²⁾

Membre du Conseil de surveillance : Effi-Invest II, Covivio Hotels ⁽²⁾, INTERFIMMO, Altarea ⁽²⁾, CA Grands Crus, PREIM Healthcare, SOPRESA

Présidente : Predi Rungis

Co-gérante : Predicare

Censeure : Siparex Associés, Tivana France Holding

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Membre du Conseil de surveillance : Effi-Invest I, Immeo Wohnen GmbH

Administratrice : Eurosic ⁽²⁾, Sanef ⁽²⁾, Louvresses Development I, Urbis Park, CA Life Greece, Ramsay Générale de Santé ⁽²⁾, Foncière Développement Logement ⁽²⁾, River Ouest

Présidente : Citadel, Citadel Holding

MANDATS DE M^{me} FLORENCE BARJOU ⁽³⁾

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

Administratrice : SEMMARIS, Cassini

Représentante permanente de Predica :

Predirungis, Française des Jeux ⁽²⁾

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

(1) Predica respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.

(3) M^{me} Florence Barjou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



NÉE LE : 6 septembre 1967
à Neuilly-sur-Seine (92)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

Holding Malakoff Humanis
21, rue Laffitte,
75009 Paris

SIÈGE SOCIAL :

21, rue Laffitte, 75009 Paris

DATE DE NOMINATION ⁽¹⁾

Assemblée générale du
18 mars 2014

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :**

Assemblée générale du
27 mai 2021

**DATE D'EXPIRATION DU
MANDAT :**

Assemblée générale
statuant sur les comptes
de l'exercice 2023

DÉTENTION D'ACTIONS :

À la date du présent
document, Holding Malakoff
Humanis détient 8 048 260
actions Korian.

À la date du présent
document, M^{me} Anne Ramon
ne détient pas d'action
Korian.

HOLDING MALAKOFF HUMANIS

ADMINISTRATRICE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE ET MEMBRE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

REPRÉSENTANTE PERMANENTE : M^{me} ANNE RAMON

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice de la communication et de la marque et Directrice de la RSE de Malakoff Humanis

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M^{me} Anne Ramon renforce les compétences du Conseil d'administration avec son expertise en communication, de gestion réputationnelle et de crise sur les sujets de santé publique. Sa longue expérience avec les parties prenantes, notamment les patients, les médecins et personnels soignants, les chercheurs, ainsi que les organismes publics, les fondations, et autres entités de santé publique sont très utiles pour le Conseil d'administration, tout comme son expérience d'administratrice de sociétés dans le secteur de l'investissement, de la santé et de l'assurance.

BIOGRAPHIE

Diplômée du CELSA et de Sciences politiques à l'université Paris 1, M^{me} Anne Ramon débute sa carrière au sein d'un laboratoire pharmaceutique, puis intègre le service d'information du Gouvernement, service du Premier ministre. Elle rejoint ensuite le Comité français d'éducation pour la santé (CFES), organisme sous tutelle du ministère de la Santé, où elle est chargée des actions de communication sur la prévention du sida pour le compte du ministère de la Santé en travaillant étroitement avec les associations de patients, les chercheurs et le ministère de la Santé. Elle étend son champ de compétence à d'autres grands sujets de santé publique en tant que Directrice de la communication de Santé publique France. En 2005, elle est nommée Directrice de la communication et de l'information des malades à l'Institut national du cancer (INCA). Entrée en 2016 dans le groupe Malakoff Humanis, elle est Directrice de la communication et de la marque et membre du Comex du groupe. Elle a également en charge la direction RSE du groupe Malakoff Humanis, et est administratrice de la Fondation Malakoff Humanis Handicap et de la Fondation Médéric Alzheimer.

MANDATS DE HOLDING MALAKOFF HUMANIS ⁽²⁾

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

Administratrice : SCOR SE ⁽³⁾, Développement Pleiade, Groupe IRD La Banque Postale Asset Management Holding, Foncière Hospi Grand Ouest ⁽³⁾

Membre du Conseil de surveillance : La Banque Postale Asset Management

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Administratrice : Ignilife France

Membre du Conseil de surveillance : Quatrem, Sycomore Factory

MANDATS DE M^{me} ANNE RAMON ⁽⁴⁾

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

(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 du 18 mars 2014 a, sous condition suspensive de la réalisation de celle-ci, (i) constaté sa démission et (ii) procédé à sa nomination immédiate pour une durée exceptionnelle d'un an expirant à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2014.

(2) Holding Malakoff Humanis respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(3) Société cotée.

(4) M^{me} Anne Ramon respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M. GUILLAUME BOUHOURS 

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ D'AUDIT

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directeur Exécutif Finance, Achats et Systèmes d'information de bioMérieux

NÉ LE : 3 juillet 1976
à Neuilly-sur-Seine (92)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

24, chemin de l'Aigas,
69160 Tassin-la-Demi-Lune

DATE DE NOMINATION :

Conseil d'administration du
11 janvier 2021 (cooptation)
et Assemblée générale du
27 mai 2021 (ratification)

DATE D'EXPIRATION

DU MANDAT :

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2022

DÉTENTION D'ACTIONS :

À la date du présent
document, M. Guillaume
Bouhours détient
1 178 actions Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M. Guillaume Bouhours vient renforcer les compétences du Conseil d'administration en particulier par son expertise financière, dans le domaine de l'investissement, des fusions & acquisitions et des sociétés cotées. Il apporte également au Conseil d'administration une expertise dans le secteur de la santé, les domaines de la transformation digitale, la cybersécurité, les achats et la chaîne d'approvisionnement. Par sa connaissance des investisseurs et des analystes et son expérience à l'international, il enrichit les débats du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômé de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris en 2000, M. Guillaume Bouhours débute sa carrière dans le secteur financier, d'abord chez Morgan Stanley Investment Banking (à Londres et Paris) puis, à partir de 2004, au sein de Sagard Private Equity Partners, dont il deviendra Directeur d'Investissement en 2007.

De 2010 à 2017, il occupe les fonctions de Directeur financier de Faiveley Transport, société spécialisée dans le secteur des transports principalement ferroviaire dont il a également été membre du Directoire et du Comité de Direction. De 2017 à 2018, il exerce les fonctions de Président de la division Accès et Mobilité et de Président de la région Chine au sein de la société Wabtec Corporation.

Il est actuellement Directeur exécutif chargé de la Finance, des Achats et des Systèmes d'information du groupe bioMérieux, leader mondial du diagnostic *in vitro* des maladies infectieuses reconnu pour la recherche, le développement et l'innovation dans le domaine de la santé, coté sur Euronext Paris.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Administrateur : Suzhou Hybiome Biomedical Engineering Co Ltd (Chine), BioFire Diagnostics LLC (États-Unis)

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Néant

(1) M. Guillaume Bouhours respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



**D^r JEAN-FRANÇOIS BRIN** 

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT, MEMBRE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT ET DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE**Founder & CEO d'ES Consulting et ES Business Health**

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de D^r Jean-François Brin dans les secteurs de la médecine et de la pharmacologie vient renforcer les compétences du Conseil d'administration. Ayant exercé en gériatrie hospitalière, il dispose également d'une vaste expérience internationale auprès de grands laboratoires pharmaceutiques et de petites structures innovantes sur les traitements de maladies psychiatriques et de maladies associées au Grand Âge.

BIOGRAPHIE

Docteur en médecine qualifié en pharmacologie clinique (université de Dijon) et diplômé du mastère spécialisé en intelligence marketing de HEC, D^r Jean-François Brin commence sa carrière par un internat à Charolles (71) où il assure la coordination entre un service de gériatrie, de soins de suite et de long séjour. Il rejoint Rhône-Poulenc Rorer France en 1993 et occupe ensuite différentes fonctions dans le domaine des maladies psychiatriques, neurodégénératives et rhumatologiques. Devenu Vice-Président chargé de la Franchise Globale Thrombose Médecine Interne à l'occasion du rachat du groupe Aventis par Sanofi, il est nommé en 2010 Senior Vice-Président de la Division Cardio-Vasculaire. Fort de son expertise internationale des opérations commerciales, des acquisitions et alliances dans l'industrie pharmaceutique, il quitte le groupe fin 2015 pour créer ES Consulting, une société de conseil dans le domaine de la santé spécialisée sur le marketing stratégique et les fusions et acquisitions. Il accompagne le développement de plusieurs *start-ups* de ce secteur, dont il est actionnaire.

NÉ LE : 5 avril 1964
à Angers (49)**NATIONALITÉ :** française**ADRESSE :**Résidences du Port,
795, avenue du Général-
de-Gaulle,
06210 Mandelieu-la-Napoule**DATE DE NOMINATION :**Assemblée générale du
6 juin 2019**DATE D'EXPIRATION DU
MANDAT :**Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2021**DÉTENTION D'ACTIONS :**À la date du présent
document, D^r Jean-François
Brin détient 200 actions
Korian.**MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾**

Néant

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Néant

(1) D^r Jean-François Brin respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M^{me} ANNE LALOU 

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS ET MEMBRE DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice générale de la Web School Factory et Présidente de l'Innovation Factory

NÉE LE : 6 décembre 1963
à Paris (75)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

96, rue Didot,
75014 Paris

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du
18 mars 2014

**DATE DU DERNIER
RENOUVELLEMENT :**

Assemblée générale du
6 juin 2019

**DATE D'EXPIRATION DU
MANDAT :**

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2021

DÉTENTION D'ACTIONS :

À la date du présent
document, M^{me} Anne Lalou
détient 1 492 actions Korian.

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M^{me} Anne Lalou renforce les compétences du Conseil d'administration, notamment par son expertise financière, et son expérience des fusions, de la gestion immobilière et des marchés financiers. Elle apporte également son expertise sociétale en matière de la formation des talents, de la parité et de l'inclusion. Son expérience de Directrice générale et d'administratrice au sein des organes sociaux d'autres sociétés dans les domaines bancaires, des investissements, de l'innovation et de la transformation digitale vient renforcer les domaines de compétences du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'ESSEC, M^{me} Anne Lalou est Directrice de la Web School Factory depuis 2012 (école de management du numérique que M^{me} Anne Lalou a fondé et qui offre un modèle pédagogique basé sur le travail collaboratif via la réalisation de projets concrets menés avec des entreprises et l'acquisition d'une double compétence managériale et technologique) et de l'Innovation Factory (premier cluster d'innovation numérique) depuis 2013. Elle commence sa carrière au sein du Département fusions-acquisitions de Lazard à Londres puis Paris, pour ensuite devenir Directrice de la prospective et du développement chez Havas.

Elle devient ensuite Présidente-Directrice générale de Havas Édition Électronique avant d'intégrer Rothschild & C^{ie} en qualité de Gérante. M^{me} Anne Lalou rejoint Nexity (premier acteur de l'immobilier intégré français) en 2002, où elle occupe les fonctions de Secrétaire générale et Directrice du développement. En 2006, elle prend la Direction générale de Nexity-Franchises puis la Direction générale déléguée du pôle Distribution jusqu'en 2011.

Elle est membre du Conseil d'administration de Natixis et membre du Comité des nominations et du Comité des rémunérations ainsi que Présidente du Comité stratégique et du Comité RSE. Elle est par ailleurs membre du Conseil de surveillance d'Eurazeo, de son Comité digital et de son Comité financier ainsi que Présidente de son Comité RSE.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Administratrice : Natixis ⁽²⁾

Membre du Conseil de surveillance : Eurazeo ⁽²⁾

Directrice générale : Web School Factory

Présidente : Innovation Factory

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Membre du Conseil de surveillance : Foncia Holding, Foncia Groupe

(1) M^{me} Anne Lalou respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.





Dr MARKUS MÜSCHENICH

ADMINISTRATEUR INDÉPENDANT ET MEMBRE DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Managing Partner de la société Eternity.Health

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire du Dr Markus Müschenich, en rassemblant l'exercice de la médecine, la gestion de groupes hospitaliers, la recherche scientifique et l'innovation technologique vient renforcer les compétences du Conseil d'administration dans des domaines au cœur des activités du Groupe (secteur de la santé, réglementation, capital humain, RSE, expérience internationale et santé sécurité).

BIOGRAPHIE

Diplômé des universités de Düsseldorf (santé publique) et de Münster (médecine), Dr Markus Müschenich commence sa carrière en 1987 comme consultant au sein du Département pédiatrie de l'université de Düsseldorf et se concentre sur la pédiatrie générale ainsi que sur l'oncologie pédiatrique, les soins intensifs, la neurologie et la radiologie. En 1996, il devient consultant indépendant en *management*, spécialisé en stratégie, développement et restructuration. En 1998, il devient expert en solutions numériques dans le domaine de la santé et travaille en tant qu'assistant du Directeur général et du Directeur médical au sein du Berlin Truma Center, l'un des hôpitaux européens numériques fournissant des services globaux de télémédecine de 1999 à 2001. En 2002, il devient membre du Conseil d'administration et *Chief Medical Officer* de l'hôpital Paul-Gerhardt-Diakonie. De 2009 à 2012, il est membre du Conseil d'administration et, durant les six derniers mois, *Chief Medical Officer* au sein de la Sana Kliniken, qui exploite 60 hôpitaux fournissant des services de soins intégrés.

Le Dr Markus Müschenich est médecin et *Managing Partner* d'Eternity.Health, une holding comprenant Flying Health, qu'il a créée en 2012. Flying Health propose un écosystème pour la nouvelle génération de soins de santé en guidant les dirigeants et les entrepreneurs du secteur vers les futurs marchés. Par ailleurs, Dr Markus Müschenich est actuellement membre du Conseil consultatif pour le *management* de la qualité au sein de l'Institut scientifique d'AOK – Bundesverband (assurance maladie réglementaire) et membre du Conseil consultatif d'Apo Asset Management. Le Dr Müschenich était membre du groupe de travail sur la télémédecine de la German Medical Association et est membre du Conseil consultatif du Neurasmus European Master in Neuroscience Development (ABCD).

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Directeur général : Eternity.Health

Membre du Conseil exécutif : Eternity.Health, Ababax, Green Health, L.M. Advisory

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Membre du Conseil exécutif : Flying Health, F.H. Incubator

NÉ LE : 9 juin 1961
à Düsseldorf (Allemagne)

NATIONALITÉ : allemande

ADRESSE :

Askaloner Weg 4,
13465 Berlin, Allemagne

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du
22 juin 2017

DATE DU DERNIER

RENOUVELLEMENT :

Assemblée générale du
22 juin 2020

DATE D'EXPIRATION

DU MANDAT :

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2022

DÉTENTION D'ACTIONS :

À la date du présent
document, Dr Markus
Müschenich détient
78 actions Korian.

(1) Dr Markus Müschenich respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.



M^{me} CATHERINE SOUBIE 

ADMINISTRATRICE INDÉPENDANTE, PRÉSIDENTE DU COMITÉ D'AUDIT ET MEMBRE DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice générale d'Arfilia

Le parcours diversifié et pluridisciplinaire de M^{me} Catherine Soubie renforce les compétences du Conseil d'administration, notamment par ses activités dans le conseil aux entreprises, mais aussi dans l'immobilier, les finances, les affaires bancaires et l'investissement. Son expérience de Directrice générale et celles d'administratrice au sein de sociétés cotées viennent enrichir les domaines de compétences du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômée de l'École supérieure de commerce de Paris, M^{me} Catherine Soubie est, depuis 2016, Directrice générale d'Arfilia, qui regroupe des sociétés spécialisées dans l'information, le conseil et le service aux entreprises.

Elle commence sa carrière en 1989 chez Lazard à Londres, puis à Paris où elle est nommée Directrice aux affaires financières. Elle exerce ensuite diverses fonctions chez Morgan Stanley à Paris, notamment de *Managing Director*. De 2005 à 2010, elle est Directrice générale adjointe de la société Rallye, société cotée de distribution alimentaire et non alimentaire présente en France et à l'international. En 2010, elle rejoint Barclays, où elle exerce les fonctions de *Managing Director, Head of Investment Banking* pour la France, la Belgique et le Luxembourg. M^{me} Catherine Soubie est également administratrice indépendante des sociétés cotées Covivio, dans le secteur immobilier, et Sofina, dans le secteur de l'investissement.

NÉE LE : 20 octobre 1965 à Lyon (69)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

137, rue de l'Université, 75007 Paris

DATE DE NOMINATION :

Assemblée générale du 18 mars 2014

DATE DU DERNIER RENOUVELLEMENT :

Assemblée générale du 27 mai 2021

DATE D'EXPIRATION DU MANDAT :

Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023

DÉTENTION D' ACTIONS :

À la date du présent document, M^{me} Catherine Soubie détient 8 740 actions Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Directrice générale : Arfilia

Administratrice : Covivio ⁽²⁾, Sofina ⁽²⁾

Présidente : Financière Verbateam (groupe Arfilia)

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Directrice générale : Alixio, Taddeo (groupe Arfilia)

(1) M^{me} Catherine Soubie respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Société cotée.



M^{me} MARIE-CHRISTINE LEROUX

ADMINISTRATRICE REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET MEMBRE DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Directrice missions RH

Représentant les salariés du Groupe, M^{me} Marie-Christine Leroux renforce les compétences du Conseil d'administration avec son parcours diversifié et pluridisciplinaire. Son expérience à la Direction des soins et d'établissements du Groupe ainsi que son expertise en matière de soins et de formation de personnel soignant offrent une perspective essentielle aux discussions et décisions du Conseil d'administration.

BIOGRAPHIE

Diplômée d'un certificat de *management* de l'ESSEC, d'un MBA « Management des Ressources Humaines » de l'Université de Paris Dauphine et d'un master de l'INSEEC Business School de Bordeaux, M^{me} Marie-Christine Leroux débute sa carrière en tant que masseuse kinésithérapeute libérale, puis de 1996 à 2006, elle exerce notamment comme cadre de santé, responsable formation et contrôleuse de gestion à l'Assistance Publique – Hôpitaux de Paris. Elle rejoint Korian en 2006 en tant que Directrice de clinique de soins médicaux puis, à compter de 2012, elle occupe la fonction de Directrice de maisons de retraite spécialisées. De 2015 à 2021, elle a été Directrice de la maison de retraite spécialisée Korian Villa Castera et a assuré la direction de Korian Le Clos d'Armagnac. Depuis septembre 2021, elle a rejoint la Direction des ressources humaines et de la RSE du Groupe en tant que Directrice missions RH. 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.

NÉE LE : 16 février 1961
à Merville (59)

NATIONALITÉ : française

ADRESSE :

12, chemin du Houga,
32720 Barcelonne-du-Gers

DATE DE NOMINATION :

1^{er} septembre 2019 par
l'UNSA, organisation
syndicale la plus
représentative au sein
du Groupe

**DATE D'EXPIRATION DU
MANDAT :**

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2021

DÉTENTION D' ACTIONS :

À la date du présent
document, M^{me} Marie-
Christine Leroux détient
6,71 actions Korian ⁽²⁾.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE ⁽¹⁾

Néant

**MANDATS ÉCHUS AU COURS
DES CINQ DERNIERS EXERCICES**

Néant

(1) M^{me} Marie-Christine Leroux respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

(2) Les actions détenues par M^{me} Marie-Christine Leroux sont détenues indirectement via un FCPE.



M. MARKUS RÜCKERL

ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ET MEMBRE DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

FONCTION PRINCIPALE EXERCÉE

Responsable des applications et du soutien aux entreprises (département informatique)

Représentant les salariés du Groupe, le parcours de M. Markus RÜCKERL renforce les compétences du Conseil d'administration par son expertise et son expérience des systèmes informatiques et technologiques ainsi que sa grande proximité avec les salariés du Groupe.

BIOGRAPHIE

Diplômé en informatique de gestion de l'Université des Sciences Appliquées de Wismar, M. Markus RÜCKERL commence sa carrière en 1998 comme technicien en chimie, puis il devient utilisateur avancé (*key user*) de SAP et gestionnaire d'application à compter de 1999. En 2013, il rejoint Korian en Allemagne en tant que gestionnaire d'applications au siège de Munich. En 2019, il devient responsable de l'équipe des applications et en 2020, il prend la Direction de l'équipe des applications et du soutien aux entreprises au sein du département informatique.

En 2017, il est l'un des membres fondateurs du Comité d'entreprise au siège de Korian à Munich (Allemagne) et est depuis lors à la tête du Comité d'entreprise.

NÉ LE : 6 janvier 1974
à Muehldorf am Inn
(Allemagne)

NATIONALITÉ : allemande

ADRESSE :

Dingolfingerstraße 15,
81673 Munich (Allemagne)

DATE DE NOMINATION :

30 juillet 2020 par le Comité
d'entreprise européen

DATE D'EXPIRATION DU

MANDAT :

Assemblée générale statuant
sur les comptes de l'exercice
2022

DÉTENTION D'ACTIONS :

À la date du présent
document, M. Markus
Rückerl ne détient pas
d'action Korian.

MANDATS EXTÉRIEURS AU GROUPE⁽¹⁾

Néant

MANDATS ÉCHUS AU COURS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

Néant

(1) M. Markus RÜCKERL respecte la réglementation et les recommandations applicables en matière de cumul de mandats.

LA REPRÉSENTATION DES SALARIÉS

L'article 11.4 des statuts de la Société prévoit que le Conseil d'administration comporte, en vertu des articles L. 225-27-1 et suivants du Code de commerce, un ou deux administrateurs représentant les salariés. En application de l'article L. 225-27-1 du Code de commerce, tel que modifié par la loi Pacte n° 2019-486 du 22 mai 2019, deux administrateurs représentant les salariés sont membres du Conseil d'administration de la Société :

- (i) le premier administrateur est désigné par l'organisation syndicale ayant obtenu le plus de suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

Cette organisation syndicale la plus représentative au sein du Groupe a désigné, le 25 juillet 2019, M^{me} Marie-Christine Leroux en qualité d'administratrice 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 en qualité de membre du Comité Éthique, Qualité et RSE avec effet au 1^{er} septembre 2019 ;

- (ii) le second administrateur est désigné par le Comité d'entreprise européen, s'il existe, ou, pour les sociétés européennes au sens de l'article L. 2351-1 du Code du travail, par l'organe de représentation des salariés mentionné à l'article L. 2352-16 du même Code ou, à défaut, par le Comité de la société européenne mentionné à l'article L. 2353-1 dudit Code. Sous réserve

de l'approbation du projet de transformation de Korian en société européenne par l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021 (l'« **Assemblée générale 2022** »), le Comité d'entreprise de la Société européenne désignera un administrateur représentant les salariés. Le mandat de l'administrateur représentant les salariés désigné par le Comité d'entreprise européen se poursuivra jusqu'à son terme.

Korian ayant mis en place un Comité d'entreprise européen, ce dernier a désigné, en date du 24 juin 2020, M. Markus RÜCKERL en qualité d'administrateur représentant les salariés avec effet au 30 juillet 2020.

Le Conseil d'administration en date du 1^{er} octobre 2020 a décidé de nommer M. Markus RÜCKERL en qualité de membre du Comité d'investissement.

L'administrateur représentant les salariés suit une formation de 40 heures par an qui débute dans les quatre mois de sa désignation dans le cas où il n'a jamais exercé de mandat.

En 2021, M^{me} Marie-Christine Leroux et M. Markus RÜCKERL ont bénéficié d'un programme de formation dispensé par un organisme externe spécialisé dans la formation des administrateurs, aux fins d'approfondir leurs connaissances. M^{me} Marie-Christine Leroux a suivi une formation dans le domaine de la RSE et M. Markus RÜCKERL a suivi une formation dans le domaine de la finance.

Par ailleurs, un représentant du Comité social et économique central assiste, sans voix délibérative, aux réunions du Conseil d'administration.

4.1.3.1.2 Politique de diversité

Le Conseil d'administration revoit régulièrement sa composition ainsi que celle de ses Comités afin d'améliorer et de promouvoir sa diversité. Il s'agit d'un gage d'objectivité, d'expérience et d'indépendance pour les actionnaires de la Société. Les modalités de son organisation et de son fonctionnement sont prévues dans son Règlement intérieur, ainsi que les règles déontologiques que ses membres doivent respecter. 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 23 février 2022 l'équilibre de sa composition. Il l'a estimée satisfaisante en ce qui concerne notamment 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.

POLITIQUE DE DIVERSITÉ APPLIQUÉE AUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Critère	Objectif	Modalités de mise en œuvre et résultats obtenus
Parité	La proportion des administrateurs de chaque sexe ne peut être inférieure à 40 % à l'issue de la première Assemblée générale ordinaire qui suit le 1 ^{er} janvier 2017. <i>(Article L. 225-18-1 du Code de commerce)</i>	50 % de femmes (5 femmes pour 5 hommes) depuis le Conseil d'administration du 11 janvier 2021 ⁽¹⁾ .
Représentation équilibrée femmes-hommes au sein des Comités du Conseil d'administration	Équilibre femmes-hommes dans les Comités.	L'ensemble des Comités est présidé par des femmes (Comité des rémunérations et des nominations, Comité d'investissement, Comité d'audit et Comité Éthique, Qualité et RSE ⁽²⁾).
Nationalités Expériences internationales	Recherche de profils étrangers et/ou ayant une expérience internationale pour optimiser la composition du Conseil d'administration, compte tenu du développement international de la Société.	Le Conseil d'administration compte 2 nationalités (française et allemande). La majorité des administrateurs a une ou plusieurs expériences internationales.
Domaines d'expertise et complémentarité des profils	Recherche d'une complémentarité des profils sur les expertises.	Compétences représentées : <ul style="list-style-type: none"> ■ secteur de la santé ; ■ immobilier ; ■ finances / audit et risques ; ■ régulation / réglementation ; ■ fonction exécutive ; ■ capital humain ; ■ RSE ; ■ expériences internationales ; ■ stratégie / M&A ; ■ cybersécurité / digital ; ■ <i>management</i> de la qualité ; ■ communication. La complémentarité de ces profils expérimentés permet une prise de décision réaliste et efficace pour répondre aux enjeux de Korian.
Indépendance des administrateurs	Au moins 50 % d'administrateurs indépendants. <i>(Article 9.3 du code AFEP-MEDEF)</i>	60 % 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>	À l'exception d'un administrateur, tous ont moins de 70 ans. Moyenne d'âge de 55,9 ans : fourchette de 45 à 70 ans.
Ancienneté des administrateurs	Recherche d'une répartition équilibrée de l'ancienneté au sein du Conseil d'administration.	Le Conseil d'administration juge sa composition équilibrée : certains administrateurs ont une connaissance historique de Korian ; d'autres qui ont intégré le Conseil plus récemment apportent leur propre expérience et leur œil neuf.
Représentation des salariés	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>	Deux administrateurs représentant les salariés.

(1) Conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce, M^{me} Marie-Christine Leroux et M. Markus Rückerl, administrateurs représentant les salariés, ne sont pas pris en compte pour ce calcul.

(2) Le Comité ad hoc Covid-19 a été dissous le 24 février 2021 avec effet à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 11 janvier 2021.

COMPÉTENCES REPRÉSENTÉES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

	 Secteur de la santé	 Immobilier	 Finances / Audit & risques	 Régulation / Réglementation	 Fonction exécutive	 Capital humain	 RSE	 Expériences internationales	 Stratégie / M&A	 Cybersécurité / Digital	 Management de la qualité	 Communication
	64 %	27 %	55 %	64 %	82 %	100 %	18 %	73 %	64 %	36 %	45 %	36 %
Jean-Pierre Duprieu	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Philippe Dumont			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Florence Barjou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			
Anne Ramon	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>
Guillaume Bouhours	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Jean-François Brin	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Anne Lalou		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Markus Müschenich	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Catherine Soubie		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
Marie-Christine Leroux	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	
Markus Rückerl					<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		

Définitions :

Secteur de la santé : domaines médico-social, pharmaceutique, laboratoire, recherche et sanitaire.

Immobilier : acquisition, gestion d'actifs immobiliers, cession, hôtellerie, foncière, tourisme.

Finances/Audit & risques : secteur financier, secteur de l'assurance, métiers de la finance, audit ou gestion des risques.

Régulation/réglementation : maîtrise de la réglementation, avocat, conseil juridique.

Fonction exécutive : membre d'un comité de direction ou comité exécutif, poste de direction générale ou équivalent.

Capital humain : gestion d'équipes, ressources humaines, formation professionnelle.

RSE : responsabilité sociétale des entreprises (i.e. contribution aux enjeux du développement durable et intégration par la société de préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et ses relations avec les parties prenantes), éthique.

Expériences internationales : fonctions opérationnelles en dehors de France, mandats exécutifs ou non exécutifs au sein de sociétés immatriculées en dehors de France.

Stratégie/M&A : conseil en stratégie, stratégie d'entreprise, M&A et développement.

Cybersécurité/Digital : informatique, digital, innovation, cybersécurité, transformation digitale.

Management de la qualité : qualité, prévention, chaîne de production ou d'approvisionnement.

Communication : communication, marketing, gestion de crise.



SYNTHÈSE DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Administrateurs	Date de nomination	Ancienneté au sein du Conseil	Date(s) de renouvellement(s)	Terme du mandat en cours	Comités	Âge	Sexe	Nationalité	Nombre de mandats au sein de sociétés cotées ⁽¹⁾	Expérience internationale
PRÉSIDENT										
Jean-Pierre Duprieu	AG du 23 juin 2016	5 ans	AG du 6 juin 2019	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité d'investissement	70 ans	H	Française	3	Europe Afrique Moyen-Orient Asie
ADMINISTRATRICE DIRIGEANTE MANDATAIRE SOCIAL										
Sophie Boissard	AG du 22 juin 2020	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	-	51 ans	F	Française	3	Europe
ADMINISTRATEURS INSTITUTIONNELS										
Philippe Dumont	AG du 22 juin 2020	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité des rémunérations et des nominations	61 ans	H	Française	3	Italie
Predica – représentée par Florence Barjou	AG du 18 mars 2014	8 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité d'investissement (Présidente) Comité d'audit	49 ans	F	Française	11 ⁽²⁾ 2 ⁽³⁾	-
Holding Malakoff Humanis – représentée par Anne Ramon	AG du 18 mars 2014	8 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité Éthique, Qualité et RSE (Présidente) Comité d'investissement	54 ans	F	Française	3 ⁽⁴⁾ 1 ⁽⁵⁾	-
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS										
Guillaume Bouhours	CA du 11 janvier 2021 (co-optation)	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité d'audit	45 ans	H	Française	1	Royaume-Uni Chine États-Unis
Jean-François Brin	AG du 6 juin 2019	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité d'investissement Comité Éthique, Qualité et RSE	58 ans	H	Française	1	Royaume-Uni Chine États-Unis
Anne Lalou	AG du 18 mars 2014	8 ans	AG du 23 juin 2016 AG du 6 juin 2019	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité des rémunérations et des nominations (Présidente) Comité Éthique, Qualité et RSE	58 ans	F	Française	3	Royaume-Uni
Markus Müschenich	AG du 22 juin 2017	4 ans	AG du 22 juin 2020	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité Éthique, Qualité et RSE	60 ans	H	Allemande	1	Allemagne
Catherine Soubie	AG du 18 mars 2014	8 ans	AG du 25 juin 2015 AG du 14 juin 2018 AG du 27 mai 2021	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2023	Comité d'audit (Présidente) Comité des rémunérations et des nominations	56 ans	F	Française	3	Royaume-Uni Benelux
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS										
Marie-Christine Leroux	1 ^{er} septembre 2019	2 ans	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Comité Éthique, Qualité et RSE	61 ans	F	Française	1	-
Markus Rückerl	30 juillet 2020	1 an	-	AG statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Comité d'investissement	48 ans	H	Allemande	1	Allemagne

(1) En ce compris les mandats exercés au sein de la Société.

(2) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Predica.

(3) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par M^{me} Florence Barjou.

(4) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par Holding Malakoff Humanis.

(5) Nombre de mandats dans des sociétés cotées détenus par M^{me} Anne Ramon.

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 plus de la moitié des membres du Conseil d'administration. Les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans ce pourcentage.

Conformément à l'article 9.4 du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration examine l'indépendance des administrateurs lors de leur nomination, puis chaque année, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Dans ce cadre, les critères d'indépendance retenus par le Conseil d'administration, qui figurent ci-après, sont conformes à l'article 9.5 du code AFEP-MEDEF en la matière :

Critère 1 : Salarié mandataire social au cours des 5 années précédentes

Ne pas être ou avoir été au cours des cinq années précédentes :

- salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Société ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Société consolide ;
- salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur de la société mère de la Société ou d'une société que cette société mère consolide.

Critère 2 : Mandats croisés

Ne pas être dirigeant mandataire social exécutif d'une société dans laquelle la Société détient directement ou indirectement un mandat d'administrateur ou dans laquelle un salarié désigné en tant que tel ou un dirigeant mandataire exécutif social de la Société (actuel ou l'ayant été depuis moins de cinq ans) détient un mandat d'administrateur.

Critère 3 : Relations d'affaires significatives

Ne pas être client, fournisseur, banquier d'affaires, banquier de financement, conseil :

- significatif de la Société ou de son Groupe ;
- ou pour lequel la Société ou son Groupe représente une part significative de l'activité.

Il incombe au Conseil d'apprécier le caractère significatif de la relation entretenue avec la Société ou son Groupe. Les critères quantitatifs et qualitatifs de cette appréciation (continuité, dépendance économique, exclusivité, etc.) sont explicités dans le rapport 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 cinq années précédentes.

Critère 6 : Durée de mandat supérieure à 12 ans

Ne pas être administrateur de la Société depuis plus de 12 ans. La perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date anniversaire des 12 ans.

Critère 7 : Statut du dirigeant mandataire social non-exécutif

Un dirigeant mandataire social non exécutif n'est pas considéré comme indépendant s'il perçoit une rémunération variable en numéraire, des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Société ou du Groupe.

Critère 8 : Statut de l'actionnaire important

Des administrateurs représentant des actionnaires importants de la Société ou sa société mère peuvent être considérés comme indépendants dès lors que ces actionnaires ne participent pas au contrôle de la Société. Toutefois, au-delà d'un seuil de 10 % en capital ou en droits de vote, le Conseil, sur rapport du Comité des nominations, s'interroge systématiquement sur la qualification d'indépendant en tenant compte de la composition du capital de la Société et de l'existence d'un conflit d'intérêts potentiel.

Tous les ans, les administrateurs remplissent, signent et remettent au Secrétaire du Conseil d'administration une fiche où ils déclarent leurs mandats et les situations de conflits d'intérêts existantes ou potentielles. Les administrateurs doivent signaler au Secrétaire du Conseil d'administration tout changement de situation intervenant en cours d'année. Ce dernier en informe le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale. S'agissant du critère 3 « relations d'affaires significatives », le Conseil d'administration a lors de sa séance en date du 5 décembre 2019 adopté une approche multicritère :

- d'un point de vue **quantitatif**, avec des seuils fondés sur :
 - le coût d'achat total du Groupe pour les achats de 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**, avec les critères suivants :
 - la situation de dépendance économique,

- l'implication de l'administrateur concerné et son pouvoir décisionnel,
- la durée et la continuité des relations d'affaires,
- les conditions de marché.

La procédure de revue de la relation d'affaires est la suivante :

- la Directrice générale examine en amont chaque relation d'affaires pour en évaluer le caractère significatif au regard des critères arrêtés par le Conseil d'administration ;
- en cas de doute, la Directrice générale saisit le Président du Comité des rémunérations et des nominations qui décidera de l'opportunité de réunir le Comité ;
- par ailleurs, le Conseil d'administration examine chaque année l'indépendance des administrateurs sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

Le Conseil d'administration a, conformément aux recommandations précitées de l'article 9.4 du Code AFEP-MEDEF, lors de sa séance du 2 décembre 2021, réexaminé l'indépendance des administrateurs après avis du Comité des rémunérations et des nominations.



Le Comité des rémunérations et des nominations a examiné les relations d'affaires pouvant exister entre la Société et les sociétés dans lesquelles ces administrateurs exercent des mandats et a ainsi constaté que les membres indépendants n'entretiennent pas de relations d'affaires ou pas de relations d'affaires significatives avec la Société.

Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a considéré que six administrateurs étaient indépendants, à savoir M. Jean-Pierre Duprieu, D^r Jean-François Brin, M. Guillaume Bouhours, M^{me} Anne Lalou, D^r Markus Müschenich et M^{me} Catherine Soubie, soit 60 % des administrateurs (les administrateurs représentant les salariés n'étant pas pris en compte dans ce pourcentage).

SYNTHÈSE DE LA SITUATION DE CHAQUE ADMINISTRATEUR AU REGARD DES CRITÈRES D'INDÉPENDANCE ÉNONCÉS DANS L'ARTICLE 9 DU CODE AFEP-MEDEF ⁽¹⁾

	1 Salarié ou mandataire social	2 Mandats croisés	3 Relations d'affaires significatives	4 Lien familial	5 Commissaires aux comptes	6 Durée de mandat > 12 ans	7 Statut du DMS non-exécutif	8 Statut de l'actionnaire important	Qualification retenue
Jean-Pierre Duprieu									Indépendant
Sophie Boissard	⁽²⁾								Non indépendante
Philippe Dumont								⁽³⁾	Non indépendant
Predica (Florence Barjou)									Non indépendant
Holding Malakoff Humanis (Anne Ramon)									Non indépendant
Jean-François Brin									Indépendant
Guillaume Bouhours									Indépendant
Anne Lalou									Indépendante
Markus Müschenich									Indépendant
Catherine Soubie									Indépendante
Marie-Christine Leroux ⁽⁴⁾					N/A				Représentant les salariés
Markus Rückerl ⁽⁴⁾					N/A				Représentant les salariés

(1) Dans ce tableau de synthèse, représente un critère d'indépendance satisfait et représente un critère d'indépendance non satisfait.

(2) M^{me} Sophie Boissard exerce les fonctions de Directrice générale de Korian depuis le 26 janvier 2016.

(3) M. Philippe Dumont est Directeur général de Predica, actionnaire important de la Société, ainsi que Directeur général adjoint de Crédit Agricole SA, société mère de Predica.

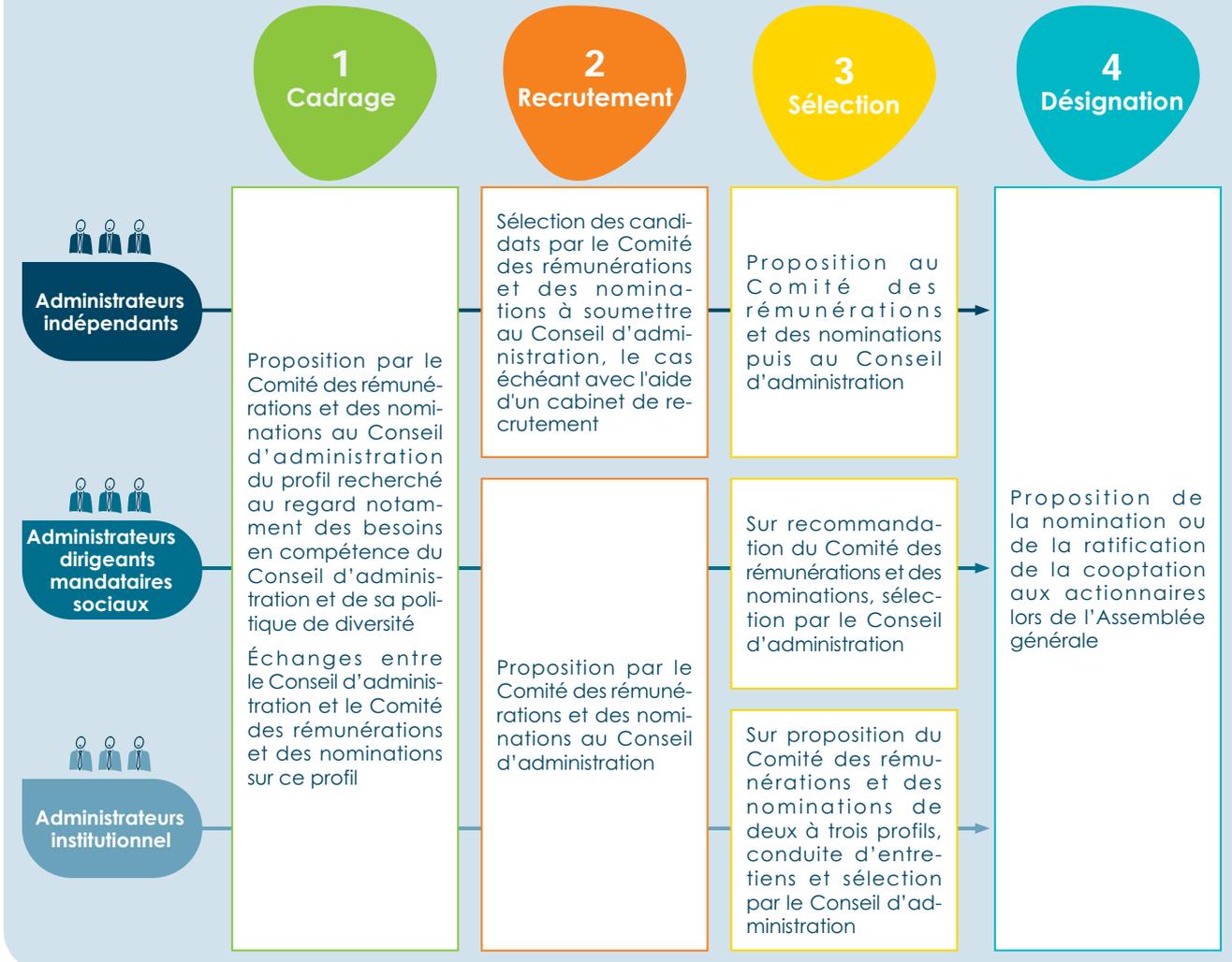
(4) Conformément à l'article 9.3 du Code AFEP-MEDEF, les administrateurs représentant les salariés ne sont pas pris en compte dans le calcul du pourcentage d'indépendance du Conseil d'administration.

Il est par ailleurs précisé que M^{me} Catherine Soubie et M^{me} Anne Lalou, administratrices indépendantes, président respectivement le Comité d'audit et le Comité des rémunérations et des nominations.

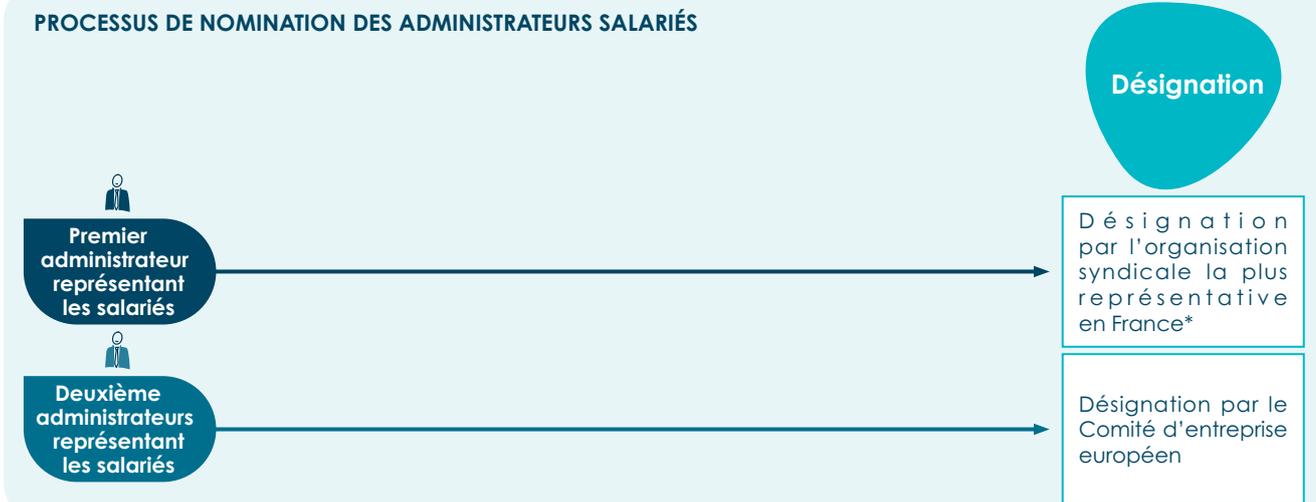
4.1.3.1.4 Processus de nomination et d'intégration

PROCESSUS DE NOMINATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR

Parmi les membres du Conseil d'administration de 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.



PROCESSUS DE NOMINATION DES ADMINISTRATEURS SALARIÉS



* La représentativité est appréciée selon les suffrages au premier tour des élections mentionnées aux articles L. 2122-1 et L. 2122-4 du Code du travail dans la Société et ses filiales, directes ou indirectes, dont le siège social est fixé sur le territoire français.

PARCOURS D'INTÉGRATION

Les administrateurs suivent un parcours d'intégration en trois étapes :

- (i) le Secrétaire du Conseil d'administration leur remet les documents nécessaires à leur prise de fonction (statuts de la Société, Règlement intérieur, Document d'enregistrement universel, rapport financier semestriel, charte de déontologie boursière, procès-verbaux du Conseil d'administration et du ou des Comité(s) dont ils sont membres, communiqués de presse de la Société pour l'année en cours, cartographie des risques, organigramme du Groupe, engagements ESG du Groupe, etc.) dans le cadre d'une présentation du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités ;
- (ii) ils visitent des sites dans les pays d'implantation du Groupe et bénéficient une présentation des métiers ; et

- (iii) ils rencontrent les 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. Ses fonctions prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année au cours de laquelle expire son mandat.

Le tableau ci-après précise la durée des fonctions de chaque administrateur :

Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2021	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2022	Administrateurs dont le mandat expire à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice 2023
Jean-Pierre Duprieu (Président du Conseil d'administration)	Sophie Boissard	Predica, représentée par Florence Barjou
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	Philippe Dumont	Holding Malakoff Humanis, représentée par Anne Ramon
Anne Lalou (administratrice indépendante)	Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	Catherine Soubie (administratrice indépendante)
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés) ⁽¹⁾	Markus Müschenich (administrateur indépendant)	-
-	Markus Rückerl (administrateur représentant les salariés) ⁽²⁾	-

(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 » au paragraphe 4.1.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel. Une nouvelle désignation sera faite à l'issue de l'Assemblée générale 2022.

(2) M. Markus Rückerl a été désigné par le Comité d'entreprise européen, suivant les modalités décrites dans le point « La représentation des salariés » au paragraphe 4.1.3.1.1 du présent Document d'enregistrement universel.

FOCUS : ÉVOLUTION DE LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION PROPOSÉE À L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2022



Il sera proposé à l'Assemblée générale 2022 le renouvellement du mandat d'administrateur de :

- M. Jean-Pierre Duprieu. Il est précisé qu'en cas de renouvellement du mandat d'administrateur de M. Jean-Pierre Duprieu, ce dernier sera reconduit par le Conseil d'administration dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration à l'issue de l'Assemblée générale 2022, pour la même durée que son mandat d'administrateur ;
- D^r Jean-François Brin (administrateur indépendant) ; et
- M^{me} Anne Lalou (administratrice indépendante),

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 2024.

À la clôture de l'Assemblée générale 2022, le Conseil d'administration serait donc composé à 50 % de femmes et à 60 % d'administrateurs indépendants.

4.1.3.2 Organisation, fonctionnement et activités du Conseil d'administration

4.1.3.2.1 Missions et attributions du Conseil d'administration

RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et veille à leur mise en œuvre, conformément à son intérêt social. Pour ce faire, il prend en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux Assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la Société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent. À ce titre, il opère les vérifications qu'il juge opportunes, à toute époque de l'année. Il peut se faire communiquer par la Direction générale tous les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission. Le Conseil d'administration revoit les communiqués de presse financiers ainsi que les présentations faites à la société française des analystes financiers (SFAF).

Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration sont informés de l'évolution des marchés, de l'environnement concurrentiel et des principaux enjeux de la Société et du Groupe, notamment dans les domaines de l'éthique, de la qualité et de la RSE. Ils sont également informés de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements de la Société.

Le Conseil d'administration veille à la qualité de l'information fournie aux actionnaires et au marché. Il examine régulièrement, en lien avec la stratégie qu'il a définie, les opportunités et les risques financiers, juridiques, opérationnels, sociaux et environnementaux ainsi que les mesures prises en conséquence. Il s'assure, le cas échéant, de la mise en place d'un dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence ainsi que de la mise en œuvre d'une politique de non-discrimination et de diversité au sein des instances dirigeantes.

Les délégations et autorisations financières consenties au Conseil d'administration, suivant délibérations des Assemblées générales 2020 et 2021, sont décrites au paragraphe 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

DIALOGUE ACTIONNARIAT NOURRI

Depuis trois ans, le Groupe s'est engagé dans un dialogue actionnarial nourri et proactif, dans une démarche d'amélioration continue de ses pratiques de gouvernance et ses engagements RSE.

La communauté financière a ainsi pu assister à des *roadshows* gouvernance, en présence du Président du Conseil d'administration, de l'équipe Relations Investisseurs et du Secrétaire général.

Ces échanges privilégiés et riches d'enseignements permettent au Conseil d'administration ainsi qu'à la Direction générale, de nourrir leurs réflexions sur un certain nombre de sujets en amont des Assemblées générales annuelles.

RÈGLES INTERNES RELATIVES AUX OPÉRATIONS NÉCESSITANT L'AUTORISATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'article 11.3 des statuts de la Société et l'article 1.4.2 du Règlement intérieur précisent les sujets devant être soumis à l'autorisation du Conseil d'administration :

- a) l'approbation du *business plan* stratégique de la Société et 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.

À titre d'exception, les opérations visées aux points :

- c), d), e) et f) ci-dessus ne nécessitent pas d'autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe sauf (i) lorsque l'opération est réalisée par 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.

4.1.3.2.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le Règlement intérieur précise à la fois le fonctionnement du Conseil d'administration et les règles de bonne conduite devant être respectées par ses membres. Le but est d'assurer une grande transparence et une bonne gouvernance d'entreprise et de lui permettre de remplir efficacement sa mission de contrôle conformément aux règles de place communément admises. Ce règlement rappelle notamment :

- les devoirs des administrateurs et les règles déontologiques à respecter, notamment en matière de prévention des conflits d'intérêts, détention de titres de la Société, loyauté, diligence, confidentialité et information ;
- la fréquence des réunions et leurs modalités (moyens de télécommunication et de visioconférence notamment) ;
- les attributions du Conseil d'administration ;
- les règles de fonctionnement des Comités du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration actualise régulièrement son Règlement intérieur. La dernière mise à jour date du 5 décembre 2019. Elle précise et adapte (i) le périmètre des opérations nécessitant l'autorisation du Conseil d'administration, (ii) les missions de certains Comités du Conseil d'administration et (iii) les règles de répartition de la rémunération des administrateurs. Elle vise enfin à tenir compte des 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 nécessaire et au moins une fois par trimestre. Les administrateurs sont convoqués à ces séances par tout moyen. Les réunions du Conseil d'administration ont lieu au siège social ou en tout autre lieu précisé lors de la convocation. Le Président du Conseil d'administration fait office de Président de séance.

Afin de faciliter les réunions du Conseil d'administration et d'accroître son efficacité, le Règlement intérieur stipule également que les réunions du Conseil d'administration peuvent, sous certaines conditions, utiliser des moyens de télécommunication ou de visioconférence. Cela permet à un ou plusieurs membres qui ne pourraient pas se déplacer d'y participer (à l'exception des réunions consacrées aux décisions pour lesquelles le Code de commerce interdit l'utilisation de ces techniques).

Conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce tel que modifié par la loi n° 2019-744 du 19 juillet 2019, l'Assemblée générale 2020 a décidé de modifier les statuts de la Société en

vue de prévoir la possibilité pour le Conseil d'administration de prendre certaines décisions par consultation écrite.

Le Conseil d'administration peut se réunir et statuer 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 SESSIONS)

Au moins une réunion du Conseil d'administration se tient chaque année hors la présence de la Directrice générale, seule dirigeante mandataire sociale exécutive.

De telles *executive sessions* se sont tenues à la suite de la réunion du Conseil d'administration du 24 février 2021 et le 31 mars 2022.

FOCUS : SÉMINAIRES STRATÉGIQUES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Chaque année le Conseil d'administration tient deux séminaires stratégiques : l'un hors les murs et l'autre au siège de la Société.

En janvier 2021, les administrateurs ont vécu une expérience immersive au sein du centre de formation de Korian Academy.

En septembre 2021, les administrateurs se sont réunis en séminaire au siège de la Société pour une session de travail autour du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur », du parcours de prise en charge des patients et résidents du Groupe et du récit de marque du Groupe.

En janvier 2022, les administrateurs se sont rendus dans une colocation Age & Vie à l'occasion d'un séminaire stratégique consacré aux nouvelles activités du Groupe au service de la prise en charge de nos aînés ainsi qu'aux



outils digitaux innovants au service des soignants et des résidents. À cette occasion, les administrateurs ont rencontré les fondateurs et dirigeants d'Age & Vie dans le bassin historique du groupe, Besançon. Ils ont eu l'occasion de visiter en petits groupes et dans le strict respect des mesures sanitaires, deux établissements Age & Vie situés autour de Besançon et de dialoguer avec les responsables des établissements ainsi qu'avec quelques résidents. Ce séminaire a également été l'occasion de s'entretenir avec le Directeur général des nouvelles activités et stratégie d'offre pour l'Europe accompagné d'un membre de son équipe au sujet des nouvelles activités du Groupe au service de la prise en charge de nos aînés et avec la Directrice des systèmes d'information et de la transformation digitale Groupe accompagnée de membres de son équipe au sujet des outils digitaux innovants au service des soignants et des résidents du Groupe.

Échanges entre le Conseil d'administration, le Comité de Direction Générale et le Top Management

Dans le cadre des travaux du Conseil d'administration et de ses Comités, ses membres sont en lien avec les membres du Comité de Direction Générale et les principaux membres du Top Management compétents sur les dossiers examinés. Ces derniers assistent aux réunions du Conseil d'administration et/ou de ses Comités afin de présenter, au côté de la Directrice générale, les sujets et d'apporter toutes précisions utiles aux membres du Conseil d'administration et des Comités. Chaque Présidente de Comité du Conseil d'administration prépare en amont la réunion avec le ou les membres du Comité de Direction Générale référents qui sont également invités à assister au Comité concerné.

La présence de la Directrice générale au sein du Conseil d'administration offre une plus grande proximité du Conseil

avec les équipes de direction et une meilleure efficacité de la gouvernance. La Directrice générale tient par ailleurs le Conseil d'administration informé de la marche des affaires de la Société, y compris, en tant que de besoin, en dehors des réunions plénières du Conseil d'administration et de ses Comités. Enfin, à ces interactions s'ajoutent des rencontres informelles régulières : visites de site ou séminaires stratégiques du Conseil d'administration.

4.1.3.2.4 Taux de présence et principaux travaux du Conseil d'administration

Au cours de l'exercice 2021, le taux de participation des administrateurs aux réunions du Conseil d'administration a été de 92 %. 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 d'administration	Nombre de réunions en 2021	Pourcentage moyen de participation en 2021
Jean-Pierre Duprieu (Président)	9/9	100 %
Sophie Boissard	9/9	100 %
Philippe Dumont	6/9	67 %
Predica (représentée par Françoise Debrus)	8/9	89 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	9/9	100 %
Guillaume Bouhours	6/8	75 % ⁽¹⁾
Jean-François Brin	9/9	100 %
Anne Lalou	7/9	79 %
Markus Müschenich	9/9	100 %
Catherine Soubie	9/9	100 %
Marie-Christine Leroux	8/9	89 %
Markus Ruckerl	9/9	100 %

(1) À compter de sa cooptation en date du 11 janvier 2021.

Lors de ces réunions, le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés ont mené l'ensemble des travaux qui leur incombent au titre de leurs missions suivant le plan de travail fixé en fin d'année et en y ajoutant des sujets d'intérêts pour le Conseil d'administration et ses Comités spécialisés au gré de l'évolution de l'activité et de l'actualité. Le schéma ci-après présente les principaux domaines de travail du Conseil d'administration et de ses Comités ainsi que les interactions entre les différents Comités.

Les administrateurs ont de nombreux échanges informels en amont des réunions des Comités afin d'échanger sur les sujets évoqués au sein de chaque Comité. Certains administrateurs sont membres de plusieurs Comités ce qui leur permet d'assurer une fluidité dans la communication. Par ailleurs, M. Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration, assiste à l'ensemble des Comités spécialisés ce qui permet de maintenir un échange constant d'informations.



Principaux travaux du Conseil d'administration et de ses Comités *

Conseil d'administration			
<ul style="list-style-type: none"> Résultats de la Société Gestion des risques, contrôle interne et audit interne Audit et relations avec les auditeurs externes Gestion financière Gouvernance Nomination Rémunération Investissement 		<ul style="list-style-type: none"> Stratégie Éthique Qualité Stratégie et indicateurs ESG Situation sanitaire Assemblée générale annuelle : convocation et arrêté de l'ordre du jour, des projets de résolutions et des rapports du Conseil d'administration 	
<ul style="list-style-type: none"> Cooptation d'un nouvel administrateur indépendant Point sur les objectifs et prévisions et revue du plan stratégique « Beyond³ » Partenariat immobilier stratégique avec BAE Systems Pension Funds Émission de <i>Social bonds</i> pour un montant total de 300 M€ 		<ul style="list-style-type: none"> Acquisition de Berkley Care et entrée du Groupe au Royaume-Uni Création de Korian France, filiale dédiée au pilotage des activités opérationnelles du Groupe Transformation de la forme sociale de Korian en société européenne Lancement des travaux en vue du passage au statut de société à mission 	
Comité d'audit	Comité des rémunérations et des nominations	Comité d'investissement	Comité Éthique, Qualité et RSE
<p>Résultats de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen et arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés 2020 et du rapport de gestion ● Affectation du bénéfice et fixation du dividende Arrêté des comptes et du rapport financier semestriels 2021 Approbation des documents de gestion prévisionnelle Avis et rapports des Commissaires aux comptes Communication financière (SFAF, Capital Markets Day et communiqués de presse) ●● <p>Gestion des risques, contrôle interne et audit interne</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen et suivi de l'audit et du contrôle internes Information sur la politique achat ● Mise à jour de la cartographie des risques ●● Cybersécurité <p>Audit et relations avec les auditeurs externes</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen annuel des conventions réglementées nouvelles ou maintenues Revue des conventions et engagements courants et conclus à des conditions normales ● Approbation des services autres que la certification des comptes <p>Gestion financière</p> <ul style="list-style-type: none"> Arrêté du budget annuel Examen des garanties octroyées par Korian SA au cours de l'année 2020 Autorisation des cautions, avals et garanties Stratégie de financement, d'endettement et de liquidités et suivi de la situation de marché Forecast Calendrier des fenêtres négatives 2021 Calendrier de communication financière pour 2021/2022 	<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil d'administration Rapport sur le gouvernement d'entreprise Plan de succession des dirigeants mandataires sociaux Indépendance des administrateurs Évaluation et politique de diversité du Conseil d'administration et des instances dirigeantes ● Présentation de la synthèse des roadshows gouvernance ● <p>Nomination</p> <ul style="list-style-type: none"> Politique Ressources Humaines ● Revue de la politique de gestion des talents et des hauts potentiels ● Revue du plan de succession des fonctions clés ● Revue des mandats des administrateurs expirant lors de l'Assemblée générale 2022 et formulation de propositions de renouvellement ● Revue de la matrice de compétences du Conseil <p>Rémunération</p> <ul style="list-style-type: none"> Arrêté de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ●● Arrêté de la rémunération des administrateurs Information sur la rémunération des principaux dirigeants et salariés du Groupe ●● Mise en place et suivi des plans d'attribution gratuite d'actions ●● Suivi de la procédure de qualification du caractère significatif de la relation d'affaires avec les administrateurs indépendants 	<p>Investissement</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi des acquisitions et des investissements immobiliers ● Suivi et retour d'expérience des intégrations des acquisitions ● Examen du <i>Pipeline</i> investissements, des principaux projets d'acquisition et d'investissements immobiliers ● <p>Stratégie</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen des perspectives stratégiques de développement du Groupe Examen de la stratégie de gestion du portefeuille ● 	<p>Éthique</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi des alertes éthiques et des processus mis en place Suivi du plan éthique et <i>compliance</i> au niveau du Groupe <p>Qualité</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi des indicateurs (KPI) Groupe et des EIG ● Résultats de l'enquête annuelle « Satisfaction » des familles en 2020 ● Suivi des audits de qualité dits « 360° » en 2020 et 2021 ● Suivi du déploiement de la certification ISO 9001 des établissements du Groupe ● Suivi des réclamations des proches <p>RSE</p> <ul style="list-style-type: none"> Examen des indicateurs (KPIs) RSE ● Suivi des réalisations pour les 15 engagements RSE ● Présentation de l'évolution réglementaire sur la taxinomie européenne ● <p>Situation sanitaire</p> <ul style="list-style-type: none"> Suivi des campagnes de vaccination des résidents et des employés Suivi des niveaux d'infections et de mortalité des pandémies et épidémies Suivi du taux d'incidence et de l'évolution des variants (Covid-19)
<ul style="list-style-type: none"> Émission d'obligations hybrides verte non-convertibles pour 200 M€ ● Émission d'ODIRNANE pour environ 430 M€ Remboursement anticipé des ODIRNANE émises en juillet 2017 et en septembre 2018 Mise en œuvre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité 	<ul style="list-style-type: none"> Lancement d'un plan d'actionnariat salarié ● Étude des rémunérations des administrateurs et du Président du Conseil d'administration 		<ul style="list-style-type: none"> Présentation de la Charte Éthique du Groupe Présentation de la semaine des valeurs et du déploiement du jeu des valeurs du Groupe Lancement des travaux en vue du passage au statut d'entreprise à mission
<ul style="list-style-type: none"> Thématiques récurrentes Thématiques ponctuelles 		<ul style="list-style-type: none"> Comité d'audit Comité des rémunérations et des nominations Comité d'investissement Comité Éthique, Qualité et RSE 	

* Liste non exhaustive



Les Comités spécialisés rendent compte de leurs travaux au Conseil d'administration dont ils préparent les réunions et auquel ils font des propositions. La qualité des travaux et recommandations des Comités spécialisés a contribué à éclairer et fluidifier la prise de décision du Conseil d'administration.

FOCUS : LA PARITÉ AU SEIN DU TOP MANAGEMENT



La promotion de la diversité et de la parité est au cœur des politiques Ressources Humaines du Groupe. Elle se traduit par de nombreux engagements et accords au sein du Groupe et nous l'avons réaffirmée en 2020 en prenant huit engagements RH dans le cadre du projet d'entreprise « Le Soins à Cœur ». L'un des points porte précisément sur la prise en compte de la diversité et de la reconnaissance de chacune et de chacun. En outre, en 2021, le Groupe a articulé sa politique de diversité des instances dirigeantes autour de six objectifs principaux, **visant la parité du Top Management du Groupe à horizon 2023. Le Groupe :**

1. a créé en 2019 un « club des dirigeantes Korian », chargé de promouvoir la mixité dans toutes les politiques de l'entreprise ;
2. intègre dans le fonctionnement des comités carrière de la Société, la détection précoce et systématique des femmes à potentiel, dans l'optique de féminiser les plans de succession, notamment sur les postes à responsabilité opérationnelle ;
3. assure la présence d'au moins une femme dans les candidats internes ou externes présélectionnés pour un poste de dirigeant ;
4. systématise les enquêtes et études salariales internes et externes permettant de comparer les rémunérations par sexe pour un même poste de dirigeant ;

5. participe de manière proactive aux observatoires de la diversité dans les pays où le Groupe est implanté et activement aux mouvements de promotion des femmes dans les postes à hautes responsabilités. À ce titre, Korian a adhéré en 2020 au programme « WEP » (*Women Empowerment Principles* ou Principes d'autonomisation des femmes) de l'ONU. Il a choisi trois des sept thématiques de travail autour de (i) la santé-sécurité des femmes au travail, (ii) la formation qualifiante des femmes et (iii) la communication sur les progrès en matière d'égalité femmes-hommes. De même, le Comité d'entreprise européen du Groupe, installé en juin 2020, s'est doté d'un groupe de travail sur le sujet de l'égalité femmes hommes ;
6. inscrit dans sa politique ESG un plan d'action du *Top Management* en direction des femmes, sous forme de programmes et d'actions de solidarité portés par la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir et la Fondation Korian Allemagne.

La politique de parité au sein des instances dirigeantes correspond à l'un des deux objectifs RSE qui figurent dans les plans d'attribution gratuite d'actions de l'entreprise. La Société ambitionne de compter 50 % de femmes au sein du *Top Management* de Korian à l'horizon 2023. À fin décembre 2021, les femmes représentaient :

Cadres dirigeants	% de femmes
Comité de Direction Générale	23 %
Cadres dirigeants	47 %
Directeurs d'établissements	70 %



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 d'administration évalue annuellement son fonctionnement. Il s'ensuit un débat en séance. Par ailleurs, le Comité des rémunérations et des nominations, dirige au moins tous les trois ans une évaluation externe avec l'aide d'un consultant indépendant.

Pour l'année 2021, le Comité des rémunérations et des nominations a mené l'évaluation du Conseil d'administration à partir d'un questionnaire interne.

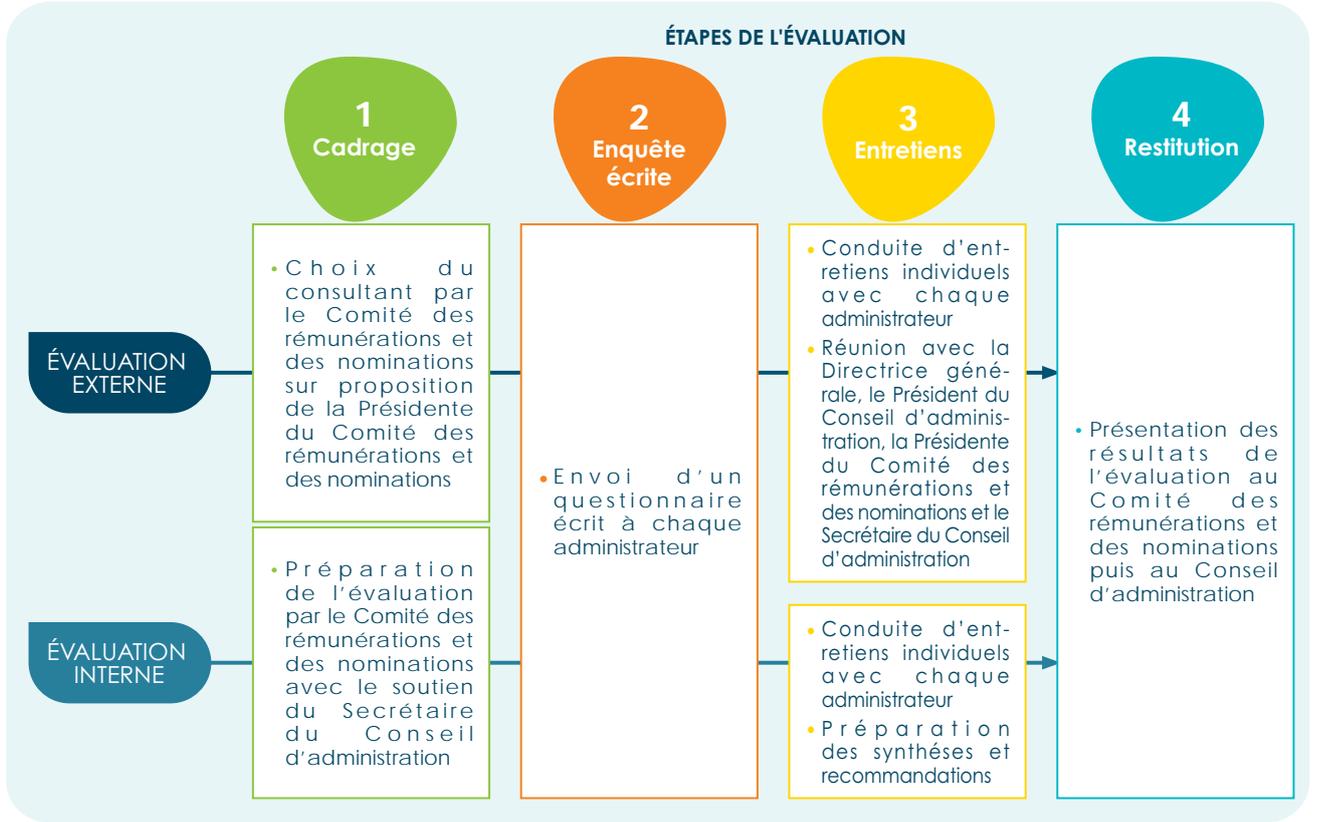
Cette évaluation s'est avérée satisfaisante à plusieurs égards :

- elle a fait ressortir la satisfaction très positive du fonctionnement du Conseil d'administration ; et
- la dynamique des réunions du Conseil d'administration et des échanges entre les membres, et notamment lors des réunions stratégiques annuelles, est très appréciée par les administrateurs.

Pour l'année 2022, l'évaluation du Conseil d'administration sera menée avec l'aide d'un consultant indépendant.

Évaluation du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration procède annuellement à une évaluation de son fonctionnement. Tous les trois ans au moins, cette évaluation est menée avec l'aide d'un consultant indépendant.



CONCLUSIONS DES ÉVALUATIONS DE 2020 ET 2021

	2020/2021 (rappel)	2021/2022
OBSERVATIONS	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction de la dynamique toujours positive du Conseil d'administration Forte implication du Conseil d'administration et des Comités en période de crise Appréciation des deux réunions stratégiques annuelles 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction très positive du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités Appréciation de la dynamique des réunions et des échanges lors des séminaires stratégiques
AXES D'AMÉLIORATION	<ul style="list-style-type: none"> Souhait de renforcer les compétences au sein du Conseil d'administration Intervention d'experts externes sur des sujets spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> Souhait de renforcer les échanges sur les sujets ESG Renforcement du dispositif de la formation des administrateurs
ACTIONS PRISES	<ul style="list-style-type: none"> Cooptation d'un nouvel administrateur doté d'un profil financier renforçant le Comité d'audit Suivi de la crise dans le cadre d'un Comité <i>ad hoc</i> avec l'intervention d'experts externes 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement de la compétence financière du Conseil d'administration et du Comité d'audit par la cooptation d'un nouvel administrateur (cooptation ratifiée par l'Assemblée générale 2021) Augmentation du nombre de réunions du Comité Éthique, Qualité & RSE et mise en place d'un plan de formation des administrateurs sur des sujets ESG et Standard Qualité du Groupe Amélioration continue de la dynamique des Comités depuis les modifications intervenues dans leur composition respective fin 2020

4.1.3.3 Comités du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration a mis en place quatre Comités spécialisés : le Comité d'audit, le Comité des rémunérations et des nominations, le Comité d'investissement et le Comité Éthique, Qualité et RSE. Les membres des Comités sont, sauf exception, désignés pour la durée de leur mandat d'administrateur.

Pour rappel, le Comité *ad hoc* Covid-19 qui avait été mis en place en 2020 a été dissous le 24 février 2021, avec effet à l'issue de la réunion du Conseil d'administration du 11 janvier 2021. Le suivi de la pandémie de Covid-19 a été intégré aux travaux du Comité Éthique, Qualité et RSE.

Les Comités jouent un rôle d'étude et de préparation des délibérations du Conseil d'administration et soumettent à ce dernier leurs avis, propositions ou recommandations dans leur domaine de compétence. Les Comités sont force de propositions, mais n'ont, sauf exception légale, aucun pouvoir de décision.

Les Comités peuvent, dans l'exercice de leurs attributions, après en avoir informé le Président du Conseil d'administration, procéder ou faire procéder aux frais de la Société à toutes études susceptibles d'éclairer les délibérations du Conseil d'administration sur des sujets relevant de leur compétence. En cas de recours par les Comités aux services d'experts externes, les Comités doivent veiller à l'objectivité et à l'indépendance du conseil concerné. Ils rendent compte des avis obtenus.

Les membres des Comités sont choisis par le Conseil d'administration, parmi ses membres, qui désigne le Président du Comité et fixe, le cas échéant, 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.

La composition des Comités respecte les dispositions légales applicables ainsi que les recommandations du code AFEP-MEDEF.

► CHANGEMENTS INTERVENUS DANS LA COMPOSITION DES COMITÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 ET AU DÉBUT DE L'EXERCICE 2022

CHANGEMENTS INTERVENUS ENTRE LE 1^{er} JANVIER ET LE 31 DÉCEMBRE 2021

	Fin des fonctions de membre du Comité	Fin du mandat d'administrateur	Nomination	Renouvellement
Comité d'audit	Jean-François Brin (24 février 2021)	-	Guillaume Bouhours en remplacement de Jean-François Brin (24 février 2021)	-
Comité des rémunérations et des nominations	-	-	-	-
Comité d'investissement	-	-	-	-
Comité Éthique, Qualité et RSE	-	-	-	-
Comité <i>ad hoc</i> Covid-19 (dissous le 11 janvier 2021)	Anne Lalou (Présidente) Jean-Pierre Duprieu Jean-François Brin Markus Müschenich Catherine Soubie Holding Malakoff Humanis, représentée par Anne Ramon	-	-	-

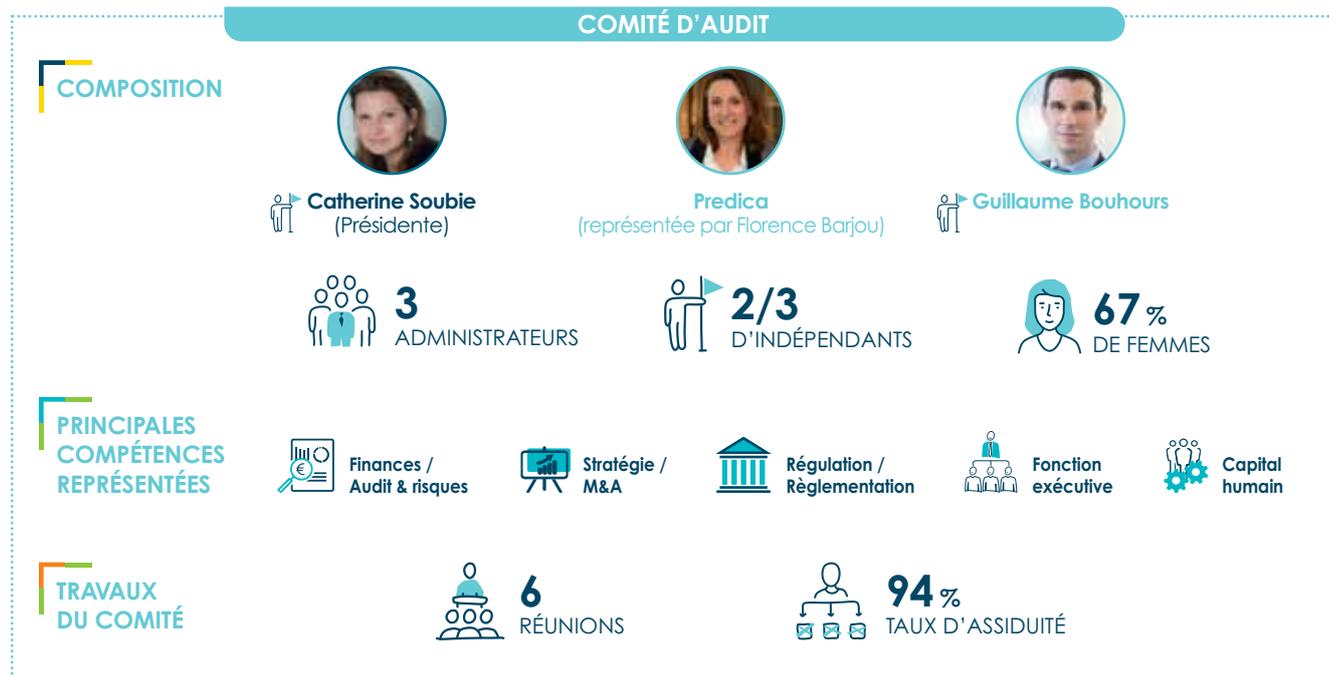
CHANGEMENTS INTERVENUS ENTRE LE 1^{er} JANVIER 2022 ET LA DATE DE PUBLICATION DU PRÉSENT DOCUMENT

Aucun changement n'est intervenu dans la composition des Comités entre le 1^{er} janvier 2022 et la date de publication du présent document à l'exception du remplacement de M^{me} Françoise Debrus par M^{me} Florence Barjou en qualité de représentante permanente de Predica, administratrice, à la Présidence du Comité d'investissement et au sein du Comité d'audit.

Dans le contexte lié aux débats publics relatifs au secteur des maisons de retraite spécialisées, un Comité temporaire du Conseil d'administration a été constitué le 9 février 2022 afin de faciliter le suivi de ces débats et de leurs suites. L'activité de ce Comité temporaire a été suspendue le 25 mars 2022 et les sujets ont été intégrés aux travaux du Conseil d'administration et des différents Comités, en fonction de leurs domaines respectifs de compétences.



4.1.3.3.1 Comité d'audit



ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ D'AUDIT EN 2021

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'audit	Nombre de réunions en 2021	Pourcentage moyen de participation en 2021
Catherine Soubie (Présidente) (administratrice indépendante)	6/6	100 %
Predica (représentée par Françoise Debrus)	5/6	83 %
Guillaume Bouhours (administrateur indépendant)	5/5	100 % ⁽¹⁾
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	1/1	100 % ⁽²⁾

(1) Pour la période courant du 24 février 2021 au 31 décembre 2021.

(2) Pour la période courant du 1^{er} janvier 2021 au 24 février 2021.

Les membres du Comité d'audit sont désignés, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, par le Conseil d'administration. Le Comité d'audit ne comprend aucun dirigeant mandataire social exécutif et se compose aux deux tiers d'administrateurs indépendants. La nomination du Président du Comité d'audit, qui doit être choisi parmi les administrateurs indépendants, est proposée par le Comité des rémunérations et des nominations et doit faire l'objet d'un examen particulier de la part du Conseil d'administration. Les membres du Comité d'audit disposent, de par leurs fonctions passées et/ou présentes, de compétences financières ou comptables leur permettant d'assurer leurs missions. À ce titre,

la Société 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, le Directeur financier Groupe, la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe, la Directrice du contrôle de gestion Groupe, la Directrice financement et relations investisseurs Groupe, la Secrétaire générale et les Commissaires aux comptes participent à toutes les réunions du Comité.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale assistent également aux travaux du Comité sans en être membres.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU COMITÉ D'AUDIT

Le Comité d'audit est chargé notamment :

- d'examiner les méthodes comptables et les modalités d'évaluation des actifs du Groupe et d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- d'examiner le périmètre des sociétés consolidées, et le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- d'examiner le projet de budget de la Société et du Groupe ;
- d'examiner les projets de comptes sociaux et consolidés de la Société ainsi que les documents de gestion prévisionnelle et les rapports correspondants avant leur présentation au Conseil d'administration ;
- d'assurer la mise en place des règles de rotation des firmes et des principaux associés signataires conformément aux dispositions légales, notamment en pilotant la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Société et en soumettant au Conseil d'administration le résultat de la procédure de sélection ;
- de suivre la réalisation de la mission des auditeurs légaux et de prendre connaissance des observations du Haut Conseil du commissariat aux comptes (H3C) ;
- d'examiner les conventions réglementées visées aux articles L. 225-38 et suivants du Code de commerce ;
- de préparer les décisions du Conseil d'administration en matière de suivi de l'audit interne ;
- d'assurer le contrôle de la gestion ainsi que la vérification de la fiabilité et de la clarté des informations qui seront fournies aux actionnaires et au marché ;
- d'assurer le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- d'examiner les risques, les niveaux de risques et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs ;
- d'examiner les risques, les niveaux de risque et les procédures pour s'en prémunir ainsi que les engagements hors bilan significatifs ;
- d'examiner l'organisation et la mise en œuvre du dispositif en matière de *compliance* notamment en ce qui concerne la prévention de la corruption ; et
- d'examiner la conclusion d'un accord transactionnel ou d'un compromis concernant un litige pour un montant supérieur à 5 M€ du Groupe.

L'examen des comptes par le Comité d'audit s'accompagne de la présentation par les Commissaires aux comptes sur les points essentiels des résultats de l'audit légal et sur les options comptables retenues pour la Société. L'examen des comptes s'accompagne également d'une présentation du Directeur financier Groupe décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de la Société.

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. C'est le cas, par exemple, 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 le Directeur financier Groupe, la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe, la Directrice du contrôle de gestion Groupe et la Directrice financement et relations investisseurs Groupe, y compris le cas échéant, hors la présence de la Direction générale.

Le Comité d'audit s'assure du respect des règles d'indépendance par les Commissaires aux comptes. Pour ce faire, il examine notamment les risques pesant sur cette indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Il approuve en outre 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. Il s'assure enfin que le montant des honoraires versés par la Société et son Groupe – ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires des cabinets et des réseaux – ne sont pas de nature à porter atteinte à l'indépendance des Commissaires aux comptes.

Par ailleurs, une fois par an, le Comité d'audit revoit l'approche d'audit basée sur une cartographie des risques, le plan d'audit ainsi que les ressources et le budget du Département de l'audit interne.

Le Comité d'audit est en outre régulièrement informé par la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe du degré d'avancement et des résultats du plan d'audit annuel ; il est destinataire d'une synthèse périodique des rapports d'audit interne.

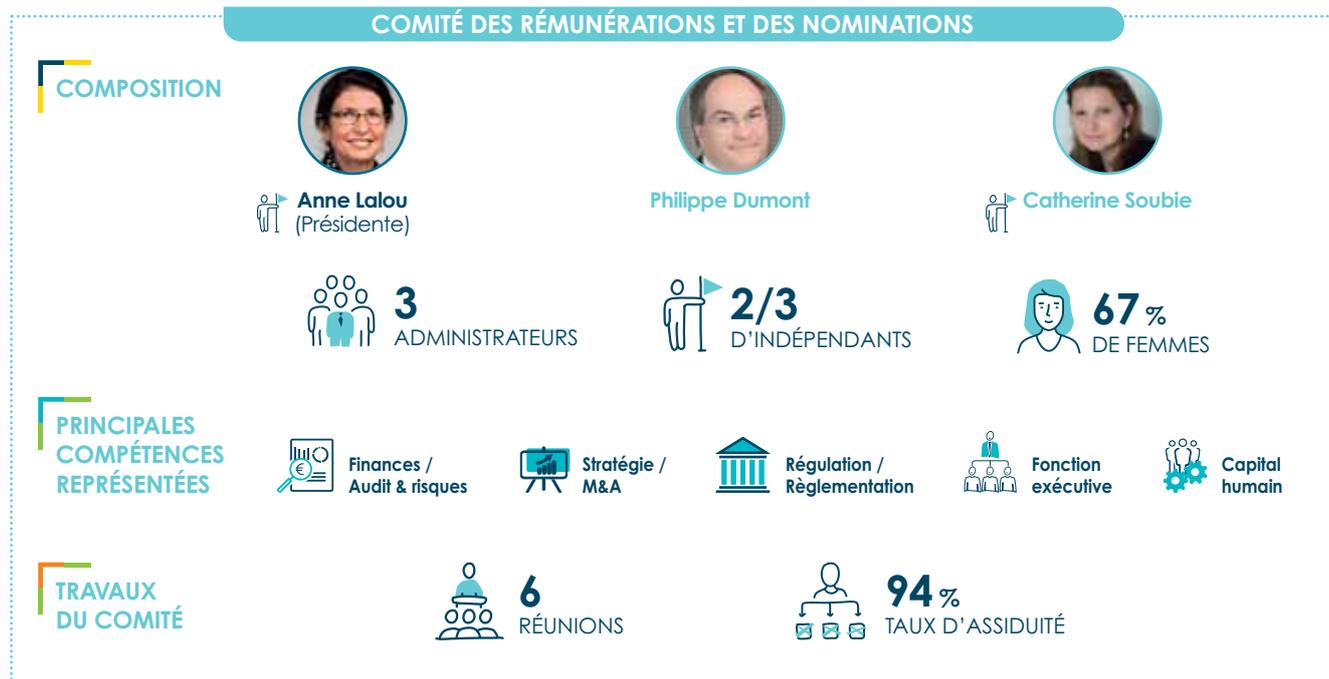
Enfin, le Comité d'audit a un accès direct permanent à la Directrice de l'audit et du contrôle internes Groupe et donne son avis sur l'organisation de ses services.

Les délais de mise à disposition et d'examen des comptes sont suffisants, conformément à la recommandation figurant à l'article 16.3 du code AFEP-MEDEF.

Le Comité d'audit rend compte au Conseil d'administration de ses travaux, exprime ses avis et suggestions qui lui semblent pertinents et porte à sa connaissance les points sur lesquels le Conseil d'administration doit statuer.

Le Comité d'audit a approuvé 13 services autres que la certification des comptes effectués par les Commissaires aux comptes entre décembre 2020 et novembre 2021 pour un montant total d'environ 405 850 €.

4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations



ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS EN 2021

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité des rémunérations et des nominations	Nombre de réunions en 2021	Pourcentage moyen de participation en 2021
Anne Lalou (Présidente) (administratrice indépendante)	6/6	100 %
Philippe Dumont	5/6	83 %
Catherine Soubie (administratrice indépendante)	6/6	100 %

Présidé par une administratrice indépendante, le Comité des rémunérations et des nominations ne comporte aucun dirigeant mandataire social exécutif. Il se compose aux deux tiers d'administrateurs indépendants. À ce titre, la Société respecte les recommandations du code AFEP-MEDEF (à l'exception de celle relative à la nomination d'un 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, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, la Directrice générale participe aux travaux du Comité des rémunérations et des nominations, notamment sur les sujets touchant aux principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Par ailleurs, sauf dans les cas où il est question de sa situation personnelle, le Président du Conseil d'administration participe aux travaux du Comité, notamment sur les nominations et sujets de gouvernance.

Le Directeur des ressources humaines et de la RSE Groupe assiste également à toutes les réunions du Comité.

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU COMITÉ DES RÉMUNÉRATIONS ET DES NOMINATIONS

Le Comité des rémunérations et des nominations est notamment chargé :

- d'émettre des propositions de candidatures d'administrateurs indépendants et d'organiser une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants et réaliser ses propres études sur les candidats potentiels avant toute démarche auprès de ces derniers ;
- d'émettre des propositions de candidatures de membres ou de Président des Comités ;
- d'émettre un avis sur les propositions de nomination du Directeur général et, le cas échéant, des Directeurs généraux délégués ;
- d'émettre des propositions sur l'opportunité des renouvellements de mandats ;
- d'émettre des propositions au Conseil d'administration sur la rémunération des mandataires sociaux, en ce compris la Directrice générale, et, le cas échéant, des Directeurs généraux délégués ;

(1) Toutefois le Règlement intérieur prévoit la possibilité d'inviter des personnes non-membres du Comité des rémunérations et des nominations (y compris les administrateurs représentant les salariés) à assister aux réunions du Comité, sans voix délibérative.

- de faire des propositions au Conseil d'administration quant aux programmes de *stock-options*, d'attribution gratuite d'actions ou autres plans au bénéfice des salariés et/ou des mandataires sociaux du Groupe et leurs règlements proposés par la Directrice générale ;
- d'émettre un avis sur l'enveloppe et la répartition de la rémunération annuelle des administrateurs ;
- de mener des réflexions et d'émettre des recommandations en matière de gouvernement d'entreprise, d'évolution des missions du Conseil d'administration et de ses Comités et d'éventuelles modifications à apporter aux statuts de la Société et/ou au Règlement intérieur ;
- d'examiner le rapport sur le gouvernement d'entreprise ; et
- d'être informé des politiques de Ressources Humaines ainsi que des plans de succession des fonctions clés.

Par ailleurs, il évalue périodiquement le fonctionnement du Conseil d'administration et a la charge de faire des propositions au Conseil d'administration après avoir examiné de manière circonstanciée tous les éléments qu'il doit prendre en compte dans sa délibération : équilibre souhaitable de la composition du Conseil d'administration au vu de la composition et de l'évolution de l'actionnariat de la Société, de la répartition des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration, recherche et appréciation des candidats possibles.

Il examine chaque année la situation de chaque administrateur au cas par cas au regard des critères d'indépendance du code AFEP-MEDEF.

Le Comité des rémunérations et des nominations doit établir un plan de succession des dirigeants mandataires sociaux.

Enfin, il est informé par la Directrice générale de la politique des rémunérations des cadres lui reportant directement.

4.1.3.3 Comité d'investissement



(1) M. Markus Rückerl, administrateur représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 9.3 du code Afep-Medef.

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

ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT EN 2021

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité d'investissement	Nombre de réunions en 2021	Pourcentage moyen de participation en 2021
Predica (représentée par Françoise Debrus)	7/8	88 %
Jean-Pierre Duprieu (administrateur indépendant)	8/8	100 %
Holding Malakoff Humanis (représentée par Anne Ramon)	8/8	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	7/8	88 %
Markus Rückerl (administrateur représentant les salariés)	8/8	100 %

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU COMITÉ D'INVESTISSEMENT

Le Comité d'investissement est chargé notamment d'examiner :

- les opérations d'acquisition ou de cession visées à l'article 11.3 des statuts de la Société et 1.4.2 du Règlement intérieur ;
- tout investissement par le Groupe en dehors des activités/métiers préexistants du Groupe (apprécié au niveau local) ou dans un nouveau pays ; et
- la conclusion d'un partenariat stratégique (y compris une prise de participation qui ne conférerait pas le contrôle au Groupe) qui peut avoir un impact structurant pour le Groupe.

À titre d'exception, les opérations visées ci-dessus ne nécessitent pas d'autorisation du Conseil d'administration lorsqu'elles sont réalisées entre sociétés du Groupe.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent aux travaux du Comité, même lorsqu'ils n'en sont pas membres (étant rappelé que M. Jean-Pierre Duprieu est actuellement membre du Comité d'investissement). Les Directeurs généraux pays, le Directeur immobilier et développement Groupe, le Directeur financier Groupe, le Directeur du développement international Groupe et le Directeur M&A et *international business development* Groupe sont conviés au Comité d'investissement selon les dossiers présentés.

4.1.3.3.4 Comité Éthique, Qualité et RSE

(1) M^{me} Marie-Christine Leroux, administratrice représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article 9.3 du code Afep-Medef.

(2) M^{me} Marie-Christine Leroux, administratrice représentant les salariés, n'est pas pris en compte pour ce calcul, conformément à l'article L. 225-27-1 II du Code de commerce.

(3) Le Comité Éthique, Qualité et RSE a pris le relais du Comité ad hoc constitué pendant la pandémie de Covid-19 sur le suivi de la situation sanitaire des établissements et sièges du Groupe. Le Comité ad hoc s'est réuni une fois début 2021 et à 15 reprises en 2020.

ASSIDUITÉ DES MEMBRES DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE EN 2021

Taux individuels de participation des membres aux réunions du Comité Éthique, Qualité et RSE	Nombre de réunions en 2021	Pourcentage moyen de participation en 2021
Holding Malakoff Humanis (Présidente) (représentée par Anne Ramon)	3/3	100 %
Jean-François Brin (administrateur indépendant)	3/3	100 %
Anne Lalou (administratrice indépendante)	3/3	100 %
Markus Mutschenich (administrateur indépendant)	3/3	100 %
Marie-Christine Leroux (administratrice représentant les salariés)	3/3	100 %

MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU COMITÉ ÉTHIQUE, QUALITÉ ET RSE

Le Comité Éthique, Qualité et RSE est notamment chargé :

- de valider et de suivre la mise en œuvre de la démarche éthique et qualité du Groupe ;
- d'évaluer les procédures de gestion de crise et de communication de crise et le suivi du traitement des 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 ;
- de faire des propositions au Conseil d'administration sur l'amélioration ou la mise en place de procédures complémentaires spécifiques de maîtrise de la qualité ;

- 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 ; et
- d'examiner, au moins annuellement, les actions conduites en matière de RSE et les résultats de celles-ci.

Le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale participent à toutes les réunions du Comité sans en être membre.

Le Directeur des ressources humaines et de la RSE Groupe, la Directrice RSE Groupe, le Directeur médical, éthique et qualité de service Groupe, la Directrice qualité Groupe et la Directrice de la conformité Groupe assistent aux réunions du Comité Éthique, Qualité et RSE.

4.1.4 MISE EN ŒUVRE DES RECOMMANDATIONS DU CODE AFEP-MEDEF

Conformément au principe « Appliquer ou Expliquer » consacré à l'article L. 22-10-10 4° du Code de commerce et à l'article 27.1 du code AFEP-MEDEF, la Société estime que ses pratiques se conforment aux recommandations du code AFEP-MEDEF, sauf disposition contraire dans le présent rapport et explication, ci-dessous, les raisons qui l'ont amenée à déroger à deux recommandations dudit Code.

Recommandation AFEP-MEDEF écartée

Justification de Korian

PARTICIPATION DE L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS AU COMITÉ CHARGÉ DES RÉMUNÉRATIONS

18.1 Il est conseillé qu'un administrateur salarié soit membre du comité en chargé des rémunérations.

Marie-Christine Leroux et Markus Rückerl ont souhaité, respectivement, être membres du Comité Éthique, Qualité et RSE et du Comité d'investissement au regard de leurs compétences et expérience respectives. Ces souhaits ont été pris en compte par le Conseil d'administration.
Par ailleurs, 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.

Dix administrateurs sur les douze 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 pas d'actions Korian en raison des règles internes auxquelles il est astreint du fait de ses fonctions principales.
Un administrateur représentant les salariés au Conseil d'administration ne possède pas d'action Korian.



4.1.5 INFORMATIONS RELATIVES AUX PROBLÉMATIQUES DE CONFLITS D'INTÉRÊTS

4.1.5.1 Opérations réalisées au cours de l'exercice 2021 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 2021 sont les suivantes :

Prénom, nom/raison sociale	Fonction	Nature de l'opération	Instrument financier	Date de l'opération	Prix (en euros)	Volume de l'opération
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR DIRIGEANT						
Jean-Pierre Duprieu	Président du Conseil	Acquisition	Actions	26.02.2021	29,2500	1 500
		Acquisition	Actions	18.11.2021	27,3221	1 500
Sophie Boissard	Directrice générale Administratrice	Acquisition	Actions	28.06.2021	30,1707	4 930
Predica	Administratrice	Acquisition ⁽¹⁾	Actions	01.07.2021	30,1400	254 270
OPÉRATIONS SUR TITRES RÉALISÉES PAR PERSONNE LIÉE						
Néant						

(1) Provenant de l'option pour le paiement du dividende en actions à la suite de l'Assemblée générale 2021.

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 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 d'administration toute modification en cours d'année des éléments figurant sur ladite fiche. Ce dernier en informe le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale.

Le Règlement intérieur (article 1.8.3) prévoit qu'à titre de principe général, chacune des personnes participant aux travaux du Conseil d'administration, qu'il s'agisse d'un administrateur ou d'un représentant permanent d'une personne morale administratrice, a l'obligation de faire ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts et a l'obligation de faire part au Conseil d'administration, lors de sa nomination et au cours de son mandat dès qu'elle en a connaissance, de toute situation susceptible de constituer un conflit d'intérêts entre, d'une part, elle-même ou la société dont elle est le représentant permanent, ou toute société dont elle serait salariée, actionnaire et/ou mandataire social, ou toute société du même groupe, et, d'autre part, la Société ou toute société de son Groupe.

Par ailleurs, il existe un processus de prévention des conflits d'intérêts dans le cadre de la présentation des dossiers soumis au Conseil d'administration et/ou aux Comités. À réception de l'ordre du jour, chaque membre du Conseil d'administration

ou du Comité devra, après avoir fait ses meilleurs efforts pour déterminer de bonne foi l'existence ou non d'un conflit d'intérêts, faire part au Président du Conseil d'administration ou du Comité concerné (qui en informe immédiatement le Président du Conseil d'administration), de toute situation de conflit d'intérêts. S'il a signalé une situation de conflit d'intérêts, le membre concerné ne reçoit pas le ou les dossiers de présentation correspondants et ne pourra participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du Comité concerné consacré à l'examen du ou des points correspondants de l'ordre du jour.

En cas de survenance d'une situation de conflit d'intérêts au cours de l'examen d'un dossier, le membre concerné devra, dès qu'il en a connaissance, immédiatement en avvertir le Président du Conseil d'administration ou du Comité concerné, restituer les pièces en sa possession et ne pourra plus participer à la partie de la séance du Conseil d'administration ou du Comité concerné consacré à l'examen du ou des dossiers concernés.

Tous les ans, lors de l'examen des comptes, le Conseil d'administration examine les situations de conflits d'intérêts survenues en cours d'année sur des dossiers importants.

À la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel, il n'existe aucun conflit d'intérêts avéré ou potentiel entre les devoirs des membres des organes d'administration à l'égard de la Société et leurs intérêts privés et/ou tout autre devoir, qui a déclenché la procédure de gestion de conflits d'intérêts susmentionnée, prévue par le Règlement intérieur.

À la connaissance de la Société et à la date du présent Document d'enregistrement universel :

- les mandataires sociaux n'ont accepté aucune restriction concernant la cession de leur participation au capital social de la Société ;

- aucun mandataire n'a conclu d'accord avec les principaux actionnaires, des clients ou des fournisseurs en vue de devenir membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance ;
- il n'existe aucun lien familial entre les membres du Conseil d'administration.

De même, au cours des cinq dernières années :

- aucun membre du Conseil d'administration n'a été condamné pour fraude ;
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été associé à une faillite, une mise sous séquestre, une liquidation ou un placement d'entreprises sous administration judiciaire ;
- aucun membre du Conseil d'administration n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires ; et
- aucun membre du Conseil d'administration n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

4.1.5.3 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2^e du Code de commerce conclues au cours de l'exercice 2021

Néant.

4.1.5.4 Conventions visées en application de l'article L. 225-37-4 2^e du Code de commerce autorisées depuis la clôture de l'exercice 2021

Néant.

4.1.5.5 Conventions visées en application de l'article L. 22-10-12 du Code de commerce

Conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité d'audit, a établi une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions.

Cette procédure classe le type de conventions (réglementées, courantes conclues à des conditions normales, interdites) et définit les notions permettant de les distinguer (intérêt indirect, opérations courantes, conditions normales, etc.).

Le Secrétaire général Groupe est informé préalablement à la négociation d'un contrat pouvant être inclus dans une des classifications. Conjointement avec la Direction financière, il détermine à quelle classification appartient le projet concerné sur la base des critères et définitions arrêtés dans la procédure et en informe la Directrice générale. En cas de doute, les Commissaires aux comptes émettent un avis.

Le Secrétaire général Groupe s'assure que le contrat suit le régime attaché à sa classification.

Le Conseil d'administration est informé chaque année des résultats des évaluations menées dans le cadre de la procédure.

Conformément à cette procédure, les résultats de l'examen qu'ont mené en 2021 le Secrétaire général Groupe et la Direction financière Groupe ont été notifiés au Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 décembre 2021. La Directrice générale en a été informée. Cet examen a confirmé que tous les accords étudiés portaient sur des opérations courantes et ont été conclus à des conditions normales.

4.1.5.6 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction

Il n'existe pas de contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction à la Société ou à l'une de ses filiales et prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

4.2 Rémunération



Édito de la Présidente du Comité des rémunérations et des nominations

L'année 2021 a été marquée par la poursuite de la crise sanitaire majeure liée à la Covid-19 et je tiens, au nom du Comité, à saluer le formidable engagement de l'ensemble des équipes au quotidien. Je tiens également à remercier la Directrice générale, le Président du Conseil d'administration ainsi que les équipes de Direction pour leur implication sans faille au cours de cette année.

Le Comité des rémunérations et des nominations, dont deux tiers des membres sont indépendants, s'est réuni à six reprises, pour traiter de nombreuses thématiques de sa compétence notamment la détermination des critères de performance RSE applicables aux rémunérations annuelles et long terme des dirigeants mandataires sociaux ou encore la mise en place du plan d'actionnariat en faveur des salariés.

Au nom du Comité, je suis heureuse de vous présenter les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux ainsi que la politique de rémunération pour 2022 de ces derniers, qui seront soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2022.

LES RÉMUNÉRATIONS VERSÉES AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉES AU TITRE DU MÊME EXERCICE

Les politiques de rémunération pour 2021 ont été appliquées sans modification par rapport à celles qui ont reçu un large soutien de la part des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2021.

S'agissant de la rémunération variable de la Directrice générale pour 2021, il a été constaté un taux de réalisation des critères de performance de 129,4 % qui a été plafonné à 120 %, conformément à la politique de rémunération 2021. Ceci prend en compte le très bon niveau d'atteinte des critères qualitatifs à savoir la gestion de l'intégration des nouvelles activités de santé mentale acquises en 2020 et 2021 en France et en Espagne, le déploiement réussi des nouvelles valeurs du Groupe et l'accélération dans le développement de solutions alternatives dans la prise en charge et des critères extra-financiers qui sont le

reflet de tous les efforts menés par le Groupe envers l'ensemble de ses parties prenantes.

Il est rappelé que le versement des éléments de rémunération variable est soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2022.

LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION 2022

Pour 2022, le Comité a proposé de maintenir une nouvelle fois inchangée la politique de rémunération de la Directrice générale en ce compris le poids des critères RSE, qui avait été renforcé en 2021, dans sa rémunération variable annuelle. Cette confirmation s'inscrit en cohérence avec les engagements RSE du Groupe et le projet d'entreprise et témoigne de leur pleine intégration par le *management*.

Concernant sa rémunération long terme, dont l'attribution est envisagée postérieurement à l'Assemblée générale 2022, le Comité proposera au Conseil d'administration, en temps utile et conformément à ses missions, les critères de performance, financiers et RSE, applicables à cette rémunération ainsi que leur pondération.

Le Comité a également décidé de maintenir inchangées la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, qui s'appliquera également post-renouvellement de ce mandat après l'Assemblée générale 2022 et celle des mandataires sociaux non dirigeants, tant dans leur structure que dans leur montant.

Les politiques de rémunération des mandataires sociaux sont parfaitement alignées avec l'intérêt social et en lien avec la stratégie et la performance du Groupe à court et long terme.

Je tiens à remercier les membres du Comité pour leur implication. Je remercie également toutes les parties prenantes du Groupe pour leur confiance dans nos travaux.

M^{me} Anne Lalou,

Présidente du Comité des rémunérations et des nominations.

INTRODUCTION

La section 4.2 du présent Document d'enregistrement universel décrit la politique et les éléments de rémunération des mandataires sociaux de Korian, conformément aux obligations légales, réglementaires et aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Définition de la politique de rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration définit la politique de rémunération des mandataires sociaux de Korian conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce. Il la soumet ensuite au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale annuelle.

En cas de vote négatif, dans l'attente de la proposition d'une politique révisée à la prochaine Assemblée générale (indiquant de quelle manière ont été pris en compte le vote des actionnaires et, le cas échéant, les avis exprimés lors de l'Assemblée générale) :

- la précédente politique de rémunération approuvée continuera de s'appliquer ;
- à défaut de politique de rémunération précédemment approuvée, la rémunération sera déterminée conformément à la rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent ;
- à défaut de rémunération attribuée au titre de l'exercice précédent, la rémunération sera déterminée conformément aux pratiques existantes de la Société.

La Société ne peut déterminer, attribuer ou verser aucun élément de rémunération, de quelque nature que ce soit sans conformité à la politique de rémunération approuvée ou, à défaut, aux rémunérations ou pratiques antérieures. La Société ne peut prendre aucun engagement sur des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages éventuellement dus à la suite de la prise, à la cessation ou au changement de fonctions des mandataires sociaux, ou postérieurement à l'exercice desdites fonctions.

Approbation des rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux

En application de l'article L. 22-10-34 du Code de commerce, il appartient à l'Assemblée générale 2022 d'approuver, sur la base de la présente section 4.2, le rapport sur les rémunérations versées au cours de l'exercice 2021 ou attribuées au titre du même exercice aux mandataires sociaux comprenant les informations mentionnées à l'article L. 22-10-9 du Code de commerce.

En cas de vote négatif, le Conseil d'administration soumet une nouvelle politique de rémunération, qui a pris en compte le vote des actionnaires, à l'approbation lors de la prochaine Assemblée générale. Le versement de la rémunération des membres du Conseil d'administration pour l'exercice en cours est suspendu jusqu'à l'approbation de la politique de rémunération révisée. Lorsqu'il est rétabli, 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. 22-10-34 du Code de commerce, l'Assemblée générale 2022 est appelée à approuver, par des résolutions distinctes, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice au Président du Conseil d'administration et à la Directrice générale. En cas de vote négatif, les éléments de rémunération variables ou exceptionnels attribués au titre de l'exercice écoulé ne peuvent être versés.

4.2.1 POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DES MANDATAIRES SOCIAUX (SAY-ON-PAY EX ANTE)

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

Composantes et caractéristiques de la rémunération globale



Rémunération fixe et variable annuelle



Rémunération de long terme

- Conditions :
 - de présence
 - de performance financière et extra-financière
- Plafond : 150 % du cumul de la rémunération brute fixe et variable annuelle maximale au titre de l'exercice précédent
- Période d'acquisition : 3 ans

Autres éléments de la rémunération de la Directrice générale

- Véhicule de fonction
- Assurance chômage
- Régime collectif de prévoyance et de frais de santé

Gouvernance de la rémunération

La gouvernance de la rémunération est décrite au paragraphe 4.3 du présent Document d'enregistrement universel.

4.2.1.1 Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (Say-on-Pay ex ante)

Principes généraux applicables à la rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration s'assure que la politique de rémunération est adaptée à la stratégie et au contexte dans lequel évolue la Société. Il veille aussi à ce qu'elle permette de promouvoir sa performance et sa compétitivité à moyen et long terme.

Les principes généraux qui régissent la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont fixés conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-8 du Code de commerce étant précisé que le Président du Conseil d'administration bénéficie uniquement d'une rémunération fixe ⁽¹⁾. À ce titre, ils prennent en compte les aspects suivants :

Inscription dans la stratégie de l'entreprise	La politique de rémunération de la Directrice générale est directement liée à la stratégie de l'entreprise. Sa performance est évaluée sur les mêmes bases que la performance de l'entreprise à l'aune de critères identiques, notamment sur le plan financier. Elle a pour vocation de favoriser la mise en œuvre de la stratégie année après année.
Conformité avec l'intérêt social de l'entreprise	La part variable de la rémunération intègre en grande partie des critères extra-financiers mesurables, notamment environnementaux, sociaux et sociétaux qui sont appréciés année après année dans une perspective long terme.
Contribution à la pérennité de l'entreprise	La rémunération de la Directrice générale se compose d'une rémunération variable à long terme qui est de nature à favoriser une croissance du Groupe à long terme avec des conditions de performance exigeantes. De plus, en ce qui concerne les rémunérations long terme, la Directrice générale a l'obligation de conserver une part significative des actions de performance qui lui sont attribuées jusqu'à la fin de son mandat, ce qui favorise une vision et une croissance durables et de long terme.
Description de toutes les composantes de la rémunération	L'ensemble des éléments qui composent la rémunération de la Directrice générale, et leur mode de détermination, sont détaillés dans le présent Document d'enregistrement universel.
Explication du processus de décision suivi pour la détermination, la révision et la mise en œuvre de la politique de rémunération	Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, définit la politique de rémunération (ensemble des composantes) des dirigeants mandataires sociaux. Cette politique est soumise à l'approbation de l'Assemblée générale annuelle. Les composantes de la rémunération sont en principe décidées pour la durée du mandat et révisées lors des renouvellements ou en cas de changements significatifs de situation de l'entreprise ou des circonstances du marché.

Les principes de rémunération des dirigeants mandataires sociaux sont également fixés conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Exhaustivité	Prise en compte de l'ensemble des éléments de la rémunération afin de l'apprécier globalement.
Équilibre entre les éléments de rémunération	Chaque élément de la rémunération doit être clairement motivé et correspondre à l'intérêt social de l'entreprise.
Comparabilité	Appréciation de la rémunération dans le contexte du marché de référence de la Société mais également en fonction de la responsabilité, des résultats obtenus et du travail effectué.
Cohérence	La rémunération est déterminée en cohérence avec celle des autres dirigeants de l'entreprise, des 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.



Politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2022

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 avril 2022 a défini la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux exposée ci-après. Cette politique sera soumise à l'approbation de l'Assemblée générale 2022 (vote *ex ante*).

Les dirigeants mandataires sociaux du Groupe sont le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION POUR 2022

La rémunération du Président du Conseil d'administration se compose :

- d'une rémunération fixe ; et, le cas échéant ;
- d'une rémunération exceptionnelle dans des cas bien précis.

Rémunération fixe

La rémunération fixe du Président du Conseil d'administration est déterminée en tenant compte des éléments suivants :

- responsabilités et degré d'implication ;
- compétences et expérience.

La rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration est déterminée lors de sa nomination pour la durée de son mandat. Elle n'est pas systématiquement révisée chaque année. Cependant, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, peut la réexaminer lors d'un renouvellement de mandat, ou en cours de mandat. Cela peut notamment être le cas si les responsabilités attachées à la fonction évoluent ou s'il est constaté un écart significatif par rapport aux pratiques de marché des sociétés cotées de secteurs d'activité similaires à finalité sociale et de taille comparable.

Cette rémunération fixe annuelle s'élève à 345 000 € brut, montant inchangé depuis la prise de fonction du précédent Président du Conseil d'administration (M. Christian Chautard) le 25 mars 2015.

Lors de la désignation de M. Jean-Pierre Duprieu en qualité de Président du Conseil d'administration en remplacement de M. Christian Chautard le 1^{er} octobre 2020, ces dispositions se sont appliquées telles quelles.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe brute annuelle du Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2022.

Rémunération exceptionnelle

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration se réserve la possibilité d'accorder une rémunération exceptionnelle au Président du Conseil d'administration dans des circonstances très particulières. Elles doivent se caractériser par leur importance pour la Société, l'implication qu'elles exigent et les difficultés qu'elles présentent (par exemple, le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

Toute rémunération exceptionnelle du Président du Conseil d'administration ne pourrait en aucun cas être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle et son versement serait soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires.

Aucune rémunération exceptionnelle n'a été versée au Président du Conseil d'administration en 2021 et aucune rémunération exceptionnelle ne devrait être versée en 2022.

Absence d'autres éléments

Le Président du Conseil d'administration ne bénéficie pas d'autres éléments de rémunération (variable, long terme, avantages, indemnité de départ, indemnité de non-concurrence) et ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE POUR 2022

La politique de rémunération de la Directrice générale est déterminée lors de sa nomination pour la durée de son mandat. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, réexamine cette politique à chaque renouvellement de mandat. Elle peut aussi être réexaminée si les responsabilités attachées à la fonction évoluent ou s'il est constaté un écart significatif par rapport aux pratiques de marché des sociétés cotées de secteurs d'activité similaires à finalité sociale et de taille comparable.

La rémunération de la Directrice générale se compose :

- d'une rémunération fixe annuelle versée mensuellement ;
- d'une rémunération variable annuelle (versée après approbation par l'Assemblée générale) ;
- d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution, en principe annuelle, d'actions de performance ;
- d'autres avantages (rémunération exceptionnelle dans des cas bien précis, indemnité de non-concurrence, indemnité de départ et avantages sociaux).

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, veille à l'équilibre de la structure de la rémunération, avec une part de rémunération variable annuelle et long terme suffisamment significative par rapport à sa rémunération fixe. L'objectif est d'aligner la politique de rémunération sur la stratégie et la performance de la Société à court et long terme.

Lors du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale pour une durée de cinq ans le 5 décembre 2019, le Conseil d'administration du 27 février 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, avait prévu de revoir la politique de rémunération applicable à compter du 1^{er} janvier 2021.

Compte tenu du contexte exceptionnel créé par la crise sanitaire et sur proposition de la Directrice générale, le Conseil d'administration du 29 avril 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, avait décidé de différer d'un an l'application de la nouvelle politique de rémunération de la Directrice générale et de réduire à titre exceptionnel de 25 % la rémunération qu'aurait dû percevoir la Directrice générale en 2020.

Devant la persistance de la pandémie de Covid-19 et la situation économique qui en a découlé et sur proposition de la Directrice générale, le Conseil d'administration du 24 février 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a décidé de différer à nouveau la mise en œuvre de la nouvelle politique de rémunération.

Le Conseil d'administration du 5 avril 2022 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, de maintenir inchangée pour 2022, pour la septième année consécutive, la politique de rémunération de la Directrice générale.

Rémunération fixe

La rémunération fixe, qui sert également de base pour la fixation de la rémunération variable annuelle, est de 450 000 € brut. Elle est restée inchangée depuis la prise de fonction de la Directrice générale, le 26 janvier 2016.

La rémunération variable annuelle est fixée en pourcentage de la rémunération fixe brute annuelle sous conditions d'atteinte de critères de performance.

Rémunération variable annuelle

L'objectif de la rémunération variable annuelle est de favoriser l'atteinte des différents critères annuels de performance fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec les objectifs stratégiques du Groupe.

La rémunération variable repose sur des niveaux de performance s'appliquant sur des critères financiers (50 %), extra-financiers (25 %) et qualitatifs (25 %), représentatifs de la performance globale attendue, et en lien avec le projet d'entreprise du Groupe conformément aux recommandations du Haut Comité de gouvernement d'entreprise et issues du code AFEP-MEDEF.

Cette rémunération variable peut représenter jusqu'à 100 % de la rémunération fixe brute annuelle lorsque les niveaux cibles de ces objectifs sont atteints, pouvant être portée jusqu'à 120 % de la rémunération fixe brute annuelle en cas de surperformance sur l'ensemble des catégories de critères.

Les différents critères de performance permettent de mesurer la performance intrinsèque du Groupe, d'une part, et la performance relative du Groupe par rapport à la performance de son marché de référence, d'autre part.

Dans l'hypothèse d'un départ de la Directrice générale en cours d'exercice, ces mêmes principes s'appliqueraient *pro rata temporis* pour la période durant laquelle la Directrice générale aurait exercé ses fonctions.

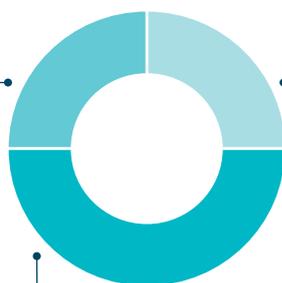
Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2022 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

MISE EN ŒUVRE POUR 2022

EXTRA-FINANCIERS

25 %

Satisfaction patients/résidents/familles (NPS) ⁽¹⁾ (10 %)
Indicateur composite Ressources Humaines (réduction du taux de fréquence des accidents du travail avec arrêt, progression du nombre de parcours qualifiants et de l'ancienneté moyenne) (10 %)
Réduction de l'empreinte carbone des bâtiments par rapport à la base 2019 (5 %)



QUALITATIFS

25 %

Qualité des soins/qualité de la prise en charge
Accélération du développement des solutions alternatives de prise en charge au niveau paneuropéen
Création d'écoles du soin Korian visant à former aux métiers du soin

FINANCIERS

50 %

Croissance organique (20 %)
Marge EBITDA (15 %)
Lever financier (15 %)

(1) La satisfaction patients/résidents/familles était auparavant mesurée via le Net Satisfaction Score (NSS). Du fait de l'utilisation limitée de cet indicateur, il a été décidé de désormais mesurer la satisfaction patients/résidents/familles via le Net Promoter Score (NPS) qui est un indicateur international et normé.

Rémunération variable long terme

Mécanisme de rémunération à long terme

La Directrice générale bénéficie d'une rémunération long terme prenant la forme d'une attribution, en principe annuelle, d'actions de performance. La politique de rémunération variable long terme de la Directrice générale contribue à la pérennité du Groupe. Ce faisant, elle a pour objectif d'inciter la Directrice générale à inscrire son action dans le long terme mais aussi de la fidéliser et de favoriser l'alignement de ses intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et l'intérêt des actionnaires.

Conditions de présence

L'acquisition définitive des actions de performance est conditionnée à la présence de la Directrice générale dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions.

La durée de la période d'acquisition des actions attribuées est fixée à trois ans.

Conditions de performance

L'acquisition définitive des actions attribuées est soumise à des conditions de performance internes et externes. Elle se mesure sur trois exercices. C'est le Conseil d'administration qui, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, en examine le niveau d'atteinte.

Les critères de performance retenus reflètent la stratégie du Groupe et visent à créer de la valeur à long terme avec des conditions de performance exigeantes.

La pondération de chaque critère peut être revue pour chaque nouvelle attribution en fonction des priorités stratégiques du Groupe.

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 au titre de l'exercice précédent.

Rémunération exceptionnelle

Il n'est pas prévu à ce jour de verser une rémunération exceptionnelle en 2022 à la Directrice générale. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration ne pourrait attribuer ex post une telle rémunération exceptionnelle que dans des circonstances très particulières. Elles doivent se caractériser par leur importance pour la Société, l'implication qu'elles exigent et les difficultés qu'elles présentent (par exemple le suivi d'opérations exceptionnelles affectant la structure ou le périmètre du Groupe).

Toute rémunération exceptionnelle de la Directrice générale ne pourrait en aucun cas être supérieure à 100 % de sa rémunération fixe brute annuelle. Enfin, son versement devrait être approuvé par l'Assemblée générale des actionnaires.

Indemnité de départ

Principe

Dans le cadre du renouvellement anticipé du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a autorisé le renouvellement de l'indemnité de départ dans les conditions décrites ci-dessous (l'« **Indemnité de Départ** »).

La Directrice générale bénéficie d'une Indemnité de départ en cas de révocation ou de non-renouvellement de son mandat social lié à un changement de stratégie ou de contrôle, à l'exclusion de toute faute grave ou lourde. Dans ces derniers cas, 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.

Rémunération Annuelle de Référence

La Rémunération Annuelle de Référence désigne la rémunération brute fixe et variable annuelle perçue au titre des 12 derniers mois précédant la date de la révocation ou du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration.

Circonstances du départ contraint

Le changement de stratégie est un changement de la stratégie de la Société ayant fait l'objet de la dernière communication financière portée par la Directrice générale ou une opération significative pour le Groupe ne s'inscrivant pas dans le cadre du dernier plan moyen terme arrêté par le Conseil d'administration en accord avec la Directrice générale.

Le changement de contrôle est une prise de participation significative au capital de la Société accompagnée d'une désignation d'un nombre d'administrateurs susceptible d'influencer sensiblement les décisions du Conseil d'administration.

Conditions de performance

Le versement de l'Indemnité de Départ est soumis à des conditions de performance qui ont été déterminées en fonction du taux d'atteinte des objectifs servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant la date de révocation ou de non-renouvellement.

Taux d'atteinte des objectifs	Indemnité de Départ
< 40 %	Aucune indemnité
≥ 40 % et < 60 %	50 % du montant cible de l'indemnité (une fois la Rémunération Annuelle de Référence)
≥ 60 % et < 100 %	100 % du montant cible de l'indemnité (deux fois la Rémunération Annuelle de Référence)

Indemnité de non-concurrence

Dans le cadre du renouvellement du mandat de la Directrice générale, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration du 5 décembre 2019 a autorisé le renouvellement de l'indemnité de non-concurrence dans les conditions décrites ci-dessous.

La Directrice générale est tenue par un engagement de non-concurrence lui interdisant :

- d'exercer un mandat social ;
- d'assumer une autre fonction exécutive quelle qu'elle soit ; et
- de réaliser une prestation de conseil.

Cette disposition s'applique pendant deux ans à compter de la cessation de ses fonctions, dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite spécialisées et résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels Korian sera implanté au moment où elle s'applique.

En contrepartie, la Directrice générale bénéficie d'une indemnité de non-concurrence. Elle correspond à hauteur de 50 % de sa rémunération fixe brute annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil d'administration) (la « **Date de Cessation** »), payable mensuellement sur la durée de l'engagement de non-concurrence et cumulable, le cas échéant, avec l'Indemnité de Départ. Toutefois, le cumul des deux indemnités ne peut excéder deux fois la Rémunération Annuelle de Référence, telle que définie ci-dessus (l'Indemnité de Départ étant alors réduite à due concurrence).

La Société pourra renoncer à l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.

Avantages

Régime de retraite supplémentaire

La Directrice générale ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.

Véhicule de fonction

La Directrice générale bénéficie d'un véhicule de fonction depuis le 28 mars 2020. Les frais d'assurance, d'entretien et de carburant du véhicule (pour son utilisation professionnelle) sont à la charge de la Société.

Régimes collectifs de prévoyance et frais de santé

La Directrice générale bénéficie des mêmes régimes de garanties collectives « frais de santé » et « incapacité, invalidité, décès » que ceux des cadres salariés de la Société, ainsi que d'une assurance responsabilité civile.

Assurance chômage

La Directrice générale n'ayant pas de contrat de travail avec la Société, celle-ci a contracté auprès de l'Association pour la garantie sociale des chefs et dirigeants d'entreprise (GSC) une assurance chômage privée permettant de faire bénéficier la Directrice générale d'indemnités en cas de perte de son activité professionnelle.

Pour l'exercice 2022, le coût de l'assurance chômage privée au profit de la Directrice générale s'élèverait à 12 958 €.

► 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.	Aucun avantage
		Taux d'atteinte des objectifs ⁽²⁾ entre ≥ 40 % et < 60 % : ■ 100 % de la 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 % de la 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.	
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 du non-renouvellement, à l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long terme des équipes de direction et des rémunérations exceptionnelles qui lui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration, le cas échéant.

(2) Sont visés les critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ.

(3) À l'exception des rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen et long 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 d'administration).

(5) Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-3 du Code de commerce, en cas de décès, les héritiers ou ayants droit du bénéficiaire d'actions de performance pourront, s'ils le souhaitent, demander l'attribution définitive de l'intégralité des actions 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.

4.2.1.2 Politique de rémunération des mandataires sociaux non dirigeants (Say-on-Pay ex ante)

Le montant global annuel alloué aux administrateurs en rémunération de leur activité en application de l'article L. 225-45 du Code de commerce a été fixé à 400 000 € conformément à la 10^e résolution de l'Assemblée générale des actionnaires du 23 juin 2016 et est resté depuis inchangé.

En accord avec la proposition du Président du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020, tout comme celle de son prédécesseur M. Christian Chautard depuis la réunion du 22 juin 2017, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de rémunération au Président du Conseil d'administration au titre de son mandat d'administrateur. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administratrice. Par conséquent, le montant global annuel de rémunération alloué aux administrateurs est réparti entre les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés.

Éléments	Présentation
Rémunération annuelle	<p>Sur l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité d'un montant de 400 000 € :</p> <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 d'administration 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 d'administration et Comités et (ii) une rémunération supplémentaire aux administrateurs pour les Conseils d'administration et/ou Comités non prévus au calendrier annuel arrêté par le Conseil d'administration dans la limite de 2 000 € par réunion ; ■ 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 d'administration 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 reçoit 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 d'administration ou d'un Comité par visioconférence et/ou de télécommunication, il recevra seulement la moitié de cette rémunération. 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 d'administration ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés pour assister aux réunions desdits Conseil d'administration et des Comités spécialisés.</p>



4.2.2 ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE AUX MANDATAIRES SOCIAUX (SAY-ON-PAY EX POST)

4.2.2.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration (Say-on-Pay ex post)

Le Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020 a décidé, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que M. Christian Chautard (soit 345 000 €).

Pour 2021, la rémunération fixe brute annuelle de M. Jean-Pierre Duprieu au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration s'élève donc à 345 000 € brut.

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Jean-Pierre Duprieu en sa qualité de Président du Conseil d'administration et exposés ci-après sont conformes à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale 2021.

► SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À M. JEAN-PIERRE DUPRIEU, PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants attribués au titre de l'exercice écoulé	Commentaires
Rémunération fixe	345 000 € brut (montant versé)	Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 1 ^{er} octobre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que M. Christian Chautard, soit une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 €. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucun mécanisme d'options d'actions, d'actions de performance ou tout autre avantage de long terme.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	Conformément à la proposition de M. Jean-Pierre Duprieu lors de la réunion du Conseil d'administration du 1 ^{er} octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.
Valorisation des avantages de toute nature	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu n'a bénéficié d'aucun avantage en nature.
Indemnité de départ	Néant	Aucune indemnité de départ n'est prévue au bénéfice de M. Jean-Pierre Duprieu.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Il n'existe aucun engagement au titre d'une indemnité de non-concurrence.
Régime de retraite supplémentaire	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Néant	M. Jean-Pierre Duprieu ne bénéficie d'aucun dispositif de protection sociale.

4.2.2.2 Éléments de rémunération de la Directrice générale versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice (Say-on-Pay ex post)

► SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION VERSÉS AU COURS DE L'EXERCICE 2021 OU ATTRIBUÉS AU TITRE DU MÊME EXERCICE À M^{me} SOPHIE BOISSARD, DIRECTRICE GÉNÉRALE, SOUMIS AU VOTE DES ACTIONNAIRES

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Rémunération fixe	450 000 € brut (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. Le Conseil d'administration du 24 février 2021 avait décidé de maintenir inchangée la rémunération fixe brute annuelle de la Directrice générale pour l'exercice 2021, soit 450 000 €. Conformément à la décision du Conseil d'administration, M ^{me} Sophie Boissard a ainsi perçu une rémunération de 450 000 € brut au titre de l'exercice 2021. Cette rémunération a été versée sur une base mensuelle.
Rémunération variable annuelle	540 000 € sous réserve de l'approbation par l'Assemblée 2022	-	<p>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.</p> <p>Au titre de l'exercice 2021, le Conseil d'administration du 24 février 2021, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, a approuvé la sélection des critères de performance financiers, extra-financiers et qualitatifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ critères financiers (représentant 50 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ■ la croissance du chiffre d'affaires (20 %), ■ la marge d'EBITDA (20 %), et ■ le levier financier (nouveau critère pour l'exercice 2021) (10 %) ; ■ critères extra-financiers quantifiables (représentant 25 % de la rémunération variable annuelle) : <ul style="list-style-type: none"> ■ la satisfaction des patients, résidents et familles (NSS) (7 %), ■ la qualité du travail évaluée sous la forme d'un indicateur composite Ressources Humaines (7 %), ■ le déploiement de la certification ISO 9001 (5 %), et ■ l'évolution de la consommation d'énergie (en kwh/m² par rapport à 2020) (6 %) ; ■ objectifs qualitatifs (représentant 25 % de la rémunération variable annuelle, évalués de manière globale) : <ul style="list-style-type: none"> ■ la gestion de l'intégration des nouvelles activités de santé mentale au sein du Groupe, notamment en tirant parti des enseignements de l'acquisition d'Inicea, ■ le déploiement du projet relatif aux nouvelles valeurs du Groupe, et ■ l'accélération dans le développement des solutions alternatives dans la gestion des soins. <p>Le Conseil d'administration du 23 février 2022 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 ci-après.</p>



Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Rémunération variable pluriannuelle	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération variable pluriannuelle au cours de l'exercice 2021.
Rémunération exceptionnelle	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucune rémunération exceptionnelle au cours de l'exercice 2021.
Options d'actions, actions de performance ou tout autre avantage de long terme		432 817 € valeur globale IFRS des 21 175 actions attribuables sous conditions de présence et de performance	<p>Au cours de l'exercice 2021, le Conseil d'administration du 24 février 2021 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations d'attribuer à M^{me} Sophie Boissard 21 175 actions de performance (avec une date d'acquisition desdites actions au 15 mars 2024, sous réserve de conditions de présence et de performance). La durée de la période d'acquisition des actions attribuables a été fixée à trois ans.</p> <p>L'acquisition définitive des actions attribuables est soumise à des conditions de performance internes et externes dont la mesure s'apprécie sur trois ans.</p> <p>Pour cette attribution de 2021, les critères de performance fixés par le Conseil d'administration sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 40 % sur la performance économique du Groupe avec : <ul style="list-style-type: none"> ■ 25 % sur la croissance du chiffre d'affaires, et ■ 15 % sur le bénéfice par action (<i>Earnings Per Share</i> (EPS)) (nouveau critère pour l'exercice 2021). ■ 40 % sur la performance comparée du cours de bourse de l'action Korian avec comme critère le <i>Total Shareholder Return</i> (TSR) ; et ■ 20 % sur les principaux indicateurs ESG du Groupe : <ul style="list-style-type: none"> ■ 7 % sur le taux de féminisation du <i>Top Management</i>, ■ 7 % sur le volume des parcours qualifiants, et ■ 6 % sur la baisse des émissions de CO₂. <p>L'acquisition définitive des actions est également conditionnée à la présence de M^{me} Sophie Boissard dans le Groupe à la date d'acquisition définitive desdites actions.</p> <p>M^{me} Sophie Boissard devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui seront le cas échéant définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après application des conditions de performance.</p> <p>Par ailleurs, M^{me} Sophie Boissard s'engage à ne pas recourir, 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.</p>
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a pas perçu de rémunération au titre de son mandat d'administratrice du Groupe.
Valorisation des avantages de toute nature	17 310 €	-	M ^{me} Sophie Boissard bénéficie d'un véhicule de fonction depuis le 28 mars 2020 et bénéficie d'une prise en charge du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage. Le montant des cotisations relatives à l'assurance chômage et l'avantage en nature du véhicule représentent un montant de 17 310 € pour l'exercice 2021.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Indemnité de départ	Aucun versement	-	<p>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. Dans ce dernier cas, 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 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 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 ⁽¹⁾.</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 part 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 critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 40 % : aucune indemnité à verser ; ■ 40 % ≤ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant le départ < 60 % : indemnité égale à 50 % de la Rémunération Annuelle de Référence ; ■ 60 % ≤ taux d'atteinte des critères servant au calcul de la part variable de la rémunération annuelle des trois exercices précédant 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 du 23 juin 2016.</p>

(1) Les régimes de l'indemnité de départ qui se seraient appliqués en cas de révocation intervenue avant le 31 mars 2019 figurent dans le document de référence 2018 déposé à l'AMF le 25 avril 2019 sous le numéro D. 18-0411.

Éléments de la rémunération soumis au vote	Montants versés au titre de l'exercice écoulé	Montants maximum attribués au titre de l'exercice écoulé – Attribution définitive ultérieure sous conditions de présence et de performance	Commentaires
Indemnité de non-concurrence	Aucun versement	-	<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. Ainsi, il lui est interdit d'exercer un mandat social, d'assumer une fonction exécutive ou de réaliser une prestation de conseil, pendant deux ans à compter de la cessation de ses fonctions. Cela applique dans toute entreprise ou société concurrente de la Société spécialisée dans le long et le moyen séjour (cliniques, maisons de retraite spécialisées, et résidences services, etc.) dans tous les pays dans lesquels Korian sera implanté au moment où elle s'applique.</p> <p>En contrepartie, M^{me} Sophie Boissard bénéficie d'une indemnité de non-concurrence à hauteur de 50 % de sa rémunération fixe brute annuelle perçue au titre des 12 mois précédant la date de survenance du fait générateur du départ (date de notification de la démission à la Société, date de la révocation ou du non-renouvellement par le Conseil d'administration) (la « Date de Cessation »), cumulable, le cas échéant, avec l'indemnité de départ. Toutefois, le cumul des deux indemnités ne peut excéder deux ans de rémunération fixe et variable annuelle (l'indemnité de départ étant alors réduite à due concurrence). Il est précisé que les rémunérations perçues au titre des plans d'intéressement à moyen ou long terme des équipes de direction et les rémunérations exceptionnelles qui seraient allouées ponctuellement et discrétionnairement par le Conseil d'administration ne constituent pas des éléments de la rémunération fixe et variable annuelle. Ils n'entrent donc pas dans l'assiette de calcul de l'indemnité de non-concurrence.</p> <p>La Société pourra renoncer à cette indemnité au plus tard dans les 15 jours suivant la Date de Cessation.</p> <p>Conformément aux dispositions de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce (désormais abrogé), cette indemnité de non-concurrence a été approuvée aux termes de la 9^e résolution de l'Assemblée générale du 23 juin 2016.</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	-	M ^{me} Sophie Boissard n'a bénéficié d'aucun régime de retraite supplémentaire.
Régime collectif de prévoyance et de frais de santé	Oui	-	M ^{me} Sophie Boissard a bénéficié des dispositifs de protection sociale équivalents à ceux des cadres salariés (maladie et prévoyance), ainsi que d'une assurance responsabilité civile et d'une assurance chômage.

► TAUX D'ATTEINTE DES CRITÈRES DE LA RÉMUNÉRATION VARIABLE ANNUELLE DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ⁽¹⁾

Critères		Minimum	Cible	Maximum	Réel ⁽⁵⁾	
Critères quantifiables 50 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Croissance du chiffre d'affaires ⁽²⁾	Valeur de l'indicateur	5,9 %	9,4 %	11,8 %	11,3 %
		En % de la rémunération fixe	10 %	20 %	30 %	28 %
	Marge EBITDA ⁽³⁾	Valeur de l'indicateur	13,4 %	14,0 %	14,4 %	13,9 %
		En % de la rémunération fixe	10 %	20 %	30 %	18 %
	Levier financier ⁽⁴⁾	Valeur de l'indicateur	3,7	3,5	3,3	3,2
		En % de la rémunération fixe	5 %	10 %	15 %	15 %
	Total critères quantifiables		25 %	50 %	75 %	61 %
Critères extra-financiers 25 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Satisfaction résidents, patients et familles (NSS)	Valeur de l'indicateur	60	65	67	67
		En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %	10,5 %
	Qualité du travail	Valeur de l'indicateur				
	Réduction du taux d'absentéisme (30 %)		13 %	12,4 %	12 %	12,4 %
	Progression du nombre de parcours qualifiant (40 %)		4 000	4 500	4 600	5 306
	Progression de l'ancienneté moyenne dans le Groupe (30 %)		6,5	6,9	7,1	7,4
		En % de la rémunération fixe	0 %	7 %	10,5 %	9,5 %
	Certification ISO 9001	Valeur de l'indicateur	89	126	140	240
		En % de la rémunération fixe	0 %	5 %	7,5 %	7,5 %
	Évolution de la consommation d'énergie (en kWh/m ² par rapport à l'exercice 2020)	Valeur de l'indicateur	- 1 %	- 2 %	- 3 %	- 6,3 %
		En % de la rémunération fixe	0 %	6 %	9 %	9 %
	Total critères extra-financiers		0 %	25 %	37,5 %	36,5 %
	Critères qualitatifs 25 % de la rémunération fixe annuelle (en cible)	Gestion de l'intégration des nouvelles activités de santé mentale				
		Déploiement des nouvelles valeurs du Groupe		0 %	25 %	37,5 %
Accélération dans le développement de solutions alternatives dans la gestion des soins						
Total critères qualitatifs		0 %	25 %	37,5 %	31,7 %	
TOTAL PART VARIABLE (EN % DE LA RÉMUNÉRATION FIXE)		0 %	100 %	120 %	129,4 %	
PLAFONNÉ À 120 %						

(1) Les pourcentages du présent tableau concernent la rémunération fixe annuelle ; ils sont arrondis à l'unité.

(2) 100 % payable si la croissance du chiffre d'affaires 2021 est au moins égale à 9,4 %.

0 % si la croissance du chiffre d'affaires 2021 est inférieure à 5,9 % (variation linéaire de la prime due entre 5,9 % et 9,4 %).

Prime portée à 150 % de l'assiette si la croissance du chiffre d'affaires 2021 atteint 11,8 % (variation linéaire de la prime due entre 9,4 % et 11,8 %).

(3) 100 % payable si la marge EBITDA 2021 est au moins égale à 14 %.

0 % si la marge EBITDA 2021 est inférieure à 13,4 % (variation linéaire de la prime due entre 13,4 % et 14 %).

Prime portée à 150 % de l'assiette si la marge EBITDA 2021 atteint 14,4 % (variation linéaire de la prime due entre 14 % et 14,4 %).

(4) 100 % payable si le levier financier 2021 est égal à 3,5.

0 % si le levier financier 2021 est supérieur à 3,7 (variation linéaire de la prime due entre 3,5 et 3,7).

Prime portée à 150 % de l'assiette si le levier financier atteint 3,3 (variation linéaire de la prime due entre 3,5 et 3,3).

(5) Le versement de la rémunération variable annuelle au titre de l'exercice 2021 est conditionné à l'approbation préalable par l'Assemblée générale 2022.



Le Conseil d'administration du 23 février 2022, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, a noté que les critères qualitatifs étaient atteints. Le Conseil d'administration a notamment tenu compte de l'intégration réussie des nouvelles activités de santé mentale, de la forte adhésion des personnels aux nouvelles valeurs du Groupe ainsi que du développement rapide de solutions alternatives dans la gestion des soins.

Le Conseil d'administration a décidé d'attribuer à M^{me} Sophie Boissard, au titre de sa rémunération variable 2021, la somme de 540 000 € (correspondant à un niveau d'atteinte de 120 % de sa rémunération fixe brute annuelle). Elle percevra cette somme sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale 2022.

Rémunérations variables long terme

Aucune action de performance attribuée lors d'exercices antérieurs n'a été acquise par la Directrice générale au cours de l'exercice 2021, celle-ci n'étant pas bénéficiaire des plans d'attribution gratuite d'actions dont la période d'acquisition s'est achevée au cours de cet exercice.

Le Conseil d'administration du 24 février 2021 avait, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, décidé de l'attribution potentielle en 2024 à la Directrice générale d'actions de performance visant à favoriser la réalisation d'objectifs à long terme. Cette attribution s'inscrit dans le cadre de l'autorisation consentie aux termes de la 27^e résolution de l'Assemblée générale du 22 juin 2020.

Conformément à cette résolution, le nombre total d'actions attribuées ne peut représenter plus de 1 % du capital social au jour de la décision du Conseil d'administration. Il est précisé que l'attribution au profit des dirigeants mandataires sociaux de la Société ne peut représenter plus de 0,1 % du capital social à cette même date.

À ce titre, la Directrice générale pourra recevoir un nombre maximum de 21 175 actions de performance sous réserve des conditions de présence et de performance suivantes :

- l'objectif de chiffre d'affaires du Groupe réalisé en 2023 comparé au chiffre d'affaires 2023 du plan stratégique Plan Beyond³ (à hauteur de 25 % de l'attribution) ;
- l'objectif de bénéfice par action 2023 réalisé comparé au bénéfice par action 2023 du Plan Beyond³ (à hauteur de 15 % de l'attribution) ;
- le TSR de Korian par rapport à la performance du TSR du SBF 120 sur deux périodes de référence, du 1^{er} décembre 2020 au 15 février 2021 inclus, puis du 1^{er} décembre 2023 au 15 février 2024 inclus (à hauteur de 40 % de l'attribution) ;
- les indicateurs ESG à hauteur de 20 %, avec le taux de féminisation du *Top Management* (7 %), le volume de parcours qualifiants (7 %) et la baisse des émissions de CO₂ (6 %).

Il est rappelé que la rémunération long terme en actions attribuée à la Directrice générale ne peut en aucun cas 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 L'EXERCICE 2021

► **TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES OPTIONS ET ACTIONS ATTRIBUÉES À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

	Exercice 2020	Exercice 2021
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	744 536 € ⁽¹⁾	1 007 310 € ⁽²⁾
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement en 2021 et à acquérir en 2024 sous condition de présence et performance (détaillées au tableau 6)	611 582 €	432 817 €
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-
Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 26 janvier 2016 au 1^{er} octobre 2020		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	194 062 € ⁽³⁾	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	N/A
Valorisation des actions attribuées gratuitement (détaillées au tableau 6)	-	N/A
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	N/A
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2020		
Rémunérations attribuées au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	64 688 € ⁽⁴⁾	345 000 €
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	-	-
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	-	-
Valorisation des actions attribuées gratuitement (détaillées au tableau 6)	-	-
Valorisation des autres plans de rémunération de long terme	-	-

(1) Compte tenu de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et conformément à la proposition de M^{me} Sophie Boissard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de réduire de 25 % la rémunération qu'aurait dû percevoir M^{me} Sophie Boissard en 2020 (rémunération fixe 2020 et rémunération variable au titre de 2019 versée en 2020), soit une réduction de 236 250 € brut, à répartir sur la rémunération fixe brute versée de mai à décembre 2020.

(2) Il est rappelé que le versement de la rémunération variable annuelle reste soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 2022.

(3) Compte tenu de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et conformément à la proposition de M. Christian Chautard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de ne pas augmenter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration et, au contraire, de la réduire de 25 %, soit une réduction de 86 250 € brut. Cette réduction a été répartie globalement sur sa rémunération fixe brute versée pour les neuf mois de durée de son mandat en 2020 (du 1^{er} janvier 2020 au 1^{er} octobre 2020), conformément à la décision du Conseil du 1^{er} octobre 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

(4) Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 1^{er} octobre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que M. Christian Chautard, soit une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 € (affectée de la réduction de 25 % au titre de l'exercice 2020).

► **TABLEAU 2 – TABLEAU RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

	Exercice 2020		Exercice 2021	
	Montants attribués	Montants versés ⁽¹⁾	Montants attribués	Montants versés ⁽¹⁾
Sophie Boissard, Directrice générale depuis le 26 janvier 2016				
Rémunération fixe	450 000 €	213 750 € ⁽²⁾	450 000 €	450 000 €
Rémunération variable annuelle	278 480 €	495 000 €	540 000 € ⁽³⁾	278 480 €
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur	-	-	-	-
Avantages en nature ⁽⁴⁾	16 056 €	16 056 €	17 310 €	17 310 €
TOTAL	744 536 €	724 806 €	1 007 310 €	745 790 €
Christian Chautard, Président du Conseil d'administration du 26 janvier 2016 au 1^{er} octobre 2020				
Rémunération fixe	280 312 €	194 062 € ⁽⁵⁾	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	-	-	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	-	-	N/A	N/A
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur ⁽⁶⁾	-	-	N/A	N/A
Avantages en nature	-	-	N/A	N/A
TOTAL	280 312 €	194 062 €	N/A	N/A
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2020				
Rémunération fixe	86 250 €	64 688 € ⁽⁷⁾	345 000 €	345 000 €
Rémunération variable annuelle	-	-	-	-
Rémunération variable pluriannuelle	-	-	-	-
Rémunération exceptionnelle	-	-	-	-
Rémunération allouée à raison du mandat d'administrateur ⁽⁸⁾	-	-	-	-
Avantages en nature	-	-	-	-
TOTAL	86 250 €	64 688 €	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) **Intégrant la réfaction Covid-19 pour 2020.** Compte tenu de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et conformément à la proposition de M^{me} Sophie Boissard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de réduire de 25 % la rémunération qu'aurait dû percevoir M^{me} Sophie Boissard en 2020 (rémunération fixe 2020 et rémunération variable au titre de 2019 versée en 2020), soit une réduction de 236 250 € brut, à répartir sur la rémunération fixe brute versée de mai à décembre 2020.

(3) 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 225 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 2022.

(4) Il s'agit du montant du versement à un organisme extérieur de cotisations au titre de l'assurance chômage contractée par la Société au profit de la Directrice générale et de l'avantage en nature du véhicule de fonction.

(5) **Intégrant la réfaction Covid-19 pour 2020.** Compte tenu de la crise sanitaire liée à la Covid-19 et conformément à la proposition de M. Christian Chautard, le Conseil d'administration du 29 avril 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, de ne pas augmenter la rémunération fixe brute annuelle de M. Christian Chautard au titre de son mandat de Président du Conseil d'administration et, au contraire, de la réduire de 25 %, soit une réduction de 86 250 € brut. Cette réduction a été répartie globalement sur sa rémunération fixe brute versée pour les neuf mois de durée de son mandat en 2020 (du 1^{er} janvier 2020 au 1^{er} octobre 2020), conformément à la décision du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations.

(6) Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, M. Christian Chautard ne percevait pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(7) **Intégrant la réfaction Covid-19 pour 2020.** Le Conseil d'administration qui s'est réuni le 1^{er} octobre 2020 a décidé, sur proposition du Comité des rémunérations et des nominations, d'attribuer à M. Jean-Pierre Duprieu la même rémunération fixe brute annuelle que M. Christian Chautard, soit une rémunération fixe brute annuelle de 345 000 € (affectée de la réduction de 25 % au titre de l'exercice 2020).

(8) Conformément à la proposition de ce dernier lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020, M. Jean-Pierre Duprieu ne perçoit pas de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

► **TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS ATTRIBUÉES DURANT L'EXERCICE À CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL PAR LA SOCIÉTÉ ET PAR TOUTE SOCIÉTÉ DU GROUPE (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Sophie Boissard, Directrice générale	-	-	-	-	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration	-	-	-	-	-	-

► **TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES DURANT L'EXERCICE PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeants mandataires sociaux	N° et date du plan	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Sophie Boissard, Directrice générale	-	-	-
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration	-	-	-

► **TABLEAU 6 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT À CHAQUE MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)**

Mandataires sociaux	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Sophie Boissard	24 février 2021	21 175	432 817 €	15 mars 2024	18 mars 2024 ⁽¹⁾	⁽²⁾
Jean-Pierre Duprieu	-	-	-	-	-	-
Philippe Dumont	-	-	-	-	-	-
Predica	-	-	-	-	-	-
Holding Malakoff Humanis	-	-	-	-	-	-
Guillaume Bouhours	-	-	-	-	-	-
Jean-François Brin	-	-	-	-	-	-
Anne Lalou	-	-	-	-	-	-
Markus Müschenich	-	-	-	-	-	-
Catherine Soubie	-	-	-	-	-	-
Marie-Christine Leroux	-	-	-	-	-	-
Markus Rückerl	-	-	-	-	-	-

(1) M^{me} Sophie Boissard devra conserver au nominatif, pendant toute la durée de son mandat social, 25 % des actions qui lui seront le cas échéant définitivement attribuées au terme de la période d'acquisition, après application des conditions de performance.

(2) Ces conditions de performance sont décrites au paragraphe 4.2.2.1 du présent Document d'enregistrement universel.

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF

Aucune action de performance attribuée lors d'exercices antérieurs n'a été acquise par la Directrice générale au cours de l'exercice 2021 car M^{me} Sophie Boissard n'était pas bénéficiaire des plans d'attribution gratuite d'actions dont la période d'acquisition s'est achevée au cours de cet exercice.

► **TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (NOMENCLATURE AMF)**

	N° et date du plan	Nombre d'actions devenues disponibles	Conditions de performance
Sophie Boissard, Directrice générale	-	-	-

CONTRAT DE TRAVAIL/MANDAT SOCIAL

Le tableau ci-après présente les informations requises dans le cadre des recommandations du code AFEP-MEDEF relatives à l'existence, au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux, s'il y a lieu (i) d'un contrat de travail en sus du mandat social, (ii) de régimes supplémentaires de retraite, (iii) d'engagements pris par la Société correspondant à des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus en raison de la cessation ou du changement de fonctions d'un dirigeant mandataire social ou postérieurement à celles-ci, et (iv) d'indemnités de non-concurrence.

► **TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS OU AVANTAGES EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (NOMENCLATURE AMF)**

Dirigeants mandataires sociaux	Contrat de travail	Régime de retraite supplémentaire	Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions	Indemnités relatives à une clause de non- concurrence
Sophie Boissard, Directrice générale (depuis le 26 janvier 2016 et jusqu'au 31 décembre 2024)	NON	NON	OUI	OUI
Jean-Pierre Duprieu, Président du Conseil d'administration (depuis le 1 ^{er} octobre 2020 et jusqu'à l'Assemblée générale 2022)	NON	NON	NON	NON

4.2.2.3 Évolution comparée de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux avec la performance et la rémunération des salariés

En application de l'article L. 22-10-9 I du Code de commerce, pour le calcul de la rémunération moyenne et médiane, le périmètre retenu est celui de la société Korian SA qui est représentatif des fonctions sièges de Korian : opérations (Directeurs régionaux, Direction médicale, qualité-de-service.), et autres Fonctions support (ressources humaines, finance, etc.).

Pour des raisons de comparabilité, l'effectif retenu pour le calcul des rémunérations moyenne et médiane correspond à un effectif équivalent temps plein d'une année sur l'autre, hors dirigeants mandataires sociaux.

Les rémunérations sont calculées à partir de l'ensemble des montants versés et des actions de performance acquises définitivement au cours de l'exercice considéré.

Les éléments qui composent la rémunération des salariés et dirigeants mandataires sociaux pris en compte dans le calcul sont :

- la rémunération fixe annuelle versée lors de l'exercice concerné ;
- la rémunération variable annuelle versée lors de l'exercice concerné au titre de l'exercice précédent ;
- les autres éléments de rémunération annuelle versés au cours de l'exercice concerné ;
- les actions de performance acquises définitivement lors de l'exercice, valorisées selon les normes IFRS appliquées pour l'établissement des comptes consolidés.

L'évolution des rémunérations moyennes et médianes, ainsi que l'évolution des ratios, ont été mis en perspective de l'évolution de la performance économique du Groupe, à savoir l'évolution du chiffre d'affaires et de l'EBITDA.

Compte tenu de l'absence de base de données unifiée pour l'exercice 2016 liée à la fusion Korian – Medica, la comparaison porte sur la période de 2017 à 2021. Pour rappel, le mandat de la Directrice générale ayant débuté le 26 janvier 2016, 2017 constitue donc la première année normative en matière de rémunération.

RATIO DE RÉMUNÉRATION ENTRE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS

► TABLEAU DES RATIOS CONFORMÉMENT AUX LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021

Les ratios ci-dessous ont été calculés sur la base des rémunérations fixes, rémunérations variables annuelles et des rémunérations long terme versées au cours des exercices mentionnés et conformément aux lignes Directrices de l'AFep actualisées en février 2021.

Le périmètre de cette information repose sur le périmètre de Korian SA conformément aux textes en vigueur.

Conformément au code Afep-Medef, pour l'exercice 2021 uniquement, les rémunérations moyennes et les ratios ont été calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux, Espagne et Royaume-Uni.

Il en ressort pour la période, en tenant compte de l'ensemble des rémunérations versées, en ce compris les rémunérations variables annuelles et long terme, un ratio inférieur à 50. Ce ratio reflète une structure de rémunération en adéquation avec la nature des missions de l'entreprise et en cohérence avec le secteur d'activité.

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX ET LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE KORIAN
► TABLEAU DES RATIOS CONFORMÉMENT AUX LIGNES DIRECTRICES DE L'AFEP ACTUALISÉES EN FÉVRIER 2021
RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE KORIAN

	2017	2018	2019	2020	2021
PERFORMANCE FINANCIÈRE DE LA SOCIÉTÉ					
Chiffre d'affaires (en millions d'euros)	3 135	3 336	3 611	3 874	4 311
Évolution en % par rapport à l'exercice précédent	4,9 %	6,4 %	8,2 %	7,3 %	11,3 %
EBITDA (en millions d'euros)	440	477	535	525	597
Évolution en % par rapport à l'exercice précédent	4,3 %	8,4 %	12,2 %	- 1,9 %	13,7 %
Évolution (en %) de la rémunération fixe de la Directrice générale	7 % ⁽¹⁾	0 %	0 %	- 25 %	0 % ⁽²⁾
Évolution (en %) de la rémunération totale de la Directrice générale ⁽³⁾	N/A	- 6 %	48 %	11 % ⁽⁴⁾	- 49 %
KORIAN SA					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	6 %	- 2 %	4 %	2 %	- 1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	13	12	18	19	10
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A ⁽⁵⁾	- 4 %	44 %	8 %	- 47 %
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	18	17	24	25	13
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	N/A ⁽⁵⁾	- 8 %	46 %	6 %	- 48 %
GROUPE KORIAN ⁽⁶⁾					
Rémunération moyenne des salariés					35 533 €
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe					21

(1) La rémunération fixe de la Directrice générale est restée inchangée en 2017 par rapport à 2016. Le pourcentage d'augmentation entre 2016 et 2017 est lié au fait que le mandat de M^{me} Sophie Boissard a débuté le 26 janvier 2016 et en conséquence n'a pas été rémunérée pour une année complète.

(2) L'évolution de la rémunération fixe de la Directrice générale tient compte de la réintégration, dans sa rémunération fixe perçue en 2020, de la réfaction décidée dans le contexte de la Covid-19.

(3) Le montant de la rémunération totale de la Directrice générale pour les besoins du ratio d'équité comprend les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice.

(4) Le montant de la rémunération totale de la Directrice générale pour les besoins du ratio d'équité comprend les rémunérations et avantages de toute nature versés ou attribués au cours de l'exercice 2020, y compris les actions de performance attribuables au titre du plan 2017 pour trois années (2017, 2018 et 2019) pour leur valeur comptable. La Directrice générale ne s'est vue attribuer aucune action de performance lors des exercices 2018 et 2019.

(5) L'évolution du ratio pour l'année 2017 par rapport à l'année 2016 n'est pas significative compte tenu du fait que le mandat de la Directrice générale ayant débuté le 26 janvier 2016, la rémunération versée en 2017 intègre la rémunération variable au titre de 2016, contrairement à la rémunération versée en 2016 qui n'intègre pas de rémunération variable au titre de 2015.

(6) Conformément au code Afep-Medef, pour l'exercice 2021 uniquement, les rémunérations moyennes et les ratios ont été calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux, Espagne et Royaume-Uni.

RATIO D'ÉQUITÉ ENTRE LE NIVEAU DE LA RÉMUNÉRATION DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE LA RÉMUNÉRATION MOYENNE ET MÉDIANE DES SALARIÉS DE KORIAN

	2017	2018	2019	2020	2021
Évolution (en %) de la rémunération du Président du Conseil d'administration ⁽¹⁾	- 2 %	0 %	0 %	- 25 %	0 % ⁽²⁾
KORIAN SA					
Évolution (en %) de la rémunération moyenne des salariés	6 %	- 2 %	4 %	2 %	- 1 %
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés	5	5	5	4	5
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 8 %	0 %	0 %	- 21 %	+ 25 % ⁽²⁾
Ratio par rapport à la rémunération médiane des salariés	7	6	5	5	6 ⁽²⁾
Évolution du ratio (en %) par rapport à l'exercice précédent	- 12 %	- 14 %	0 %	- 17 %	+ 20 % ⁽²⁾
GRUPE KORIAN ⁽³⁾					
Rémunération moyenne des salariés					35 533 €
Ratio par rapport à la rémunération moyenne des salariés du Groupe					10

(1) Les fonctions de Président du Conseil d'administration étaient occupées par M. Christian Chautard jusqu'au 1^{er} octobre 2021, date à laquelle M. Jean-Pierre Duprieu lui a succédé. La rémunération fixe annuelle du Président du Conseil d'administration s'élève à 345 000 euros brut, montant inchangé depuis la prise de fonction du précédent Président du Conseil d'administration (M. Christian Chautard) le 25 mars 2015. M. Jean-Pierre Duprieu bénéficie donc de la même rémunération depuis la date de sa nomination en qualité de Président du Conseil d'administration.

(2) L'évolution de la rémunération du Président du Conseil d'administration tient compte de la réintégration, dans sa rémunération perçue en 2020, de la réfaction décidée dans le contexte de la Covid-19.

(3) Conformément au code Afep-Medef, pour l'exercice 2021 uniquement, les rémunérations moyennes et les ratios ont été calculés en prenant en compte un périmètre plus représentatif par rapport aux effectifs à savoir l'intégralité du périmètre du Groupe : France, Allemagne, Italie, Benelux, Espagne et Royaume-Uni.

4.2.2.4 Rémunération des administrateurs du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021

Les rémunérations versées aux administrateurs au titre de la période allant du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021 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 générale et pour les exercices suivants, jusqu'à nouvelle décision.

En accord avec la proposition du Président du Conseil d'administration lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020, tout comme celle de son prédécesseur M. Christian Chautard depuis la réunion du 22 juin 2017, le Conseil d'administration a décidé de ne pas verser de rémunération au Président au titre de son mandat d'administratrice. De même, la Directrice générale ne perçoit pas de rémunération à raison de son mandat d'administrateur. Par conséquent, le montant global annuel de rémunération alloué aux administrateurs est réparti entre les autres administrateurs, y compris les administrateurs représentant les salariés.

Pour l'exercice 2021, Predica, M. Philippe Dumont et Holding Malakoff Humanis ont chacun demandé que les sommes auxquelles ils auraient normalement eu droit en application des règles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs restent à la disposition de la Société pour alimenter le Fonds de solidarité Korian.

Synthèse des éléments de rémunération versés ou attribués aux administrateurs du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021

Au titre de l'année 2021, il a été versé un montant brut de 275 813 € à titre de rémunération des membres du Conseil d'administration.

Les membres du Conseil d'administration ont également droit au remboursement, sur justificatifs, des frais de déplacements engagés pour assister aux réunions desdits Conseil d'administration et des Comités spécialisés. Les administrateurs, autres que le Président du Conseil d'administration et la Directrice générale, n'ont perçu aucun autre élément de rémunération au titre de l'exercice 2021 de la part de la Société.

Les règles de répartition de la rémunération des administrateurs applicables au titre de l'exercice 2021 sont les suivantes :

- sur l'enveloppe annuelle allouée aux administrateurs en rémunération de leur activité d'un montant de 400 000 € :
 - la somme de 300 000 € est répartie entre les administrateurs à titre de part fixe et en fonction de leur participation effective aux Conseils d'administration et Comités,
 - la somme de 70 000 € est destinée à payer, selon les montants déterminés par le Conseil d'administration lors de sa réunion du 2 décembre 2021, (i) une rémunération supplémentaire aux administrateurs indépendants non-résidents en fonction de leur présence physique aux Conseils d'administration et Comités et (ii) une rémunération supplémentaire aux administrateurs pour les Conseils d'administration 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 ;

- le montant de 300 000 € est réparti entre les administrateurs selon les règles suivantes :
 - 45 % du montant ci-dessus est réparti à parts égales entre les membres du Conseil d'administration 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.

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.

En cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil d'administration ou d'un Comité par visioconférence et/ou de télécommunication, il recevra seulement la moitié de cette rémunération. Les participations par d'autres moyens ne donnent pas lieu à rémunération.

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 montant de 70 000 € est réparti comme suit, conformément à la décision du Conseil d'administration du 2 décembre 2021, sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, pour l'année 2021 :

- attribution de 1 000 € par séance du Conseil d'administration et des Comités auquel assiste physiquement l'administrateur indépendant non-résident ; et
- attribution du solde, soit 68 000 €, entre les administrateurs au prorata du nombre de réunions du Conseil d'administration et/ou des Comités non prévues au calendrier annuel arrêté par le Conseil d'administration auxquelles ils assistent, le Président de chaque Comité concerné recevant à ce titre une double rémunération,

étant précisé qu'en cas de participation d'un administrateur à une réunion du Conseil d'administration ou d'un Comité par voie de visioconférence et/ou de télécommunication, seule la moitié de la rémunération lui sera versée pour ladite réunion et dans la limite de 2 000 € par réunion.

► TABLEAU 3 – TABLEAU SUR LES RÉMUNÉRATIONS ALLOUÉES À RAISON DU MANDAT D'ADMINISTRATEUR ET LES AUTRES RÉMUNÉRATIONS PERÇUES PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX NON DIRIGEANTS (NOMENCLATURE AMF)

Mandataires sociaux non dirigeants	Montants attribués au titre de l'exercice 2020 ⁽¹⁾	Montants attribués au titre de l'exercice 2021 ⁽¹⁾
Christian Chautard ⁽²⁾	-	-
Jérôme Grivet ^{(3) (4)}	-	-
Predica ^{(3) (5)}	-	-
Holding Malakoff Humanis ⁽⁵⁾	23 895 €	-
Investissements PSP ⁽⁴⁾	10 240 €	-
Jean-Pierre Duprieu ⁽⁶⁾	49 492 €	-
Anne Lalou	53 035 €	61 582 €
Catherine Soubie	60 428 €	64 180 €
Markus Müschenich	38 236 €	38 596 €
Jean-François Brin	43 897 €	42 793 €
Marie-Christine Leroux	14 715 €	15 805 €
Markus Rückerl ⁽⁷⁾	6 059 €	19 242 €
Philippe Dumont ^{(5) (8)}	-	-
Guillaume Bouhours ⁽⁹⁾	-	33 615 €
TOTAL	299 997 €	275 813 €

(1) Montant brut.

(2) Administrateur dont le mandat a pris fin le 1^{er} octobre 2020.

Conformément à la proposition de M. Christian Chautard lors de la réunion du Conseil d'administration du 22 juin 2017, le Conseil d'administration 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 d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur.

(4) Administrateur dont le mandat a expiré le 22 juin 2020.

(5) Conformément à sa proposition exprimée au début de l'exercice 2021, les sommes qui lui auraient été normalement revenues en application des règles habituelles de répartition de la rémunération annuelle des administrateurs adoptées par le Conseil d'administration ne lui ont pas été dues et n'ont pas non plus été réallouées aux autres administrateurs mais sont restées à la disposition de la Société pour abonder le Fonds de solidarité Korian.

(6) Président du Conseil d'administration depuis le 1^{er} octobre 2020.

Conformément à la proposition de M. Jean-Pierre Duprieu, lors de la réunion du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020, le Conseil d'administration a décidé de ne pas lui verser de rémunération au titre de son mandat d'administrateur à compter de cette date.

(7) Administrateur représentant les salariés depuis le 30 juillet 2020.

(8) Administrateur depuis le 22 juin 2020 en remplacement de M. Jérôme Grivet.

(9) Administrateur depuis le 11 janvier 2021 en remplacement de M. Christian Chautard.

4.3 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 participe au processus d'élaboration et de détermination de la rémunération des mandataires sociaux sur les aspects suivants :

- s'assure de la conformité de la politique de rémunération des mandataires sociaux avec les différentes lois et bonnes pratiques, notamment celles relatives au *Say-on-Pay*, conjointement avec le Secrétaire général Groupe ;
- réalise des études de rémunération externes, en choisissant les experts adaptés, permettant d'objectiver la politique de rémunération et d'évaluer sa compétitivité ;
- sélectionne des experts externes de la rémunération, qui apportent leur éclairage lors des réunions du Comité des rémunérations et des nominations ;
- émet des recommandations au Comité des rémunérations et des nominations ;
- s'assure de l'équité et de la cohérence des rémunérations proposées au regard des politiques internes et externes ;
- s'assure de la conformité de la politique de rémunération avec la stratégie du Groupe grâce aux critères de performance associés.

Comité Éthique, Qualité et RSE

Le Comité Éthique, Qualité et RSE est consulté sur le choix et la réalisation des critères extra-financiers afférents à la rémunération variable annuelle et à la rémunération variable long terme de la Directrice générale et des membres du Comité de Direction Générale.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2021, 4.1.3.3.4 Comité Éthique, Qualité & RSE.

Comité des rémunérations et des nominations

Le Comité des rémunérations et des nominations émet des recommandations au Conseil d'administration sur :

- la politique de rémunération des mandataires sociaux dirigeants et non dirigeants ;
- les programmes de fidélisation des dirigeants et principaux cadres dirigeants ;
- la fixation des critères quantifiables et qualitatifs de la rémunération variable annuelle de la Directrice générale ;
- la détermination du niveau d'atteinte des critères de performance pour la rémunération variable de la Directrice générale et pour la rémunération long terme de la Directrice générale et des principaux cadres dirigeants concernés ;
- la politique Groupe d'égalité professionnelle et salariale ;
- les projets liés à l'épargne salariale des salariés du Groupe proposés par la Directrice générale.

Conformément au code AFEP-MEDEF, le Comité des rémunérations et des nominations se compose majoritairement d'administrateurs indépendants et il est présidé par une administratrice indépendante.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2021, 4.1.3.3.2 Comité des rémunérations et des nominations.

Conseil d'administration

Sur recommandation du Comité des rémunérations et des nominations, le Conseil d'administration détermine la politique de rémunération des mandataires sociaux en cohérence avec l'intérêt social, la pérennité de l'entreprise et sa stratégie commerciale. Il décide l'attribution de rémunération long terme à la Directrice générale et aux principaux cadres dirigeants du Groupe sur proposition de la Directrice générale.

Il s'assure en particulier de l'alignement des critères, conditions et objectifs de performance des éléments variables annuels et long terme sur le plan stratégique.

Il délibère sur la politique de l'entreprise en matière d'égalité professionnelle et salariale.

La Directrice générale et le Président du Conseil d'administration ne participent pas aux discussions et délibérations relatives à leur situation personnelle.

En savoir plus :

- Document d'enregistrement universel 2021, 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 ;
- la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à l'ensemble des mandataires sociaux ; et
- la rémunération totale et les avantages de toute nature versés à raison du mandat au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice à chaque dirigeant mandataire social.

Ils sont également régulièrement appelés à se prononcer sur les résolutions relatives à l'attribution gratuites d'actions ou aux augmentations de capital réservées aux salariés dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe.

Soucieux d'entretenir le dialogue avec ses parties prenantes, Korian échange régulièrement avec ses actionnaires et les agences de vote. Le Groupe les consulte en amont sur les politiques de rémunération. Ainsi, au cours des 12 mois précédant la publication du présent Document d'enregistrement universel, le Groupe a ainsi organisé plusieurs réunions avant son Assemblée générale annuelle.

Évolution du Say-on-Pay à l'Assemblée générale

Les taux d'approbation élevés des résolutions relatives à la politique de rémunération et aux éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux témoignent de la qualité, de la transparence et du caractère régulier du dialogue de Korian avec ses parties prenantes.

		Assemblées générales		
		2019	2020	2021
Président du Conseil d'administration	Politique de rémunération	99,3 %	98,7 %	97,1 %
	Éléments de rémunération	99,3 %	98,7 %	99,9 % ⁽¹⁾
Directrice générale	Politique de rémunération	99,2 %	98,8 %	92,3 %
	Éléments de rémunération	99,6 %	98,5 %	91,5 %
Administrateurs	Politique de rémunération	- ⁽²⁾	98,7 %	98,4 %

(1) Lors de l'Assemblée générale 2021, les actionnaires ont été appelés à approuver les éléments de rémunération versés ou attribués à M. Christian Chautard, en sa qualité de Président du Conseil d'administration du 1^{er} janvier 2020 au 1^{er} octobre 2020 (6^e résolution) et à M. Jean-Pierre Duprieu, en sa qualité de Président du Conseil d'administration du 1^{er} octobre 2020 au 31 décembre 2020 (7^e résolution). Ces deux résolutions ont été approuvées à 99,9 % des voix.

(2) La politique de rémunération des administrateurs a été soumise, pour la première fois, à l'Assemblée générale du 22 juin 2020 conformément à l'ordonnance n° 2019-1234 du 27 novembre 2019.

5

Activités et analyse de la performance

5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE 2021	238
5.2 ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ	239
5.3 EXAMEN DES RÉSULTATS CONSOLIDÉS ET DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 DÉCEMBRE 2021	241
5.3.1 Résultats consolidés	241
5.3.2 Situation financière	242
5.3.3 Comptes annuels de Korian SA	243
5.4 PROPOSITION D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ET DISTRIBUTION DU DIVIDENDE	247
5.4.1 Dividendes versés au cours des trois derniers exercices	247
5.4.2 Affectation du résultat de l'exercice 2021	247
5.5 PROCÉDURES JUDICIAIRES ET ARBITRAGES	248
5.6 CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE DEPUIS LA FIN DU DERNIER EXERCICE	248
5.7 ÉVÉNEMENTS IMPORTANTS SURVENUS DEPUIS LA CLÔTURE	248
5.8 ÉVOLUTIONS PRÉVISIBLES – PERSPECTIVES D'AVENIR	250



5.1 Faits marquants de l'exercice 2021

QUALITÉ DES SOINS & ACTIVITÉ EN 2021

En 2021, Korian a soigné et pris en charge 650 000 résidents et patients à travers l'Europe, sur fond de pandémie, en mettant clairement l'accent sur la qualité des soins délivrés et le bien-être de ses 60 000 employés.

Cette année, le Groupe s'est particulièrement attaché à diffuser ses valeurs, à savoir Confiance, Responsabilité et Initiative, à tous les niveaux du Groupe, notamment par la mise à jour et le déploiement de la nouvelle Charte Éthique, mais aussi par le biais de webinaires, jeux de cartes et sessions spécifiques dans les établissements pour assurer la pertinence des sujets et leur bonne compréhension par l'ensemble des équipes.

La qualité des soins délivrés est une préoccupation constante du Groupe. L'engagement de Korian autour de son approche *Positive Care* s'est poursuivi cette année : les équipements de thérapie non médicamenteuse *Positive Care* et les formations associées sont déployées dans 80 % du réseau du Groupe.

Le système de gouvernance et de contrôle du Groupe est en place pour atténuer, détecter et remédier à toute situation préoccupante en matière de qualité des soins, avec notamment une série de canaux de remontée d'information, environ 200 collaborateurs dédiés au contrôle de la qualité des soins et des contrôles internes réguliers dans les établissements. En complément de ces contrôles internes, le Groupe a mis en place, ces dernières années, un certain nombre de contrôles externes avec des organismes tels que Bureau Veritas, Mérieux-NutriSciences et Afnor Certification. Au cours des deux dernières années, plus de 4 000 audits ou contrôles ont été réalisés au sein du réseau par des sociétés externes.

Le Groupe compte désormais 240 établissements certifiés ISO 9001 représentant 29 % du réseau, contre 11 % en 2020. L'objectif est d'atteindre 50 % d'établissements certifiés à fin 2022 et 100 % à fin 2023.

Le Groupe place la satisfaction de ses résidents, de ses patients et de leurs proches au centre de sa stratégie et s'est engagé cette année, aux côtés d'Ipsos, dans un processus rigoureux de mesure du taux de recommandation : le *Net Promoter Score* du Groupe est de 34, chiffre nettement supérieur à la moyenne du secteur qui s'établit à 23. Le *Net Promoter Score* mesure le taux de recommandation de nos établissements, par différence entre le % de promoteurs (scores 9 et 10/10) et le nombre de détracteurs (scores 0 à 6/10).

LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL POUR LES SALARIÉS

Le Groupe continue d'investir dans le bien-être et le développement de ses collaborateurs, domaines dans lesquels il est le pionnier du secteur. En 2021, le Groupe a conclu le premier accord sur la santé et la sécurité au travail avec les représentants du personnel en France et, plus tard dans l'année, a signé un protocole sur le même sujet avec le Comité d'Entreprise Européen.

Le Groupe continue d'investir dans le développement de ses collaborateurs et compte désormais 9,7 % de ses collaborateurs engagés dans un parcours de formation qualifiante, soit 5 302 personnes, par rapport à 8 % en 2020. Il est ainsi très proche de son objectif de 10 % en 2023.

En 2021, Korian a été le seul acteur du secteur du soin à participer au programme « Passerelles » en France permettant à des salariés issus du secteur des services d'accéder au métier d'aide-soignant dans le cadre d'une reconversion professionnelle.

Par ailleurs, l'ancienneté moyenne du personnel continue d'augmenter, atteignant 7,4 ans en 2021, contre 6,9 ans en 2020.

En 2021, Korian a été certifié comme *Top Employer* en France et en Allemagne. Le Groupe est la première société du secteur du soin à obtenir cette distinction dans les deux pays.

5.2 Évolution de l'activité

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL PAR PAYS



(1) Inclus 64,9 M€ de chiffre d'affaires en Espagne et 20,5 M€ de chiffre d'affaires au Royaume-Uni.
 (2) Inclus 81,0 M€ de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

► 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	
	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020	2021	2020
Chiffre d'affaires	4 310,8	3 874,0	2 184,3	1 878,0	1 067,5	1 021,2	587,0	572,3	472,1	402,5
EBITDAR	1 081,5	948,3	547,3	465,1	298,7	271,1	138,6	126,3	96,9	85,7
Marge/chiffre d'affaires	25,1 %	24,5 %	25,1 %	24,8 %	28,0 %	26,5 %	23,6 %	22,1 %	20,5 %	21,3 %

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 l'Espagne et le Royaume-Uni.

(2) Incluant les Pays-Bas.

UNE PERFORMANCE EN LIGNE AVEC LES OBJECTIFS

En 2021, le chiffre d'affaires s'élève à 4 311 M€, soit une hausse de 11,3 % et une croissance organique de 5,9 %. L'activité « Santé » reste l'un des moteurs principaux de cette dynamique. Sa hausse de 32,7 % s'explique par une demande soutenue en santé mentale et par le rebond des soins de suite. L'activité « Domicile » affiche une hausse de 11,7 % dont 9,3 % en organique, bénéficiant de l'ouverture et de la montée en puissance de nombreux sites *greenfield*, conformément à la stratégie de développement de Korian : répondre aux besoins non satisfaits de la prochaine génération de personnes âgées.

L'EBITDAR 2021 du Groupe est de 1 081,5 M€ et sa marge d'EBITDAR de 25,1 %, soit un niveau stable par rapport à 2021. L'investissement de Korian dans ses ressources humaines a été soutenu, les frais de personnel, en hausse de 12,9 % par rapport à 2020 conformément à la politique RH du Groupe, représentent désormais 59 % du chiffre d'affaires, alors que ce taux n'était que de 52 % en 2016.

Par pays :

- en France, la croissance du chiffre d'affaires atteint + 16,3 % (contre + 6,6 % en 2020) en tenant compte des activités en Espagne et au Royaume-Uni. Elle est alimentée par les acquisitions récentes, notamment en santé mentale, avec le chiffre d'affaires d'Inicea et d'ITA Salud, et soutenue par une croissance organique de 8,0 % (contre 2,4 % en 2020), elle-même reflet du rebond de l'activité de soins de suite et de l'augmentation du taux d'occupation en soins de longue durée à partir du troisième trimestre. La marge d'EBITDAR s'établit à 25,1 % (contre 24,8 % en 2020) ;
- en Allemagne, le chiffre d'affaires a augmenté à un rythme plus lent, + 4,5 % contre 6,3 % en 2020, reflétant l'impact des dernières vagues de Covid-19 en Allemagne et une reprise des taux d'occupation plus lente que dans les autres zones géographiques. La croissance organique continue de représenter la part la plus importante de la croissance à 3,5 % (contre + 4,2 % en 2020), démontrant la résilience du modèle. La marge d'EBITDAR a augmenté pour s'établir à 28,0 %, contre 26,5 % en 2020, grâce notamment aux tests réalisés dans le contexte de la Covid-19 ;

- au Benelux, la croissance publiée a nettement diminué, passant à 2,6 %, en raison de la réduction du périmètre à la suite de la fermeture de certains sites de la région de Bruxelles, tandis que la croissance organique est en hausse, à 4,1 %, portée par la montée en puissance et le développement continu de Korian aux Pays-Bas. La marge d'EBITDAR a atteint 23,6 % (contre 22,1 % en 2020) grâce au rebond du taux d'occupation à partir du troisième trimestre et à la montée en puissance des nouveaux sites néerlandais ;
- en Italie, le chiffre d'affaires enregistre une hausse de 17,3 % (contre + 7,3 % en 2020) grâce à une stratégie d'acquisition dynamique axée sur les services de santé et une approche de cluster local dans les régions clés. Dans un contexte de reprise de l'activité et de remontée des taux d'occupation, la croissance organique a rebondi pour atteindre + 4,2 %, après le chiffre négatif enregistré en 2020 (- 8,2 %). La marge d'EBITDAR de 20,5 % (contre 21,3 % en 2020) reflète la nature des coûts fixes et la hausse des coûts salariaux.

L'EBITDA de Korian s'élève à 597,2 M€ en 2021, soit une hausse de 19,9 % par rapport à 2020, et représente 13,9 % du chiffre d'affaires, contre 12,9 % en 2020. Après application de la norme IFRS 16, l'EBITDA du Groupe atteint 1 009,8 M€, soit 23,4 % du chiffre d'affaires.

Le résultat avant intérêts et impôts (EBIT) s'est élevé à 342,8 M€, soit 8 % du chiffre d'affaires (contre 7,0 % en 2020). Après application de la norme IFRS 16, l'EBIT du Groupe a atteint 383,6 M€, soit 8,9 % du chiffre d'affaires.

Le résultat net (part du Groupe) s'élève à 117,3 M€ (contre 64,9 M€ en 2020 et 136,0 M€ en 2019) après une charge d'impôt de 20 M€ incluant des éléments non récurrents. Après application de la norme IFRS 16, le résultat net du Groupe s'élève à 94,6 M€, soit 2,2 % du chiffre d'affaires.

UN PORTEFEUILLE EUROPÉEN DE HAUTE QUALITÉ DANS LES SOINS DE SANTÉ

Le portefeuille de biens immobiliers de haute qualité du Groupe a été évalué par Cushman & Wakefield à 3,2 Mds€, reflet d'un taux de capitalisation moyen de 5,3 % sur l'ensemble des zones géographiques du Groupe. Un rapport d'évaluation est disponible sur le site Internet de la Société.

Ce portefeuille est financé de manière prudente avec un ratio *Loan-to-Value* de 55 %.

En 2021 Korian a conclu un nouveau partenariat immobilier avec BAE Systems Pension Scheme au sein d'un véhicule nouvellement créé qui détient 23 actifs répartis entre la France, l'Allemagne et l'Espagne pour une valeur d'environ 320 M€ de valeur brute de biens immobiliers et un montant d'investissement engagé par BAE Systems Pension Scheme d'environ 100 M€.

Ce partenariat à long terme a une structure similaire à celui mis en place en 2020 avec BNP Paribas Cardif et EDF Invest, à savoir un partenariat de 15 ans avec option de prorogation et une période de détention minimum de sept ans pour BAE Systems Pension Funds.

5.3 Examen des résultats consolidés et de la situation financière au 31 décembre 2021

5.3.1 RÉSULTATS CONSOLIDÉS

Il est rappelé qu'à des fins de suivi de performance, le Groupe suit ses indicateurs financiers hors IFRS 16.

5.3.1.1 Compte de résultat consolidé simplifié

L'EBITDAR est l'indicateur de référence de 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	31.12.2021 hors IFRS 16	Ajustements IFRS 16	31.12.2021 IFRS 16	31.12.2020 hors IFRS 16	Variation 2021/2020
Chiffre d'affaires & autres produits	4 310,8	-	4 310,8	3 874,0	11,3 %
EBITDAR	1 081,5	- 7,9	1 073,6	948,3	14,0 %
% du CA	25,1 %	-	24,9 %	24,5 %	+ 60 bps
Loyers externes	- 484,4	420,6	- 63,8	- 450,0	7,6 %
EBITDA	597,2	412,7	1 009,8	498,2	19,9 %
% du CA	13,9 %	-	23,4 %	12,9 %	+ 100 bps
Résultat opérationnel	301,1	40,8	341,9	232,8	29,3 %
Résultat financier	- 140,0	- 70,0	- 210,0	- 138,7	1,0 %
RÉSULTAT AVANT IMPÔT	161,1	- 29,2	131,9	94,1	71,1 %
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	117,3	- 22,7	94,6	64,9	80,8 %

L'EBITDA du Groupe atteint 597,2 M€ en 2021, en hausse de 19,9 % par rapport à 2020. La marge s'établit ainsi à 13,9 % (contre 12,9 % en 2020). La part des coûts de location rapportée au chiffre d'affaires a diminué de 40 points de base en 2021.

Le résultat opérationnel s'établit à 301,1 M€, soit 7 % du chiffre d'affaires (contre 6 % en 2020).

Le bénéfice net (part du Groupe) s'élève à 117,3 M€ (contre 64,9 M€ en 2020), après une charge d'impôt sur le revenu de 20 M€ représentant un taux d'imposition de 12,4 %, dû principalement à la comptabilisation d'un impôt différé actif sur des réévaluations immobilières en Italie.

5.3.1.2 Bilan consolidé simplifié

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Actifs non courants	12 109,8	11 314,6
Actifs courants	2 128,2	1 882,7
Actifs détenus en vue de leur cession	77,2	-
TOTAL DE L'ACTIF	14 315,1	13 197,3

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Capitaux propres totaux	3 771,5	3 322,6
Passifs non courants	8 093,1	7 260,5
Passifs courants	2 406,5	2 614,2
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	44,0	-
TOTAL DU PASSIF	14 315,1	13 197,3

Actif

Les actifs non courants se décomposent comme suit :

- un goodwill de 3 213,8 M€ en hausse de 308,2 M€ suite principalement aux acquisitions réalisées en Espagne (ITA Salud), en Allemagne (IPDL), au Royaume-Uni (Berkley) et en Italie (Vietti et Sage) ;
- des immobilisations incorporelles, pour une valeur de 2 190,8 M€ ;
- des immobilisations corporelles, d'un montant de 3 078,2 M€, en hausse de 432,9 M€ sur l'exercice ;
- des droits d'utilisation pour une valeur de 3 469,4 M€.

Les actifs courants sont constitués principalement des éléments suivants :

- le poste Clients pour une valeur de 364,7 M€ ;
- le poste Autres créances et actifs courants pour une valeur de 453,3 M€, en hausse de 117,3 M€ du fait des compensations restant à percevoir ;
- les disponibilités et équivalents de trésorerie pour un montant de 1 214,6 M€.

Passif

- Les capitaux propres consolidés s'élèvent à 3 771,5 M€, en augmentation de 448,9 M€ par rapport à 2020. Cette augmentation provient du résultat de la période (116,4 M€ après application de la norme IFRS 16), du placement d'une obligation perpétuelle hybride verte non-convertible de 200 M€ et de l'accord d'investissement immobilier de long terme avec plusieurs fonds de BAE Systems Pension Funds pour environ 100 M€.
- Le poste dettes financières s'établit à 4 442,3 M€, en augmentation de 443,4 M€. Cette augmentation s'explique principalement par l'émission de contrats de droit allemand *Schuldschein* pour 302 M€ et d'obligations sociales pour 300 M€, et par la hausse de la dette immobilière de 265,5 M€ liée à l'augmentation du taux de détention des actifs immobiliers conformément à la stratégie du Groupe.
- Les obligations locatives s'élèvent à 3 785,3 M€.

5.3.2 SITUATION FINANCIÈRE

5.3.2.1 Flux de trésorerie

Le Groupe a généré 230 M€ de cash-flow libre opérationnel en 2021, soit un taux de transformation rapporté à l'EBITDA stable à 38,4 %. La part des investissements de maintenance rapportée au chiffre d'affaires s'établit à 2,1 %.

5.3.2.2 Dette financière

Korian a conservé un bilan solide malgré un niveau d'investissement soutenu de 883 M€, notamment grâce à sa philosophie d'autofinancement immobilier et au choix rigoureux de ses acquisitions.

Le Groupe a géré activement son endettement net avec notamment un allongement de la maturité moyenne de la dette financière brute à près de 5,8 ans (contre 5,7 ans en 2020 et 4,5 ans en 2019) et une nouvelle compression du coût moyen de sa dette à 2,0 % (contre 2,3 % en 2020). Le Groupe a également renforcé sa liquidité à 1,7 Md€, avec 1,2 Md€ de trésorerie et 500 M€ de fonds non tirés sur sa ligne de crédit syndiqué.

Le levier ajusté du Groupe s'établit désormais à 3,1x, malgré une année d'investissements élevés. Cette structure de bilan renforcée permettra au Groupe de rester manœuvrant, dans des marchés en croissance et en consolidation.

La dette financière nette du Groupe passe de 2 840 M€ au 31 décembre 2020 à 3 228 M€. Une part importante de cette hausse provient de la dette immobilière. Celle-ci représente 1 736 M€ pour une valeur de portefeuille immobilier de 3 154 M€, soit un ratio d'endettement stable à 55 %.

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 659,4	2 426,5
Dettes immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 736,3	1 470,9
Autres dettes financières diverses	29,6	89,7
Concours bancaires courants	17,0	11,8
Emprunts et dettes financières (A)	4 442,3	3 998,9
Valeurs mobilières de placement	142,3	220,3
Disponibilités	1 072,2	938,8
Trésorerie (B)	1 214,6	1 159,1
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	3 227,7	2 839,8
Dettes et obligations locatives	3 785,3	3 712,6
ENDETTEMENT NET DES DETTES ET OBLIGATIONS LOCATIVES	7 013,0	6 552,4

5.3.3 COMPTES ANNUELS DE KORIAN SA

Le 30 juillet 2021, Korian a créé Korian France, sa filiale dédiée au pilotage des activités opérationnelles du Groupe en France. Korian France est issue d'un apport partiel d'actifs de Korian à Korian France de ses activités « Fonctions supports France » (566 personnes transférées, correspondant notamment à des fonctions finance, ressources humaines, IT, juridique) et de plusieurs apports en nature de titres de participations de Korian à Korian France. L'apport partiel d'actifs et la cession de fonds

de commerce ont été effectifs le 1^{er} août 2021, à zéro heure, et les apports en nature le 13 août 2021. 40 filiales de Korian ont été apportées à Korian France. Cet apport a été réalisé à leur valeur comptable pour les filiales directes et à la valeur réelle pour les filiales indirectes. Une provision a été enregistrée pour les filiales dont la valeur réelle était inférieure à la valeur comptable (19 M€) et une plus-value de cession de 13 M€ a également été comptabilisée sur les cessions de filiales minoritaires.

5.3.3.1 Compte de résultat de Korian SA

En millions d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Chiffre d'affaires	23,5	139,1
Autres produits d'exploitation, reprises de provisions et transfert de charges	3,4	18,0
Total produits d'exploitation	27,0	157,1
Variation de stock	0,0	4,7
Autres achats et charges externes	- 38,1	- 106,7
Impôts et taxes	- 1,1	- 2,8
Frais de personnel	- 25,5	- 70,7
Dotations aux amortissements et provisions	- 7,5	- 18,4
Autres charges	- 1,1	- 2,1
Total charges d'exploitation	- 73,4	- 196,0
Résultat d'exploitation	- 46,5	- 38,9
Bénéfice et perte QP	0,1	- 0,5
Résultat financier	7,0	18,6
Résultat exceptionnel	- 17,3	- 1,5
Impôt sur les bénéfices (produits d'intégration)	- 31,0	- 27,3
RÉSULTAT NET	- 25,6	5,0

5.3.3.2 Analyse du compte de résultat

Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires de Korian résulte de la facturation de services rendus par la Société à ses filiales françaises et étrangères (frais centraux, refacturation directe de coûts de personnel et du loyer du siège).

Les charges de personnel représentent environ 35 % du total des charges d'exploitation avec un montant de 25,5 M€.

Résultat financier

En qualité de société holding du Groupe, Korian perçoit des dividendes de ses filiales. Ces dividendes sont passés de 61,9 M€ en 2020 à 78,2 M€ en 2021.

Korian porte l'essentiel de la dette et des instruments financiers du Groupe. La charge financière liée à la dette financière s'élève à 63,2 M€ en 2021, soit une augmentation de 9 M€

par rapport à 2021 liée à la hausse de la dette. Par ailleurs, Korian a enregistré en 2021 une charge de 8,1 M€ relative aux instruments financiers et a comptabilisé une provision de 5,9 M€ pour perte de change sur un emprunt en GBP.

En tant que société tête de la centralisation de trésorerie, Korian a versé 0,6 M€ en 2021 (contre 0,7 M€ en 2020) de charges d'intérêts de comptes courants et a perçu 8,9 M€ de produits d'intérêts de comptes courants de ses filiales (contre 9,2 M€ en 2020).

Enfin, des dépréciations de titres ont été comptabilisées pour 20 M€ dans le cadre de la création de Korian France.

Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel, négatif de - 17,3 M€, provient essentiellement de charges liées au rachat d'une obligation et de produits d'opérations sur titre dans le cadre de la création de Korian France.

5.3.3.3 Bilan de Korian SA

	31.12.2021	31.12.2020
ACTIF		
Immobilisations incorporelles	16,8	73,3
Immobilisations corporelles	1,3	15,6
Immobilisations financières	4 532,2	3 742,2
Total actif immobilisé	4 550,3	3 831,1
Matières premières, approvisionnements		4,7
Avances et acomptes versés sur commandes		
Créances clients	26,2	139,9
Autres créances	2 134,1	1 712,9
Trésorerie et équivalent de trésorerie	717,2	916,1
Charges constatées d'avance	15,1	13,1
Total actif circulant	2 892,6	2 786,7
Frais d'émission d'emprunt et primes de remboursement d'obligation	26,7	14,7
TOTAL ACTIF	7 469,6	6 632,4
PASSIF		
Capital	528,0	525,2
Réserves et primes	1 464,3	1 450,6
Report à nouveau	73,9	100,7
Résultat	- 25,6	5,0
Provisions réglementées	1,8	4,4
Situation nette	2 042,3	2 085,9
Provisions pour risques et charges	6,8	4,7
Dettes financières	5 371,2	4 457,6
Fournisseurs	15,4	53,4
Dettes sociales et fiscales	11,6	26,7
Autres dettes	12,9	3,5
Total dettes exploitation	5 417,9	4 545,9
Produits constatés d'avance	0,0	0,6
Écarts de conversion passif	9,4	
TOTAL PASSIF	7 469,6	6 632,4

Le total du bilan de Korian s'élève à 7 470 M€. Il est réparti pour l'essentiel de la manière suivante :

Actif

- Les actifs immobilisés s'élèvent à 4 550 M€, représentant 61 % du bilan. Ils sont constitués de :
 - 3 423 M€ de titres de participations et créances rattachées ;
 - 1 108 M€ d'autres immobilisations financières ;
 - 18 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 2 120 M€ ;
 - la trésorerie pour 717 M€ ;
 - les charges constatées d'avance pour 15 M€, correspondant aux frais à étaler sur émission d'emprunts.

Passif

- La situation nette s'élève à 2 042 M€, en baisse de 43 M€, sous l'effet principalement de la baisse du résultat de l'exercice.
- Les dettes financières, qui s'élèvent à 5 371 M€ au 31 décembre 2021, se décomposent en 2 798 M€ d'emprunts obligataires, 1 119 M€ d'emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, et 1 454 M€ de comptes courants avec des filiales.
- Les dettes fournisseurs s'élèvent à 15,4 M€ et se décomposent comme suit : 6,7 M€ de provisions pour factures non parvenues et 8,6 M€ de dettes fournisseurs.

5.3.3.4 Délais de règlement clients et fournisseurs

En application des articles L. 441-14 et D. 441-6 du Code de commerce, les informations relatives aux délais de paiement des fournisseurs et clients figurent dans le tableau ci-après :

► DÉLAIS DE PAIEMENT – TABLEAU PRÉVU AU I DE L'ARTICLE D. 441-6 DU CODE DE COMMERCE

	Article D. 441-6, I 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441-6, I 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu					
	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour Indicatif	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	268	330	176	107	202	815	153	14	2	6	5	27
Montant total des factures concernées TTC	4 125 769	2 132 822	1 695 383	730 490	1 032 517	4 130 233	19 156 450	90 694	0	95 835	588 807	775 336
Pourcentage du montant total des achats TTC de l'exercice	3,68 %	1,90 %	1,51 %	-0,65 %	0,92 %	3,69 %						
Pourcentage du chiffre d'affaires TTC de l'exercice							30,53 %	0,14 %	0 %	0,15 %	0,94 %	1,24 %
(B) FACTURES EXCLUES DU (A) RELATIVES À DES DETTES ET CRÉANCES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures exclues	12											
Montant total des factures exclues	28 961											
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-14 OU ARTICLE L. 441-10 DU CODE DE COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais contractuels : date d'échéance de la facture moins date de document					Délais contractuels date d'échéance de la facture moins date de document						
	Délais légaux : 45 jours date de facture					Délais légaux : 45 jours date de facture						

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 2021 à 256 057 €.

5.3.3.6 Informations sur les succursales existantes (article L. 232-1 du Code de commerce)

En application de l'article L. 232-1 du Code de commerce, la Société détient cinq succursales au 31 décembre 2021 situées :

- Parc de la Duranne 3, 165 avenue Gallée – 13857 Aix-en-Provence ;
- Allée de Roncevaux – 31420 L'Union ;
- 2, rue du Chemin de Femmes – 91300 Massy ;
- Zone Industrielle – 25870 Devecey ;
- 59, rue Denuzière – 69002 Lyon.

5.3.3.7 Tableau des résultats sociaux sur les cinq derniers exercices

Nature des indications/Périodes	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2018	31.12.2017	31.12.2016
Durée de l'exercice	12 mois				
SITUATION FINANCIÈRE DE L'EXERCICE					
a) Capital social	527 968 290 €	525 190 790 €	409 882 125 €	404 911 715 €	400 890 210 €
b) Nombre d'actions émises	105 593 658	105 038 158	81 976 425	80 982 343	80 178 042
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTIVES					
a) Chiffres d'affaires hors taxes	23 543 623 €	139 053 371 €	83 774 203 €	76 744 519 €	69 034 532 €
b) Bénéfice avant impôt, participation, amortissements & provisions	- 48 299 365 €	- 3 863 364 €	55 610 984 €	53 222 400 €	12 141 844 €
c) Impôts sur les bénéfices	- 31 010 733 €	- 27 313 116 €	- 25 882 269 €	- 18 332 724 €	- 24 169 814 €
d) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements & provisions	- 17 288 632 €	23 449 752 €	81 493 253 €	71 555 124 €	36 311 658 €
e) Bénéfice après impôt, participation, amortissements & provisions	- 25 638 960 €	4 980 816 €	69 629 923 €	61 869 242 €	21 871 487 €
f) Montants des bénéfices distribués		31 511 447 €	48 590 138 €	48 109 415 €	47 660 333 €
g) Participations des salariés		-	-	-	-
RÉSULTAT PAR ACTION					
a) Bénéfice après impôt, mais avant amortissements	- 0,16 €	0,22 €	0,99 €	0,89 €	0,45 €
b) Bénéfice après impôt, amortissements & provisions	- 0,24 €	0,05 €	0,85 €	0,78 €	0,27 €
c) Dividende versé à chaque action		0,30 €	0,60 €	0,60 €	0,60 €
d) Autre distribution		-	-	-	-
PERSONNEL					
a) Nombre de salariés	443	623	446	407	369
b) Montant de la masse salariale	17 741 064 €	47 972 614 €	33 548 145 €	30 242 546 €	26 198 642 €
c) Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux	7 802 087 €	22 683 494 €	14 782 372 €	11 793 454 €	11 768 041 €

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 2021 la Fondation Korian pour le Bien Vieillir, à hauteur de 701 100 €, et met à sa disposition quatre ETP.

5.4 Proposition d'affectation du résultat et distribution du dividende

5.4.1 DIVIDENDES VERSÉS AU COURS DES TROIS DERNIERS EXERCICES

Le paiement de dividendes ou de toute autre distribution est fonction des résultats financiers du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

La politique de distribution de dividendes est détaillée dans le paragraphe 7.3.6 du présent Document d'enregistrement universel.

Conformément à l'article 243 bis du Code général des impôts, l'Assemblée générale constate que le montant des dividendes et le montant des revenus distribués éligibles à l'abattement de 40 % prévu au 2° du 3 de l'article 158 du Code général des impôts au titre des trois exercices précédents ont été les suivants :

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
2020 (2021)	105 038 158	104 943 487	0,30 €	0,30 € ⁽¹⁾	0 €
2019 (2020) ⁽²⁾	-	-	-	-	-
2018 (2019)	81 985 563	81 950 284	0,60 €	0,60 € ⁽³⁾	0 €

(1) L'Assemblée générale du 27 mai 2021 a conféré à chaque actionnaire de la Société l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

(2) Au regard de l'ampleur de la crise sanitaire et par solidarité avec ses parties prenantes, l'Assemblée générale du 22 juin 2020 a décidé d'affecter la totalité du bénéfice de l'exercice 2019 au report à nouveau et, donc, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

(3) L'Assemblée générale du 6 juin 2019 a conféré à chaque actionnaire de la Société l'option de recevoir le paiement du dividende soit en numéraire, soit en actions.

5.4.2 AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2021

Le Conseil d'administration a, le 23 février 2022, constaté que le résultat net de l'exercice 2021 s'élève à -25 638 959,65 € et a, le 25 avril 2022, décidé de proposer à l'Assemblée générale 2022 appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021 :

- de constater que la perte de l'exercice clos le 31 décembre 2021, augmentée du report à nouveau bénéficiaire antérieur de 73 861 584,55 €, porte le bénéfice distribuable à la somme de 48 222 624,90 € ; et
- de décider d'affecter ce bénéfice distribuable comme suit :
 - à titre de dividende : 36 957 780,30 €,
 - au compte « report à nouveau » : 11 264 844,60 €.

Il est précisé que le montant de 36 957 780,30 € à titre de dividende, est basé sur le nombre d'actions Korian existantes

au 26 avril 2022, soit 105 593 658 actions, et que le montant final versé prendra en compte le nombre d'actions détenues en propre par la Société au moment de la mise en paiement du dividende. En conséquence, lors de la mise en paiement du dividende, le dividende correspondant aux actions détenues en propre par la Société sera affecté au compte de report à nouveau.

Il sera ainsi distribué à chacune des actions de la Société ayant droit au dividende, un dividende de 0,35 € par action et il sera proposé une option de paiement en actions.

Le dividende à distribuer serait détaché de l'action sur le marché réglementé Euronext Paris le 28 juin 2022 et serait mis en paiement le 21 juillet 2022.

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

CRISE DU SECTEUR EN FRANCE

En janvier 2022, un livre « Les Fossoyeurs » a été publié, révélant les résultats d'une investigation journalistique dans un groupe de maisons de retraite spécialisées concurrent de Korian.

Ce groupe a fait l'objet d'enquêtes administratives conduites à la demande du Gouvernement par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et l'Inspection Générale des Finances (IGF). En avril 2022, le Ministre des solidarités et de la santé, la Ministre déléguée chargée de l'autonomie et le Ministre délégué chargé des comptes publics ont décidé de signaler au procureur de la République les faits relatifs à ces pratiques financières, afin que des poursuites judiciaires puissent, le cas échéant, être diligentées contre le groupe visé par les enquêtes. Ces événements ont eu un impact significatif sur la perception des marchés des maisons de retraite spécialisées en France. Korian, comme l'ensemble des autres acteurs du secteur, a clairement condamné les pratiques mises à jour et a choisi de largement communiquer sur les valeurs du Groupe et son approche en matière de qualité et conformité et de participer activement aux réflexions sur le secteur en France.

CONFLIT EN UKRAINE

Le contexte nouveau lié au conflit survenu en Ukraine à la fin du mois de février 2022 a créé des conditions inflationnistes face auxquelles le Groupe se mobilise en liaison avec ses principaux fournisseurs.

INFORMATION DU 1^{er} TRIMESTRE 2022

Sur le 1^{er} trimestre 2022, Korian a réalisé un chiffre d'affaires en croissance de 7,4 %, à 1 093,9 millions d'euros, dont 7,0 % de croissance organique, bénéficiant notamment :

- de la dynamique des activités de soins médicaux et de réadaptation, qui ont retrouvé leur niveau d'avant-pandémie ;
- de la poursuite du développement des services à domicile et des solutions d'habitat partagé ;
- de la stabilisation de l'activité dans le réseau médico-social, compte tenu notamment des impacts du variant Omicron, après la forte reprise observée au dernier trimestre 2021.

Pays	Chiffre d'affaires (M€)		Croissance publiée	Croissance organique
	T1 2021	T1 2022	Variation %	
France, Espagne, Royaume-Uni*	510,8	543,0	6,3 %	7,2 %
Allemagne	259,3	269,4	3,9 %	3,8 %
Benelux**	143,4	153,2	6,9 %	8,9 %
Italie	104,7	128,4	22,6 %	11,2 %
TOTAL	1 018,2	1 093,9	7,4 %	7,0 %

* Dont France : 510,4 M€ au T1 2022 vs. 501,2 M€ au T1 2021, Espagne : 23,9 M€ au T1 2022 vs. 7,8 M€ au T1 2021, Royaume-Uni : 8,7 M€ au T1 2022 vs. 1,8 M€ au T1 2021.

** Dont Belgique : 130,5 M€ au T1 2022 vs. 125,2 M€ au T1 2021, Pays-Bas : 22,6 M€ au T1 2022 vs. 18,2 M€ au T1 2021.

Le Groupe a également poursuivi sur le trimestre le programme d'investissement et d'acquisitions ciblées dans ses trois familles d'activité, dont :

- le renforcement des activités de santé mentale en Italie, avec l'acquisition du groupe IHG, comprenant une capacité de 1 000 lits ainsi que des services ambulatoires dans le Latium ;
- la poursuite du plan de transformation du réseau sanitaire français, portant sur 16 établissements en 2022, avec l'ouverture de la clinique spécialisée de Livry Gargan et le lancement de la construction d'une nouvelle plateforme hospitalière de 200 lits à Juvisy-sur-Orge, en région parisienne ;
- le déploiement de la seconde tranche du programme de rénovation « Boost » sur le réseau des maisons de retraite en France, avec 25 chantiers en cours ;
- la poursuite du développement du réseau en Angleterre, avec l'acquisition de deux nouveaux établissements de 150 lits.

LANCEMENT DE KORUS, PREMIER PROGRAMME D'ACTIONNARIAT SALARIÉ

Dans la droite ligne de ses engagements ESG, Korian a annoncé le lancement de son premier plan d'actionnariat salarié à l'échelle européenne. Ce plan est accessible à tous les collaborateurs en Europe, et propose des conditions favorables intégrant un abondement et une protection contre la perte en capital.

Le Groupe souhaite ainsi offrir à chacun de ses collaborateurs la possibilité de participer, comme actionnaire, aux projets de transformation et d'innovation et de contribuer dans la durée à son développement.

Korian continuera à construire à travers l'Europe une communauté professionnelle aux valeurs fortes, ancrée dans les territoires, pour toujours mieux répondre aux besoins des personnes âgées ou fragiles et des aidants et contribuer au maintien de l'autonomie. Ce plan sera ouvert aux souscriptions en mai 2022 et celles-ci seront effectives en juillet 2022.

STATUT DE SOCIÉTÉ À MISSION

Korian soumettra à ses actionnaires, lors de l'Assemblée Générale convoquée le 22 juin 2022, la transformation en société européenne.

Par ailleurs, il propose d'engager, en dialogue avec l'ensemble de ses parties prenantes, le passage au statut de société à mission d'ici juin 2023.

À ce titre, Korian a engagé des travaux au sein de son Comité de Direction Générale et de son Conseil d'administration, auxquels toutes ses parties prenantes seront associées, en vue de soumettre à l'Assemblée Générale 2023, une modification de ses statuts entérinant le passage en société à mission. Cette démarche permettra d'ancrer durablement ses pratiques éthiques et de gouvernance ainsi que ses engagements sociaux, sociétaux et environnementaux dans l'ensemble de ses pays et de ses métiers.

5.8 Évolutions prévisibles – Perspectives d'avenir

Le Groupe s'engage à poursuivre son travail de proximité dans les territoires où il opère, avec un dialogue fourni avec toutes les parties prenantes et les autorités publiques pour continuer d'assurer la qualité de la prise en charge des personnes âgées et fragiles de notre société, ainsi qu'un haut niveau de transparence ainsi qu'une gouvernance et une prévention des risques efficaces, à la fois en interne et en externe. Le Groupe poursuit ainsi l'amélioration continue du management de la qualité et la prévention des risques.

En termes d'objectifs financiers 2022, le Groupe confirme la poursuite de son développement dans ses différentes familles d'activité avec une croissance organique supérieure à 4 % et la poursuite de la normalisation de la marge d'EBITDA et du FCF.

6

États financiers au 31 décembre 2021

6.1 ÉTATS FINANCIERS CONSOLIDÉS AU 31 DÉCEMBRE 2021	252
Présentation du compte de résultat consolidé	252
Présentation du bilan consolidé	253
Variation des capitaux propres consolidés	255
Notes annexes aux comptes consolidés	256
6.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS	305
6.3 COMPTES ANNUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021	308
Bilan	308
Compte de résultat	309
Notes annexes aux comptes individuels au 31 décembre 2021	310
6.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS	325



6.1 États financiers consolidés au 31 décembre 2021

PRÉSENTATION DU COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020
Chiffre d'affaires	3.2	4 153 348	3 772 909
Autres Produits	3.2	157 500	101 100
Chiffre d'affaires et autres produits		4 310 848	3 874 009
Achats consommés		- 312 164	- 297 045
Charges de personnel ⁽¹⁾	4.1	- 2 532 766	- 2 243 872
Charges externes ⁽¹⁾		- 426 544	- 437 009
Impôts et taxes ⁽¹⁾		- 44 545	- 44 289
Autres produits et charges d'exploitation		15 018	9 326
Excédent Brut d'Exploitation		1 009 847	861 120
Dotations aux amortissements et dépréciations		- 626 301	- 556 681
Autres produits et charges opérationnels	3.3	- 41 673	- 38 536
Résultat opérationnel	3.1	341 873	265 904
Coût de l'endettement financier net ⁽²⁾	8.1	- 87 770	- 91 735
Autres éléments du résultat financier ⁽²⁾	8.1	- 122 212	- 114 112
Résultat financier	8.1	- 209 981	- 205 847
Résultat avant impôts sur les bénéfices		131 892	60 057
Impôts sur les bénéfices	10.1	- 13 500	- 17 176
Résultat des sociétés intégrées		118 392	42 881
Résultat des sociétés mises en équivalence		- 1 997	- 776
Résultat net		116 395	42 104
Part des intérêts ne conférant pas le contrôle		- 21 772	- 2 702
Part du Groupe	10.2	94 623	39 402
Résultat net part du Groupe/action (en euros)	7	0,90	0,43
Résultat net part du Groupe/action dilué (en euros)	7	0,73	0,30
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		94 623	39 402
Éléments recyclables : impact IFRS 9 et IFRS 2 (évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites) net d'impôt	*	18 075	- 2 292
Éléments non recyclables : impact IAS 19 (écarts actuariels)	*	4 282	- 1 233
Gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe	*	22 357	- 3 524
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres part Groupe	*	116 980	35 878
Résultat net et gains et pertes comptabilisés directement en capitaux propres minoritaires	*	21 772	2 702

* Cf. Variation des capitaux propres.

(1) Reclassification en charge de personnel sur la période de référence des impôts et taxes pour 67 849 k€ correspondant à des taxes assises sur les salaires et de charges externes pour 80 041 k€.

(2) Reclassement sur la période de référence entre coût de l'endettement financier net et autres éléments du résultat financier.

PRÉSENTATION DU BILAN CONSOLIDÉ

ACTIF

En milliers d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020
Goodwills	5.1	3 213 838	2 905 604
Immobilisations incorporelles	5.2	2 190 845	2 157 750
Immobilisations corporelles	5.3	3 078 162	2 645 240
Droits d'utilisation	5.5	3 469 383	3 456 880
Immobilisations financières		42 679	64 738
Titres mis en équivalence		19 460	5 224
Impôts différés actifs		95 385	79 181
Actifs non courants		12 109 751	11 314 617
Stocks	3.4	28 236	36 186
Clients et comptes rattachés	3.4	364 674	315 301
Autres créances et actifs courants ⁽¹⁾	3.4	453 285	335 991
Créances d'impôt courant ⁽¹⁾		60 088	33 908
Instruments financiers actif	8.2	7 343	2 216
Trésorerie	8.4	1 214 564	1 159 109
Actifs courants		2 128 190	1 882 711
Actifs détenus en vue de leur cession	2	77 161	
TOTAL DE L'ACTIF		14 315 103	13 197 328

PASSIF

En milliers d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020
Capital		527 968	525 191
Primes		1 196 253	1 182 778
Réserves et résultats consolidés		1 776 127	1 449 011
Capitaux propres (part du Groupe)		3 500 348	3 156 980
Intérêts ne conférant pas le contrôle		271 131	165 566
Capitaux propres totaux		3 771 479	3 322 546
Provisions pour retraites		98 942	99 524
Impôts différés passifs		584 286	605 204
Autres provisions	9	50 024	61 978
Emprunts et dettes financières	8.2	3 761 482	3 046 850
Obligations locatives à plus d'un an	5.5	3 425 247	3 350 880
Autres dettes non courantes		173 104	96 106
Passifs non courants		8 093 083	7 260 542
Provisions à moins d'un an	9	15 565	9 901
Fournisseurs et comptes rattachés	3.4	499 717	453 620
Autres dettes et comptes de régularisation ⁽²⁾	3.4	760 528	770 119
Dettes d'impôt courant ⁽²⁾		69 166	29 277
Emprunts à moins d'un an et découverts bancaires	8.2	680 808	952 072
Obligations locatives à moins d'un an	5.5	360 030	361 683
Instruments financiers passif	8.2	20 693	37 567
Passifs courants		2 406 507	2 614 241
Passifs liés à des actifs détenus en vue de leur cession	2	44 033	
TOTAL DU PASSIF		14 315 103	13 197 328

Éléments reclassifiés durant la période de comparaison :

(1) Reclassification entre autres créances et actifs courants et créances d'impôt courant pour 33 908 k€.

(2) Reclassification entre autres dettes et comptes de régularisation et dettes d'impôt courant pour 29 277 k€.

► TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉ

En milliers d'euros	Notes	31.12.2021	31.12.2020
Résultat net		116 395	42 104
Charges d'impôts		13 500	17 176
Dotations nettes amortissements et provisions		622 825	524 721
Résultat des sociétés mises en équivalence		1 997	776
Résultat lié à la variation de juste valeur et éléments non cash		- 131	- 68
Élim. des produits de dividendes ⁽¹⁾		- 581	- 154
Plus-values de cession d'actifs		10 349	42 111
Élimination des frais d'acquisition des titres		17 615	15 829
Élimination du coût de l'endettement financier net		210 593	205 553
Capacité d'autofinancement avant coût de l'endettement financier net		992 562	848 049
Variation des stocks		- 2 258	- 14 175
Variation des créances clients		- 24 757	6 404
Variation des dettes fournisseurs		54 232	29 856
Variation des autres éléments		- 121 143	- 9 093
Variation du besoin en fonds de roulement		- 93 926	12 992
Impôts payés		- 44 769	- 66 269
Flux net de trésorerie généré par l'activité		853 867	794 773
Incidence des variations de périmètre sur acquisitions	2	- 394 101	- 648 340
Incidence des variations de périmètre sur cessions	2	86 173	37 713
Investissements incorporels et corporels décaissés	5.4	- 538 624	- 520 103
Autres investissements financiers		3 790	6 425
Produits de cession d'immobilisations encaissés (hors titres)		7 632	27 197
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement		- 835 131	- 1 097 108
Net cash-flow		18 737	- 302 336
Augmentation de capital et primes liées		92 510	640 763
Actions propres imputées sur les capitaux propres		- 2 568	- 1 234
Émissions d'emprunts	8.2	1 832 456	1 943 136
Remboursement des emprunts et dettes financières	8.2	- 1 477 085	- 936 430
Variation nette des concours bancaires		-	- 1 480
Remboursement des dettes locatives	5.5	- 397 397	- 349 313
Autres flux financiers liés aux opérations de financement		208 146	9 096
Intérêts nets payés		- 192 225	- 181 899
Dividendes ⁽¹⁾		- 36 436	- 10 247
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement		27 400	1 112 394
VARIATION DE LA TRÉSORERIE		46 136	810 058
Incidence de la variation des taux de change		4 169	-
Trésorerie à l'ouverture		1 147 261	337 203
Trésorerie à la clôture		1 197 566	1 147 261
Valeurs mobilières de placement	8.4	142 337	220 331
Disponibilités	8.4	1 072 227	938 778
Concours bancaires courants	8.2	- 16 998	- 11 849
TRÉSORERIE		1 197 566	1 147 261

(1) Reclassement des éliminations de dividendes sur la période de comparaison.

VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

En milliers d'euros	Capital	Primes	Actions et instruments en actions	Investissements et placements financiers	Couvertures de flux de trésorerie futurs et coût des couvertures	Engagement envers le personnel	Imputations directes en capitaux propres	Réserves et résultats consolidés	Capitaux propres part du Groupe	Intérêts ne conférant pas le contrôle	Capitaux propres totaux
Au 31 décembre 2019	413 641	902 503	2 103	274 027	- 21 921	- 36 247	231 993	792 088	2 558 187	11 449	2 569 638
Distribution de dividendes										- 2 886	- 2 886
Augmentation de capital	111 549	280 274						- 983	390 841	269 031	659 872
Regroupement d'entreprises										15 780	15 780
Actions propres			- 788						- 788		- 788
Instruments de capitaux propres				26 278					26 278		26 278
Rachat des minoritaires et autres variations								142 070	142 070	- 130 510	11 560
Résultat de l'exercice 2020								39 402	39 402	2 702	42 104
Impact IAS 19 écarts actuariels						- 1 233			- 1 233		- 1 233
Impact application IFRS 16 retraitements des loyers (net d'impôt)							4 513		4 513		4 513
Écart de conversion											
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			1 043		- 3 335				- 2 292		- 2 292
Résultat global			1 043		- 3 335	- 1 233		39 402	35 878	2 702	38 580
Au 31 décembre 2020	525 190	1 182 777	2 358	300 305	- 25 256	- 37 480	236 506	972 577	3 156 980	165 565	3 322 546
Distribution de dividendes								- 31 511	- 31 511	- 19 496	- 51 007
Augmentation de capital	2 778	13 475					- 96		16 156		16 156
Regroupement d'entreprises											
Actions propres			- 12 569						- 12 569		- 12 569
Instruments de capitaux propres				233 770					233 770		233 770
Rachat des minoritaires et autres variations								20 648	20 648	103 288	123 936
Résultat de l'exercice 2021								94 623	94 623	21 772	116 395
Impact IAS 19 écarts actuariels						4 282			4 282		4 282
Impact application IFRS 16 retraitements des loyers (net d'impôt)							- 18		- 18		- 18
Écart de conversion								- 88	- 88		- 88
Évaluation des instruments dérivés de couverture et plans d'actions gratuites			2 363		15 712				18 075		18 075
Résultat global			2 363		15 712	4 282		94 623	116 980	21 772	138 752
AU 31 DÉCEMBRE 2021	527 968	1 196 252	- 7 848	534 075	- 9 544	- 33 198	236 392	1 056 248	3 500 348	271 130	3 771 479



NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Sommaire des notes

NOTE 1	Principes comptables	257	NOTE 7	Résultat par action	276
NOTE 2	Faits marquants	259	NOTE 8	Financement et instruments financiers	277
NOTE 3	Information sectorielle – EBITDAR – BFR	262	NOTE 9	Provisions	284
NOTE 4	Charges et avantages au personnel	266	NOTE 10	Impôts	285
NOTE 5	Goodwill, immobilisations incorporelles et corporelles	270	NOTE 11	Engagements et passifs éventuels	287
NOTE 6	Capitaux propres	275	NOTE 12	Événements postérieurs à la clôture	287
			NOTE 13	Autres informations	288

Les comptes consolidés relatifs à l'exercice de 12 mois clos au 31 décembre 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration le 23 février 2022 et ont fait l'objet d'un examen par le Comité d'audit du 21 février 2022.

Le Groupe et ses filiales sont :

- des sociétés exploitant des maisons de retraite spécialisées 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 réautonomiser les patients afin de faciliter leur retour à domicile et de favoriser leur réinsertion dans leur milieu socioprofessionnel ;

- des sociétés exploitant des résidences de 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 pour vocation la détention de 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 2020, à l'exception des normes, amendements et interprétations d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2021 et qui n'avaient pas été anticipés par le Groupe :

- amendement IFRS 16 relative aux contrats de location : Concessions locatives liées au Covid-19 (publié le 31 mars 2021) ;
- amendement IFRS 9, IAS 39, IFRS 7 et IFRS 16 « Réforme de l'indice de référence Phase 2 » (publié le 27 août 2020) ;
- amendement IFRS 4 « Contrats d'assurance – report de IFRS 19 » (publié le 25 juin 2020) ;
- agenda décision de l'IFRS IC de mai 2021, concernant l'attribution aux périodes de service des avantages relatifs à un régime à prestation définie spécifique (norme IAS 19).

Ces amendements n'ont pas d'impacts significatifs sur les comptes 2021.

Concernant l'Agenda décision de l'IFRS IC d'avril 2021 relative à la comptabilisation des coûts de configuration et de customisation des logiciels, les analyses sont en cours. La finalisation de ces travaux est prévue pour le 30 juin 2022.

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.

Le Groupe a par ailleurs analysé les impacts potentiels du changement climatique sur son activité à court et moyen terme et a conclu que les impacts attendus tant sur le modèle d'affaires que sur l'évolution du chiffre d'affaires et de la marge sont non significatifs.

Aucune modification spécifiquement liée aux risques climat n'a donc été intégrée dans les principales estimations retenues par le Groupe dans le cadre de l'arrêté des comptes au 31 décembre 2021.

Normes IFRS, amendements ou interprétations applicables après 2021 et non anticipés par le Groupe

- IFRS 17 « Contrats d'assurance » (applicable au 1^{er} janvier 2023).
- Amendements IAS 1 « Présentation des états financiers – Classification des passifs en courant et non-courant » (applicable au 1^{er} janvier 2023).
- Amendement IAS 37 « Provisions » (applicable au 1^{er} janvier 2023).
- Amendement IAS 16 « Immobilisations corporelles » (applicable 1^{er} janvier 2023).
- Améliorations annuelles 2018-2020 (applicable au 1^{er} janvier 2023).
- Amendement IAS 8 « Règles comptables relatives aux changements d'estimation comptable et erreurs » (applicable au 1^{er} janvier 2023).
- Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat : impôts différés relatifs aux actifs et passifs résultant d'une transaction unique » (applicable au 1^{er} janvier 2023).

Les analyses des incidences de l'application de ces normes et amendements sont en cours.

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 8.3). 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.



a) Regroupements d'entreprises (notes 2 et 5.1)

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 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 (note 5.5)

En ce qui concerne IFRS 16, les passifs locatifs sont déterminés en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers qui correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine.

À compter du 1^{er} janvier 2021, les véhicules de location ont fait l'objet d'un retraitement IFRS 16 (impact non significatif dans les périodes passées). Le Groupe a également choisi

de ne plus appliquer l'exemption pour les biens de faible valeur au nouveau contrat signé en France et en Allemagne pour les vêtements de travail identifiables et de ne plus appliquer l'exemption de courte durée pour le matériel médical dans ces deux pays.

d) Avantages au personnel (note 4)

La valeur actualisée des obligations liées aux avantages du personnel est issue d'un calcul fondé sur différentes hypothèses actuarielles telles que le taux d'actualisation, le taux de croissance des salaires, la rotation du personnel ou l'âge de départ en retraite. Toute modification de ces hypothèses a une incidence sur la valeur comptable des obligations liées aux avantages du personnel. La note 4 « Charges et avantages au personnel » donne de plus amples informations à ce propos.

e) Classement CVAE (note 10.2)

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 »).

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 révisé du Groupe 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 5,5 % pour la France, 5,5 % pour l'Allemagne, 6 % pour la Belgique, 5,0 % pour les Pays-Bas, 6,5 % pour l'Espagne 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 à quatre ans.

RÉALISATION DU TEST DE PREMIER NIVEAU

Les actifs incorporels et corporels (cf. note 5.2) sont testés au niveau des UGT auxquelles ils sont rattachés. Jusqu'au 31 décembre 2017, les UGT étaient déterminées au niveau de la maison de retraite ou de la clinique.

Depuis fin 2018, compte tenu des évolutions 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, clinique ou santé mentale), à un regroupement territorial : en France l'UGT correspond à un département, en Italie et en Belgique l'UGT correspond à une région.

Les modalités du test de premier niveau visent à s'assurer que la valeur recouvrable de l'UGT (valeur la plus importante entre la valeur d'utilité et la juste valeur) est au moins égale à sa valeur nette comptable.

RÉALISATION DU TEST DE SECOND NIVEAU

Un second test de valeur incluant les *goodwills* est effectué au niveau d'un regroupement d'UGT par pays ⁽¹⁾. 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.

NOTE 2 FAITS MARQUANTS

Séjour de la Santé

Dans le contexte de l'épidémie Covid-19, une consultation a été organisée par le Gouvernement pour prendre des mesures et des orientations fortes afin de poursuivre la modernisation du système de santé en France et d'améliorer le quotidien des soignants ainsi que la prise en charge des patients, donnant lieu à des hausses de salaire applicables au 1^{er} septembre 2020. À ce titre, un financement a été mis en place pour supporter ces revalorisations salariales, conduisant Korian à comptabiliser en 2021 34,3 M€ d'autres produits au titre de l'activité Consultations et soins de suite et Santé mentale et 83,5 M€ en chiffre d'affaires pour l'activité EHPAD du fait de l'intégration dans les tarifs. Ces montants correspondent aux revalorisations salariales versées.

Compensations au titre de la perte d'activité

Le poste « autres produits » intègre pour 123,2 M€ des compensations comptabilisées dans les comptes au 31 décembre 2021 au titre de la perte d'activité en France, en Belgique, en Italie, aux Pays-Bas et en Allemagne. En effet, pendant la période considérée, lorsque les recettes issues de leur activité sont inférieures au montant du niveau normatif fixé par les décrets selon les pays, les établissements bénéficient du versement d'un complément de recettes leur permettant d'atteindre ce niveau.

Opérations de financement

Placement d'une obligation hybride verte non-convertible de 200 M€

Le 8 juin 2021, Korian, a annoncé le succès du placement d'une obligation perpétuelle hybride verte non-convertible de 200 M€, avec un coupon de 4,125 % et une première date de remboursement optionnelle au pair en mars 2024. La transaction a été émise en format vert (*green bond*) et le produit de l'émission a pour objet de moderniser, acquérir et développer

des actifs immobiliers, principalement au Royaume-Uni, avec alignement de la devise. L'intégralité de l'émission a été comptabilisée en capitaux propres selon les normes IFRS.

Émission d'ODIRNANE et rachat des ODIRNANE existantes

Le 1^{er} septembre 2021, Korian a annoncé le succès de son émission d'obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) pour un montant nominal de 332,5 M€. À cette date le Groupe a également annoncé le succès de l'offre concomitante de rachat des ODIRNANE existantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 à laquelle les porteurs de 96,8 % des obligations ont participé, représentant un montant total de rachat d'environ 321,8 M€. Le règlement-livraison des nouvelles ODIRNANE est intervenu le 8 septembre 2021. Le solde des ODIRNANE existantes non apportées au rachat a été remboursé au pair par anticipation le 25 octobre 2021.

Émission d'obligations sociales

Le 11 octobre 2021, Korian a annoncé avoir placé avec succès une émission inaugurale d'obligations sociales (*social bond*) de 300 M€ affichant une maturité de sept ans et un coupon de 2,25 %. Le produit de l'émission financera la croissance du Groupe au travers de projets sociaux éligibles dans le cadre du *Social Financing Framework* (cadre des financements sociaux) publié par Korian. Le règlement-livraison de l'émission est intervenu le 15 octobre 2021.

Émission de prêts *Schuldschein*

Le Groupe a également réalisé une émission de 377 M€ de contrats de droit allemand *Schuldschein* signés le 20 décembre 2021 et répartis en diverses tranches de maturités cinq à huit ans, à taux variable et à taux fixe. Les coupons s'étalent sur les tranches à taux fixe de 1,30 % à cinq ans, à 1,55 % à six ans et à 1,70 % à huit ans, et les marges des tranches à taux variable sont sur des niveaux identiques. Le produit de cette émission sera utilisé pour les besoins généraux du Groupe incluant du refinancement. Le règlement-livraison est intervenu pour 222 M€ le 22 décembre 2021 et pour 155 M€ le 24 janvier 2022.

(1) Le *goodwill* du Royaume-Uni n'a pas été testé sur l'exercice 2021 car l'acquisition date de la même année.

Partenariat immobilier

Korian a conclu en décembre 2021 un accord d'investissement immobilier de long terme avec plusieurs fonds de BAE Systems Pension Funds. Korian sera le gestionnaire d'actifs et le gestionnaire immobilier du véhicule créé dans ce cadre, qu'il continuera de consolider dans ses comptes. BAE Systems Pension Funds a investi environ 100 M€ dans un portefeuille de 23 actifs immobiliers. La valeur nette des actifs est d'environ 200 M€, correspondant à une valeur brute d'environ 320 M€. Ce partenariat est soumis à des termes et conditions similaires à celui conclu en décembre 2020 avec BNP Cardiff et EDF Invest, à savoir une durée de 15 ans prorogeable, et une période minimale de détention de sept ans pour BAE Systems Pension Funds. La rémunération annuelle attendue est d'environ 4,5 %, assortie d'un niveau minimal de rendement à la sortie, et d'un niveau maximal permettant à Korian garder le bénéfice de toute augmentation future de la valeur du portefeuille, au-delà de ce plafond.

Programme de rachat d'actions à impact ESG

Le 9 décembre 2021, Korian a annoncé le lancement d'un programme de rachat d'actions à impact ESG pour un montant maximum de 50 M€, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale 2021.

La période de rachat a débuté le 10 décembre 2021 et s'achèvera le 27 novembre 2022 au plus tard.

Ce programme s'inscrit dans le cadre de la politique d'allocation du capital de Korian destinée à financer une croissance rentable et à créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes.

Évolution du périmètre de consolidation

Au 31 décembre 2021, le périmètre de consolidation comprend, outre la société mère Korian SA, 697 sociétés consolidées par intégration globale, neuf consolidées par mise en équivalence et deux consolidées par intégration proportionnelle (671 entités consolidées au 31 décembre 2020).

La période close au 31 décembre 2021 a été marquée par les différents événements suivants :

Variations de périmètre Royaume-Uni

- Acquisition en mars 2021 de Berkley Care Group au Royaume-Uni, un groupe de 6 maisons de retraite spécialisées offrant des soins haut de gamme avec un fort niveau de satisfaction client.

Variations de périmètre Allemagne

- Acquisition en avril 2021 d'IPDL, une société allemande spécialisée dans les soins ambulatoires intensifs implantée dans le sud de l'Allemagne.

Variations de périmètre Espagne

- Acquisition en mars de Ita Salud Mental, troisième plateforme de santé mentale en Espagne correspondant à 27 cliniques et établissements de soins (900 lits d'hospitalisation complète) et 12 centres de consultation et d'hospitalisation de jour.

Variations de périmètre Italie

- Acquisition en janvier de Centro Fisioterapico Tarantini, clinique ambulatoire située à Trani (Pouilles), spécialisée dans la physiothérapie, la kinésithérapie et l'électromyographie.
- Acquisition en juillet du groupe turinois Santa Croce, huit établissements sanitaires (Piémont), spécialisée dans les soins ambulatoires de proximité, la rééducation et la prise en charge gériatrique de longue durée.
- Acquisition en septembre du groupe familial Gruppo Sage spécialisé en santé mentale opérant dans le Latium avec neuf établissements situés à proximité de Rome et d'un centre de soins ambulatoires à Florence.

Variation du périmètre France

- Acquisition en juillet du centre de Psychothérapie d'Osny (Val d'Oise).
- Cession en décembre de 12 maisons de retraite (neuf auprès de Colisée et trois auprès de Vivalto).

Principales données sur les variations de périmètre significatives

Incidence des acquisitions et cessions de filiales et des acquisitions et cessions des coentreprises sur la trésorerie

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Prix d'acquisition des filiales [A]	464 531	667 164
Dont décaissé/encaissé [B]	411 351	695 095
Dettes contractées/remboursées [C] = [A] - [B]	53 180	- 27 931
Prix de cession [D]	99 411	37 719
Trésorerie acquise [E]	17 251	46 755
Trésorerie cédée [F]	- 13 238	6
EFFET VARIATION DE PÉRIMÈTRE [G] = [E] - [F] - [B] + [D]	- 307 928	- 610 627

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
Goodwills	310 845	
Immobilisations incorporelles	44 929	
Immobilisations corporelles	212 078	
Droit d'utilisation	7 565	
Titres mis en équivalence	16 237	
Immobilisations financières	6 573	
Impôts différés actifs	982	
Actifs non courants	599 209	
Stocks	345	
Clients et comptes rattachés	28 965	
Autres créances et actifs courants	19 243	
Actifs courants	48 553	
Intérêts ne conférant pas le contrôle		8 155
Provisions pour retraites		892
Impôts différés passifs		22 767
Autres provisions		606
Emprunts et dettes financières		60 242
Obligations locatives à plus d'un an		40 297
Autres dettes non courantes		2 778
Passifs non courants		127 582
Provisions à moins d'un an		4 461
Fournisseurs et comptes rattachés		16 291
Autres dettes et comptes de régularisation		43 808
Emprunts à moins d'un an		12 874
Obligations locatives à moins d'un an		2 987
Instruments financiers passif		497
Passifs courants		80 919
ACTIFS ACQUIS	647 762	
PASSIFS REPRIS		216 655
Net acquis	431 106	

Actifs disponibles à la vente

Conformément à la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés font l'objet d'une présentation sur une ligne à part de l'état de la situation financière.

Un actif est classé en « actifs destinés à être cédés » seulement si la vente est hautement probable dans un horizon de 12 mois, si l'actif est disponible en vue d'une vente immédiate et si un plan de vente a été initié par le management avec un degré d'avancement suffisant.

Pour apprécier le caractère hautement probable de la vente, le Groupe prend notamment en considération les marques d'intérêts et les offres reçus d'acquéreurs potentiels, ainsi que les risques d'exécution spécifiques à certaines transactions.

Par ailleurs, lorsque les actifs ou groupes d'actifs destinés à être cédés représentent une ligne d'activité principale et distincte au sens de la norme IFRS 5, ils sont présentés en tant qu'activités non poursuivies.

Au 31 décembre 2021, le total des « Actifs classés comme détenus en vue de la vente » et le total des « Passifs directement liés à des actifs classés comme détenus en vue de la vente », s'élèvent respectivement à 77 et 44 M€ et se rapportent à huit maisons de retraite en France.

NOTE 3 INFORMATION SECTORIELLE – EBITDAR – BFR

3.1 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.

Les produits de l'activité ordinaire du Groupe sont homogènes tant au niveau du type de service, type de client et type de contrat. Il n'existe ni contrats à long terme ou contrats à éléments multiples qui justifieraient un étalement dans le temps de la comptabilisation du chiffre d'affaires.

► SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31.12.2021

En milliers d'euros	Total	France ⁽¹⁾	Allemagne	Benelux ⁽²⁾	Italie
Chiffre d'affaires et autres produits	4 310 848	2 184 288	1 067 456	586 989	472 114
EBITDAR	1 073 646	538 933	298 661	139 179	96 874
	24,9 %	24,7 %	28,0 %	23,7 %	20,5 %

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2021 :

EBITDAR	1 073 646
Charges locatives	- 63 799
EBITDA	1 009 847
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 626 301
Autres produits et charges opérationnels	- 41 673
Résultat opérationnel	341 873

(1) Inclus 64,9 M€ de chiffre d'affaires en Espagne et 20,5 M€ de chiffre d'affaires au Royaume-Uni.

(2) Inclus 81,0 M€ de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

► SECTEURS OPÉRATIONNELS AU 31.12.2020

En milliers d'euros	Total	France ⁽¹⁾	Allemagne	Benelux ⁽²⁾	Italie
Chiffre d'affaires et autres produits	3 874 009	1 877 971	1 021 236	572 340	402 463
EBITDAR ⁽³⁾	937 559	454 396	271 112	126 306	85 745
	24,2 %	24,2 %	26,5 %	22,1 %	21,3 %

Passage de l'EBITDAR au résultat opérationnel au 31 décembre 2020 :

EBITDAR ⁽³⁾	937 559
Charges locatives	- 76 438
EBITDA	861 121
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	- 556 681
Autres produits et charges opérationnels	- 38 536
Résultat opérationnel	265 904

(1) Inclus 33,4 M€ de chiffre d'affaires en Espagne.

(2) Inclus 57,6 M€ de chiffre d'affaires aux Pays-Bas.

(3) Inclus 26,9 M€ correspondant à des coûts Covid non ventilés à la clôture précédente et qui l'ont été au cours de la période 2021.

La majorité des actifs non courants du Groupe sont relatifs à l'activité France au 31 décembre 2021.

3.2 Chiffre d'affaires et autres produits

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 principalement les prestations de services relatives à l'hébergement, au soin et à la prise en charge de la

dépendance. Ces dernières sont reconnues en chiffre d'affaires quand elles sont réalisées, quelle que soit l'origine du règlement.

Le chiffre d'affaires et les autres produits s'élèvent à 4 311 M€ pour la période close au 31 décembre 2021, en augmentation de 437 M€ par rapport à la période précédente.

3.3 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	31.12.2021	31.12.2020
Résultat sur acquisition et cession des participations consolidées	- 28 426	- 14 210
Quote-part de la plus-value lease back	3 681	4 105
Plus ou moins-values de cessions d'actifs non courants	22 607	- 5 975
Autres	- 39 535	- 22 455
TOTAL DES AUTRES CHARGES ET PRODUITS OPÉRATIONNELS	- 41 673	- 38 536

Le poste Autres produits et charges opérationnels comprend essentiellement des coûts de restructuration pour 31,6 M€, des coûts de transactions externes et développement pour 29,9 M€ et la plus-value associée à la vente de 12 établissements en France.

3.4 Besoin en fonds de roulement

Actifs courants

A) STOCKS

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks de matières premières, marchandises, équipement de protection individuel 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.

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Valeur brute	29 437	36 260
Dépréciations	- 1 201	- 73
VALEUR NETTE	28 236	36 186

Au 31 décembre 2021, les stocks ont connu une diminution nette de - 8 M€. Cette diminution est liée principalement aux stocks des projets immobiliers Age & Vie qui ont été reclassés en immobilisation en cours comme ils sont destinés à 99 % au groupe Korian.

B) CRÉANCES

Les créances commerciales et autres créances sont comptabilisées à leur valeur nominale correspondant à la juste valeur à la date de comptabilisation initiale.

Une dépréciation est comptabilisée à l'origine de la créance tel que le prévoit la norme IFRS 9. Le niveau de provisionnement dépend à la fois du niveau de perte

réellement constaté lors des exercices antérieurs et de l'évaluation des risques effectuée sur les créances dans chacun des pays dans lequel est présent le Groupe.

Le BFR tel que considéré par le groupe Korian prend en considération la valeur brute des créances clients.

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2021 :

En milliers d'euros	Créances non échues à la clôture	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	Total à la clôture
Créances clients	211 646	95 555	26 617	28 559	22 515	17 370	402 262
Dépréciations	- 4 446	- 2 183	- 1 878	- 9 918	- 9 037	- 10 127	- 37 589
VALEUR NETTE	207 200	93 372	24 739	18 642	13 478	7 243	364 674

La dépréciation des créances clients se ventile comme suit au 31 décembre 2020 :

En milliers d'euros	Créances non échues à la clôture	De 0 à 6 mois	De 6 à 12 mois	Entre 1 et 2 ans	Entre 2 et 4 ans	Plus de 4 ans	Total à la clôture
Créances clients	170 070	96 634	22 227	27 194	16 050	13 241	345 417
Dépréciations	- 2 558	- 3 933	- 1 469	- 7 823	- 7 021	- 7 312	- 30 116
VALEUR NETTE	167 512	92 701	20 758	19 371	9 029	5 929	315 301

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.

Au 31 décembre 2021 les créances cédées, décomptabilisées et non encore encaissées par la société d'affacturage représentaient 40 497 k€ soit 19 % des flux courants cédés et décomptabilisés au cours de l'exercice.

Au 31 décembre 2020 ce montant est estimé à 27 677 k€ ce qui implique un impact sur la variation du BFR de 12 819 k€.

Cette variation est principalement due aux nouvelles acquisitions de l'année.

Ventilation sur l'année des cessions de créances (PRO SOLUTO)

	1 ^{er} trimestre 2021	2 ^e trimestre 2021	3 ^e trimestre 2021	4 ^e trimestre 2021
Créances cédées	41 518	60 374	51 599	64 583
Créances encaissées	39 360	60 242	49 189	65 897
Commissions au titre de la gestion et du recouvrement des créances cédées	- 149	- 284	- 221	- 269
Charges financières afférentes	- 175	- 248	- 177	- 272
Résultat de cession	- 324	- 532	- 399	- 541
TRÉSORERIE NETTE REÇUE	39 036	59 711	48 790	65 356

C) AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS

Les autres créances et actifs courants se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Créances fiscales hors impôt courant ⁽¹⁾	94 926	78 733
Créances sociales	5 555	6 494
Avances et acomptes	27 678	21 447
Charges constatées d'avance	66 096	36 538
Autres débiteurs ⁽²⁾	245 691	190 571
Autres créances et actifs courants dans le BFR	439 946	333 781
Créances sur cession et acquisition d'immobilisation	15 662	3 197
Dépréciation des autres créances ⁽²⁾	- 5 294	- 4 687
Actifs détenus en vue de la vente		
VALEUR DES AUTRES CRÉANCES	450 314	332 291

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Dépôts et cautionnements	1 271	3 620
Autres immobilisations financières	1 700	81
VALEUR DES AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS	2 971	3 700
TOTAL DES AUTRES CRÉANCES ET ACTIFS COURANTS	453 285	335 991

Sur la période de référence.

(1) Les créances fiscales IS ont été reclassées pour 33,9 M€ vers les créances d'impôts courants.

(2) Les dépréciations des autres créances ont été reclassées pour - 4,7 M€ des autres débiteurs vers dépréciations des autres créances. Les créances sur immobilisation ont été reclassées pour 3,2 M€ des autres débiteurs vers créances sur cession et acquisition des immobilisations.

Au 31 décembre 2021, les entrées de périmètre engendrent une augmentation du poste « clients et comptes rattachés » de 33,4 M€ et du poste « autres dettes et comptes de régularisation » de 5,9 M€.

D) DETTES FOURNISSEURS, AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION

Les dettes commerciales et autres dettes sont comptabilisées au coût historique (représentant le coût amorti).

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Dettes fournisseurs	499 717	453 620
TOTAL DES FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHÉS	499 717	453 620

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Dépôts des résidents	59 088	61 629
Avances et acomptes versés sur commande	36 859	31 429
Dettes fiscales non liées à l'IS ⁽¹⁾	70 934	59 646
Dettes sociales	335 526	315 278
Autres dettes ⁽²⁾	119 259	177 298
Produits constatés d'avance	27 685	30 310
TOTAL DETTE ET COMPTE DE RÉGULARISATION DANS LE BFR	649 351	675 591
Fournisseurs d'immobilisations ⁽²⁾	109 449	92 662
Dividendes à payer	1 728	1 866
TOTAL DES AUTRES DETTES ET COMPTES DE RÉGULARISATION	760 528	770 119

(1) Les dettes fiscales ont été reclassées pour 29,3 M€ vers les dettes d'impôts courants sur la période de référence.

(2) Les dettes sur immobilisation ont été reclassées pour 56,8 M€ d'autres dettes vers les fournisseurs d'immobilisations sur la période de référence.

Au 31 décembre 2021, les entrées de périmètre engendrent une augmentation du poste « fournisseurs et comptes rattachés » de 15,0 M€ et du poste « autres dettes et comptes de régularisation » de 16,6 M€.



Variation du besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

En milliers d'euros	31.12.2020	Variation de périmètre	Variation de BFR	Autres variations	31.12.2021
Stocks [A]	36 260	218	2 258	- 9 299	29 437
Clients et comptes rattachés [B]	345 417	33 372	24 757	- 1 284	402 262
Autres créances et actifs courants [C]	333 781	5 865	87 325	12 974	439 946
Fournisseurs et comptes rattachés [D]	453 620	14 968	54 232	- 23 103	499 717
Autres dettes et comptes de régularisation [E] ⁽¹⁾	675 591	16 616	- 33 818	- 9 038	649 351
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT [F] = [D] + [E]- [A]- [B]- [C]	413 754	- 7 872	- 93 926	- 34 533	277 422

(1) Les dettes fiscales ont été sorties pour 29,3 M€.

Le Groupe exclut les créances et dettes fiscales ainsi que les créances et dettes liées à l'investissement de son calcul du BFR. Le BFR est basé sur les valeurs brutes des stocks et des créances.

NOTE 4 CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

4.1 Charges de personnel

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Salaires & traitements ⁽¹⁾	1 813 375	1 680 765
Charges sociales	575 082	499 303
Participation des salariés	7 869	8 515
Attribution d'actions gratuites	4 437	1 331
Autres charges de personnel	132 003	53 958
TOTAL	2 532 766	2 243 872

(1) Reclassification en charge de personnel sur la période de référence des impôts et taxes pour 67 849 k€ correspondant à des taxes assises sur les salaires et de charges externes pour 80 041 k€.

Les taxes sur salaires et les taxes de formation ont été reclassées en charges de personnel avec un *proforma* 2020.

4.2 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, de l'immobilier ou des services à la personne. 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

Un programme de retraite complémentaire réservé à certains membres du management a été souscrit auprès d'un groupe d'assurance.

EN ITALIE

Le régime des TFR (*Trattamento di Fine Rapporto*) est un régime d'avantages au personnel (régime à prestations définies) régi par l'article 2120 du Code civil italien. Le principe du régime est le suivant : chaque période de travail effectuée par le salarié donne droit à une indemnité qui n'est pas versée directement au salarié mais qui peut être versée à celui-ci dans certaines situations (départ de l'entreprise, décès, certains investissements immobiliers). Selon les cas, le régime peut être soit externalisé auprès d'un tiers (régime à cotisations définies) ou directement assumé par l'employeur (régime à prestations définies d'avantages postérieurs à l'emploi).

En milliers d'euros	Indemnités fin de carrière	Primes Anniversaire	Médailles du travail	Total France	TFR Italie	Total Allemagne	Total Benelux	Total
1 VARIATION DE LA PROVISION SUR 2021								
Provision au 31 décembre 2020	69 377	1 896	569	71 842	20 010	6 901	771	99 524
Charge d'intérêt	329	11	2	343	104	54	1	502
Coût des services	7 963	231	59	8 252	1 070	801	1 027	11 150
Curtailment Gain	- 3 023	-	-	- 3 023	-	-	-	- 3 023
Prestations versées y compris charges sociales	- 5 204	- 90	- 79	- 5 373	- 1 845	- 1 710	- 1 094	- 10 022
Variation structurelle hors prestations versées	65	151	- 18	199	- 671	- 855	- 66	- 1 393
Écarts actuariels sur régimes d'avantages à long terme	-	- 343	- 8	- 351	-	2 575	-	2 224
Charge 2021	65	- 192	- 26	- 152	- 671	1 720	- 66	831
Écarts actuariels OCI	- 5 773	-	-	- 5 773	- 196	- 57	- 211	- 6 237
Variations de périmètre	- 693	-	-	- 694	5 519	-	-	4 825
Provision au 31 décembre 2021	62 975	1 704	543	65 223	24 662	8 564	494	98 942
2 SENSIBILITÉ AU TAUX D'ACTUALISATION								
Effet d'une hausse du taux d'actualisation de + 0,5 %	59 827	1 619	516	61 962	23 429	8 135	469	93 995
Effet d'une baisse du taux d'actualisation de - 0,5 %	66 124	1 789	571	68 484	25 895	8 992	518	103 889

	France Indemnités de fin de carrières	France Prime d'ancienneté & médailles	Italie TFR	Allemagne Prime d'ancienneté & retraites	Belgique
PRINCIPALES HYPOTHÈSES					
Taux d'actualisation	0,89 %	0,89 %	0,89 %	0,60 %	0,90 %
Taux de croissance des salaires	2,00 %	Na	2,00 %	0,00 %	2,00 %
Table de mortalité	TGHF05	TGHF05	ISTAT 2013	HEUBECK- RICHTTAFELN 2018G	MR-5/FR-5
Âge de départ en retraite des cadres					
■ Né(e) en 1950 et avant	63,0	63,0	66,7	65,0	65,0
■ Né(e) en 1951 et 1952	64,0	64,0	66,7	65,0	65,0
■ Né(e) en 1953 et après	64,0	64,0	66,7	65,0	65,0
Âge de départ en retraite des non-cadres					
■ Né(e) en 1950 et avant	60,0	60,0	66,7	65,0	65,0
■ Né(e) entre 1951 et 1952	61,0	61,0	66,7	65,0	65,0
■ Né(e) en 1953 et après	62,0	62,0	66,7	65,0	65,0
Modalités de départ en retraite	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire	volontaire

4.3 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.

En millions d'euros	Plan d'actions gratuites 2018	Plan d'actions gratuites 2019	Plan d'actions gratuites 2020 #1	Plan d'actions gratuites 2020 #2	Plan d'actions gratuites 2021 #1	Plan d'actions gratuites 2021 #2	Plan d'actions gratuites 2021 #3	Total
A. CARACTÉRISTIQUES DES PLANS								
Modalités d'attribution	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	Gratuites	
Condition de présence	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	
Conditions de performance	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Oui	
Date d'acquisition des droits	30 juin 21	06 juin 22	31 juil 23	31 juil 23	15 mars 24	15 mars 24	15 mars 24	
Nombre d'unités en circulation	19 276	138 558	12 624	283 177	59 394	324 796	132 000	969 825
Charge comptable pour l'exercice 2018 hors charges sociales	0,20	Na	Na	Na	Na	Na	Na	0,20
Charge comptable pour l'exercice 2019 hors charges sociales	0,44	-	Na	Na	Na	Na	Na	0,60
Charge comptable pour l'exercice 2020 hors charges sociales	0,08	0,12	0,04	0,64	Na	Na	Na	0,87
Charge comptable pour l'exercice 2021 hors charges sociales	0,21	0,66	0,11	1,27	0,36	1,22	0,22	2,31
B. ÉVOLUTION DU NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION								
Nombre d'unités initialement attribuées	136 427	162 914	13 150	320 025	61 478	348 247	132 000	1 174 241
Nombre d'unités annulées en 2018	3 259	-	-	-	-	-	-	3 259
Nombre d'unités annulées en 2019	19 704	8 119	-	-	-	-	-	27 823
Nombre d'unités annulées en 2020	3 973	8 660	-	3 685	-	-	-	16 318
Nombre d'unités annulées en 2021	90 215	7 577	526	33 163	2 084	23 451	-	157 016
NOMBRE D'UNITÉS DÉFINITIVEMENT ATTRIBUÉES	19 276	-	-	-	-	-	-	19 276
NOMBRE D'UNITÉS EN CIRCULATION	-	138 558	12 624	283 177	59 394	324 796	132 000	950 549
C. ÉVALUATION IFRS 2								
Cours de l'action à la date d'attribution	26,71 ⁽¹⁾	31,13 ⁽¹⁾	32,21 ⁽¹⁾	32,21 ⁽¹⁾	30,5	30,5	30,5	
Volatilité attendue	30,34 %	27,50 %	Na	32,40 %	Na	33,50 %	Na	
Dividende annuel	0,6	0,6	0,6 ⁽²⁾	0,6 ⁽²⁾	0,6 ⁽³⁾	0,6 ⁽³⁾	0,6 ⁽³⁾	
Taux d'intérêt sans risque	- 0,60 %	- 0,80 %	Na	- 0,80 %	Na	- 0,71 %	Na	
JUSTE VALEUR IFRS 2 DU PLAN HORS CHARGES SOCIALES	0,92	1,11	0,32	4,02	1,29	4,40	1,07	13,14
Dont composante Equity Settled	0,92	1,11	0,32	4,02	1,29	4,40	1,07	13,14
Dont composante Cash Settled	-	-	-	-	-	-	-	-

(1) Montants ajustés de l'augmentation de capital avec DPS réalisée fin 2020 par Korian.

(2) Dividendes FY21 et FY22.

(3) Dividendes FY22 et FY23 - 0,3 € par action sur FY21.

La juste valeur des options et des droits a été déterminée par un expert externe en utilisant des modèles de valorisation permettant de prendre en compte les caractéristiques du plan, les données de marché observées à la date d'attribution et certaines hypothèses déterminées par la Direction du Groupe.

Plans d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2018

Pour l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions attribués au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à une condition de présence au Groupe pendant toute la période d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance :

- plan 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 ;
- plan 2020 : au chiffre d'affaires 2022, au cours de bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits, *Operating free cash-flow* 2022 et à des Critères RSE ou sans conditions de performance a été attribué au profit de quelques collaborateurs identifiés comme hauts potentiels.

PLANS D'ATTRIBUTION GRATUITE D' ACTIONS 2021

Trois plans ont été attribués en 2021 :

1. un plan d'attribution gratuite d'actions sans conditions de performance au profit de collaborateurs considérés

comme hauts potentiels et comme ressources clés pour le Groupe ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques ;

2. un plan d'attribution gratuite d'actions, au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, liées à l'atteinte de conditions de performance :
 - au chiffre d'affaires 2023,
 - au TSR du cours de bourse de Korian comparé à la performance du TSR du SBF 120 sur deux périodes de référence,
 - au bénéfice par action 2023,
 - critères RSE.

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 ;
3. un plan d'attribution gratuite d'actions, dit de croissance, au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités, subordonnées à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités :
 - au chiffre d'affaires 2024,
 - l'EBITDA 2024.

NOTE 5 GOODWILL, IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

5.1 Goodwill

À la date d'acquisition, conformément à IFRS 3, les regroupements d'entreprises sont comptabilisés de la manière suivante :

- les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition ;
- la participation ne donnant pas le contrôle de l'entreprise acquise (intérêts ne conférant pas le contrôle) est évaluée, soit à la juste valeur (*i.e.* un goodwill alloué à ces derniers : méthode du goodwill complet), soit en retenant la quote-part de la juste valeur de l'actif net identifiable de l'entité acquise (*i.e.* sans goodwill affecté aux minoritaires : méthode du goodwill partiel). Cette option est disponible au cas par cas pour chaque opération de regroupement d'entreprises ;
- les coûts liés à l'acquisition sont constatés en charge de la période et sont présentés sur la ligne « résultat des cessions et acquisitions des participations consolidées » du compte de résultat consolidé ;
- les compléments de prix éventuels du regroupement d'entreprises sont valorisés à la juste valeur à la date d'acquisition. Après la date d'acquisition, le complément de prix est évalué à sa juste valeur à chaque arrêté des comptes. Au-delà d'une période d'un an à compter de la date d'acquisition, tout changement de cette juste valeur sera constaté en résultat. À l'intérieur de ce

délai d'un an, les changements de cette juste valeur explicitement liés à des événements postérieurs à la date d'acquisition seront également comptabilisés en résultat. Les autres changements seront comptabilisés en contrepartie de l'écart d'acquisition.

À la date d'acquisition, l'écart d'acquisition correspond à la différence entre :

- la juste valeur de la contrepartie transférée, augmentée du montant des participations ne donnant pas le contrôle dans l'entreprise acquise et, dans un regroupement d'entreprises réalisé par étapes, de la juste valeur à la date d'acquisition de la participation précédemment détenue par l'acquéreur dans l'entreprise acquise, ainsi réévaluée par le compte de résultat ; 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 5.5 « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill ».

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Goodwill bruts à l'ouverture	2 905 604	2 504 154
Variations de périmètre	346 100	382 774
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	- 38 940	17 848
Valorisation de la promesse de rachat des minoritaires	-	-
Cessions	-	-
Complément de prix	-	827
Reclassements	1 074	-
Actifs détenus en vue de la vente	-	-
Goodwill bruts à la clôture	3 213 838	2 905 603
Valeur des dépréciations à l'ouverture	-	-
Dépréciations de l'exercice	-	-
Valeur des dépréciations à la clôture	-	-
Goodwill net à l'ouverture	2 905 604	2 504 154
GOODWILL NETS À LA CLÔTURE	3 213 838	2 905 604

Variations du poste Goodwill

Les variations du poste Goodwill sur la période close au 31 décembre 2021 sont les suivantes :

En milliers d'euros	Groupe	France ⁽¹⁾	Allemagne	Benelux ⁽²⁾	Italie
Goodwill nets à l'ouverture	2 905 604	1 597 879	706 876	263 589	337 260
Variations de périmètre	347 175	230 577	14 779	2 513	99 306
Affectation définitive de l'écart d'acquisition	- 38 940	- 33 115	17	-	- 5 842
GOODWILL NETS À LA CLÔTURE	3 213 838	1 795 340	721 672	266 102	430 724

(1) Inclus 166,9 M€ d'écart d'acquisition de l'Espagne et 46,9 M€ d'écart d'acquisition sur le Royaume-Uni.

(2) Inclus 75,4 M€ de goodwill sur les Pays-Bas.

L'affectation des goodwills correspond principalement à la reconnaissance des actifs suivants : autorisations, ensembles immobiliers et contrats de location. La variation du goodwill au 31 décembre 2021 provient essentiellement des éléments suivants :

- en France : l'impact de l'affectation finale du prix d'acquisition du groupe Les Essentielles (acquisition d'avril 2020) ;
- en Italie : l'impact de l'affectation finale du prix d'acquisition de « Santa Chiara » (acquisition d'avril 2020) et de l'affectation provisoire du prix d'acquisition de Centro Fisioterapico Tarantini et du groupe Ideass ;
- en Allemagne : l'impact de l'affectation provisoire du prix d'acquisition d'IPDL ;

- en Espagne (goodwill comptabilisé dans la France) : l'impact de l'affectation provisoire du prix d'acquisition d'Ita Salud Mental ;
- au Royaume-Uni (goodwill comptabilisé dans la France) : l'impact de l'affectation provisoire du prix d'acquisition de Berkley Care Group.

La valeur recouvrable des principaux actifs du Groupe, notamment en France et en Allemagne, est significativement supérieure à la valeur nette comptable. Le risque de perte de valeur est donc estimé comme limité par le Groupe.

En 2021, le Groupe a testé séparément les goodwills des ensembles présentés ci-dessous. Les principales hypothèses et résultats dans le cadre du test de valeur des goodwill sont les suivants :

Pays	Taux de croissance		Résultat
	WACC	à long terme	
France	5,5 %	1,75 %	Pas de perte de valeur
Allemagne	5,5 %	1,75 %	Pas de perte de valeur
Belgique	6,0 %	1,75 %	Pas de perte de valeur
Pays-Bas	5,0 %	1,75 %	Pas de perte de valeur
Italie	6,5 %	1,75 %	Pas de perte de valeur
Espagne	6,5 %	1,75 %	Pas de perte de valeur

Au 31 décembre 2021, une variation défavorable de + 0,5 % des taux d'actualisation pays aurait engendré une dépréciation du goodwill Espagne peu significative d'environ 1,7 M€.

Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable du taux de croissance à long terme de - 0,5 % aurait entraîné une dépréciation du goodwill Espagne peu significative de 0,4 M€.

5.2 Immobilisations incorporelles

À la date de prise de contrôle d'une filiale, conformément à IFRS 3, les actifs identifiables acquis et les passifs repris sont évalués à la juste valeur.

ÉVALUATION DES ACTIFS INCORPORELS

Dans ce cadre, des actifs incorporels représentatifs des autorisations d'exploiter acquises sont évalués à la juste valeur à la date d'acquisition déterminée selon une approche multicritère qui tient compte des caractéristiques de l'établissement tels que multiple de chiffre d'affaires et cash-flow découlant du *business plan* d'acquisition.

En France, 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 spécialisées 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.

Au Royaume-Uni, il existe des autorisations administratives pour exploiter les établissements mais il n'y a pas de difficulté particulière à les obtenir. En revanche, une fois les établissements ouverts, le régulateur (*Care Quality Commission*) va veiller à ce que les standards de qualité et de sécurité soient bien respectés. Les droits d'exploiter ne répondent pas en ce sens à la définition d'une immobilisation incorporelle identifiable.

Les autorisations se répartissent comme suit par secteur opérationnel :

En milliers d'euros	Autorisations	Autres	Total
Valeur brute à l'ouverture	2 043 125	247 448	2 290 572
Variations de périmètre	30 105	3 746	33 851
Cessions	- 9 021	- 11 661	- 20 682
Acquisitions	247	54 013	54 260
Transferts	- 23 494	14 992	- 8 502
Transferts des contrats avantageux vers droits d'utilisation			
Valeur brute à la clôture	2 040 962	308 538	2 349 499
Amortissements et dépréciations cumulés à l'ouverture	11 096	121 726	132 822
Variations de périmètre	1 886	2 473	4 359
Cessions		- 5 022	- 5 022
Amortissements et dépréciations	1 812	24 488	26 300
Transferts	94	102	196
Amortissements et dépréciations cumulés à la clôture	14 888	143 766	158 654
Valeur nette comptable à l'ouverture	2 032 029	125 722	2 157 750
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	2 026 073	164 772	2 190 845

Les transferts sont principalement liés à la reclassification en « actifs destinés à la vente » (cf. note 2).

En milliers d'euros	France ⁽¹⁾	Benelux ⁽²⁾	Italie	Total
Valeur brute à l'ouverture	1 501 094	224 573	317 458	2 043 125
Dépréciations	11 096			11 096
Valeur nette comptable à l'ouverture	1 489 998	224 573	317 458	2 032 028
Valeur brute à la clôture	1 468 852	228 099	344 010	2 040 961
Dépréciations	14 888			14 888
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	1 453 963	228 099	344 010	2 026 073

(1) Inclus 44 M€ sur l'Espagne.

(2) Inclus 8,7 M€ sur les Pays-Bas.

Aucune autorisation ne représente à elle seule un montant significatif pour le Groupe.

Sur la période close au 31 décembre 2021 les tests sur les UGT ont entraîné la constatation d'une dotation de provision de 1 812 k€ sur un département en France.

Les tests de valeur ont été réalisés conformément à la méthode décrite dans le paragraphe « perte de valeur des immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill » de la note 1.

5.3 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont enregistrées à leur coût d'acquisition minoré des éventuelles subventions d'investissement. Les immobilisations acquises dans le cadre d'un regroupement d'entreprises sont évaluées à la juste valeur à la date d'acquisition.

Les principaux composants d'une immobilisation présentant une durée d'utilité inférieure à celle de l'immobilisation principale sont identifiés, afin d'être amortis sur leur durée d'utilité propre.

À chaque arrêté, le coût d'acquisition est diminué de l'amortissement cumulé et éventuellement des provisions pour dépréciation déterminées conformément à la méthode décrite dans la note 1 « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill ».

CONTRATS DE LOCATION

Depuis le 1^{er} janvier 2019, le Groupe applique IFRS 16, 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

En milliers d'euros	Terrains	Constructions	Matériels et autres immobilisations corporelles	En cours et avances	Total
Valeur brute à l'ouverture	317 656	2 355 205	1 260 250	255 142	4 188 254
Variations de périmètre	48 373	159 924	29 669	- 13 772	224 194
Cessions	- 14 429	- 82 072	- 13 505	- 10 171	- 120 177
Acquisitions	2 520	63 644	93 031	361 560	520 756
Transferts	24 018	97 367	19 547	- 223 902	- 82 970
Autres	1 275	1 819	489		3 583
Valeur brute à la clôture	379 413	2 595 888	1 389 481	368 857	4 733 639
Amortissements cumulés à l'ouverture	931	690 574	847 665	3 844	1 543 014
Variations de périmètre		19 858	14 456		34 314
Dotations	4	79 771	85 940		165 715
Cessions	- 55	- 38 006	- 12 065	- 3 160	- 53 286
Autres	- 91	10 435	- 45 843	1 220	- 34 279
Amortissements cumulés à la clôture	789	762 633	890 152	1 903	1 655 477
Valeur nette comptable à l'ouverture	316 725	1 664 631	412 585	251 299	2 645 240
VALEUR NETTE COMPTABLE À LA CLÔTURE	378 624	1 833 254	499 329	366 954	3 078 162

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 2021 s'élève à 2 534 k€. En 2020 le montant s'élevait à 939 k€.

5.4 Variation des flux de trésorerie liée aux acquisitions d'immobilisations

Les flux de trésorerie liés aux acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles se détaillent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	- 54 260	- 44 652
Variation Dettes s./acquisitions immos incorporelles	- 1 850	- 2 314
Acquisitions d'immobilisations corporelles	- 480 542	- 446 341
Variation Dettes s./acquisitions immos corporelles et Autres	- 1 972	- 26 797
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	- 538 624	- 520 103

5.5 Engagement locatif

La dette IFRS 16 a été déterminée en retenant une durée de location sur les contrats de location de biens immobiliers qui correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement dont l'utilisation par le Groupe est raisonnablement certaine. La durée d'amortissement des agencements est fixée à trois à cinq ans, ce qui est inférieur à la durée moyenne des baux.

À compter du 1^{er} janvier 2021, les véhicules de location ont fait l'objet d'un retraitement IFRS 16 (impact non significatif dans les périodes passées).

Lors de la première application IFRS 16, le Groupe avait 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. À compter du 1^{er} janvier 2021, ces deux exemptions ne sont plus appliquées aux contrats signés en France et en Allemagne pour les vêtements de travail spécifiques et le matériel médical de faible valeur.

Les taux d'actualisation appliqués sont revus à chaque clôture annuelle.

► ANALYSE DE LA VARIATION DES DROITS D'UTILISATION PAR CATÉGORIE DE BIENS SOUS-JACENTS

En milliers d'euros

Droits d'utilisation au 31 décembre 2020	3 456 880
Entrées d'actifs, net des renégociations	386 755
Dotations aux amortissements	- 415 065
Résiliations	- 1 005
Variation de périmètre	8 345
Autres variations	33 474
DROITS D'UTILISATION AU 31 DÉCEMBRE 2021	3 469 383

► ANALYSE DE LA VARIATION DES OBLIGATIONS LOCATIVES

En milliers d'euros

Obligations locatives au 31 décembre 2020	3 712 563
Actualisation de la dette et nouveaux contrats	384 826
Remboursement de la dette	- 397 397
Changement de la durée/montant du bail	42 168
Variation de périmètre	43 281
Autres variations	- 165
OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2021	3 785 277

► ANALYSE DES ÉCHÉANCES DES OBLIGATIONS LOCATIVES AU 31 DÉCEMBRE 2021

En milliers d'euros

	Total	- 1 an	1 à 5 ans	+ 5 ans
OBLIGATIONS LOCATIVES	3 785 277	360 030	1 256 178	2 169 068

NOTE 6 CAPITAUX PROPRES

Il n'existe pas de droits, privilèges, restrictions attachés aux actions composant le capital.

Au 31 décembre 2021, le capital social est fixé à la somme de 527 968 290 €. Il est divisé en 105 593 658 actions, intégralement libérées, toutes de même catégorie, d'une valeur nominale de 5 € chacune.

À la suite de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2021, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,3 € par action, avec une option pour un paiement en actions (sur la base d'un prix par action de 30,14 €). Le montant du dividende alloué, en numéraire et en actions, sur l'exercice s'élève à 31,5 M€ dont 16,1 M€ en actions.

Les opérations suivantes ont impacté les capitaux propres sur l'exercice.

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.

Le Groupe a également réalisé le 21 septembre 2018 une émission additionnelle d'ODIRNANE pour un montant nominal d'environ 60 M€. Ces nouvelles obligations présentent les mêmes modalités (à l'exception du prix d'émission) et sont intégralement assimilables aux ODIRNANE préexistantes.

Le 1^{er} septembre 2021 le Groupe a émis de nouvelles ODIRNANE de rang non subordonné avec suppression du droit préférentiel de souscription pour un montant nominal de 330 M€. Ces obligations ont été émises avec les caractéristiques suivantes :

- prime de conversion comprise en 30 % et 35 % faisant ressortir une valeur nominale de 43,51 € ;
- l'instrument porte intérêt jusqu'au 8 septembre 2026, à taux fixe avec un taux nominal annuel compris entre 1,375 % et 1,875 % payable semestriellement et pour la première fois le 8 mars 2022.

Le produit net de cette émission eut pour objet de financer le rachat des ODIRNANE existantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 ainsi que les besoins généraux de la Société.



Ces instruments financiers hybrides ont été comptabilisés en instruments de capitaux propres pour un montant net des intérêts et frais d'émission de 326,5 M€ au 31 décembre 2021 (298,9 M€ au 31 décembre 2020 relatifs aux ODIRNANE rachetées) et ce conformément à la norme IAS 32.

Placement d'une obligation hybride verte non-convertible de 200 M€

Le 8 juin 2021, Korian, a annoncé le succès du placement d'une obligation perpétuelle hybride verte non-convertible de 200 M€, avec un coupon de 4,125 % et une première date de remboursement optionnelle au pair en mars 2024. La transaction a été émise en format vert et le produit de l'émission a pour objet de moderniser, acquérir et développer des actifs immobiliers, principalement au Royaume-Uni, avec alignement de la devise. L'intégralité de l'émission a été comptabilisée en capitaux propres.

Emprunts obligataires convertibles

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€.

Les Obligations ont été émises au pair et leur valeur nominale unitaire a été fixée à 61,53 € faisant ressortir une prime de conversion à l'origine de 55 % par rapport au cours de référence de l'action de la Société.

À la date du présent document, le ratio de conversion applicable est de 1,102 action Korian pour 1 OCEANE.

Conformément à IAS 32, cette OCEANE a été divisée à l'origine en une composante capitaux propres pour 34 M€ (correspond à la juste valeur de l'option d'achat vendue au porteur) et une composante dette pour 366 M€.

Partenariat immobilier

En décembre 2021, BAE Systems Pension Funds a investi environ 100 M€ dans un portefeuille de 23 actifs immobiliers dédiés aux soins de longue durée et de santé (maisons de retraite et cliniques de soins de suite et de santé mentale) situés en France, en Allemagne et en Espagne. Ce partenariat inclut un projet *greenfield* et quatre actifs à redévelopper. L'accord, d'une durée de 15 ans prorogable, prévoit une période minimale de détention de sept ans pour BAE Systems Pension Funds.

NOTE 7 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 ».

Suite à l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription (DPS) réalisée en octobre 2020 et

afin d'assurer la comparabilité des données passées, le nombre moyen pondéré d'actions entrant dans le calcul du résultat par action a été modifié pour tenir compte d'un coefficient d'ajustement reflétant le fait que l'augmentation de capital a été effectuée à un cours inférieur au cours du marché. Ce coefficient est basé sur le rapport entre la valeur de l'action avant détachement du droit préférentiel de souscription et la valeur de l'action après le détachement de ce droit. Ce coefficient a été appliqué jusqu'à la date d'augmentation du capital.

	31.12.2021	31.12.2020
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	94 623	39 402
Nombre moyen pondéré d'actions (en milliers)	105 294	92 127
RÉSULTAT EN EUROS PAR ACTION	0,90	0,43
Résultat net part du Groupe (en milliers d'euros)	94 623	39 402
Effet de la rémunération des éléments de capitaux propres	- 5 127	- 7 521
Nombre moyen pondéré d'actions en circulation (en milliers)	105 294	92 127
Nombre moyen d'actions liées aux ajustements des stock-options et actions gratuites	836	367
Nombre moyen d'actions liées aux ajustements des emprunts hybrides et Océane	16 061	13 286
Nombre moyen d'actions retenu pour la détermination du résultat dilué par action	122 191	105 780
RÉSULTAT DILUÉ EN EUROS PAR ACTION	0,73	0,30

NOTE 8 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

8.1 Résultat financier net

Le résultat financier se décompose entre le coût de l'endettement financier net et les autres éléments du résultat financier.

Le coût de l'endettement financier net correspond aux charges d'intérêts sur les dettes bancaires et obligataires, des coûts liés aux couvertures, des intérêts capitalisés selon IAS 23, de l'effet d'amortissement des frais d'émission capitalisés et des effets d'amortissement liés aux renégociations et restructurations des dettes et instruments de couverture.

Les autres éléments du résultat financier comprennent principalement les commissions et frais bancaires payés (y compris charges de *factoring*), le coût financier attribuable aux engagements envers le personnel et les charges financières liées à la reconnaissance des droits d'utilisation des contrats de location (mise en place de la norme IFRS 16).

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Coût de l'endettement financier brut	- 80 604	- 76 224 ⁽¹⁾
Coût des couvertures	- 7 165	- 7 865
Produits de trésorerie & équivalents de trésorerie	-	-
Coût de l'endettement financier net	- 87 770	- 84 089
Commissions et frais bancaires	- 7 410	- 7 853
Charges financières sur obligations locatives	- 111 176	- 111 085
Autres produits & charges financières	- 3 625	- 2 821 ⁽¹⁾
Autres éléments du résultat financier	- 122 212	- 121 759
RÉSULTAT FINANCIER	- 209 981	- 205 847

(1) Reclassification des Autres Produits financiers de 11,2 M€ liés aux intercompanies, des intérêts capitalisés relatifs à IAS 23 1,4 M€ et de l'effet du taux d'intérêt effectif 5 M€ dans le coût de la dette brute sur la période de référence.

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) diminuerait la charge financière du Groupe de 0,9 M€ ;
- l'incidence d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) diminuerait la charge financière du Groupe de 1,3 M€.

8.2 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	31.12.2021	31.12.2020
Emprunts auprès d'établissements de crédit et des marchés financiers	2 659 350	2 426 486
Dette immobilière vis-à-vis de contreparties financières (hors IFRS 16)	1 736 344	1 470 870
Autres dettes financières diverses	29 598	89 718
Concours bancaires courants	16 998	11 849
Emprunts et dettes financières (A)	4 442 290	3 998 922
Valeurs mobilières de placement	142 337	220 331
Disponibilités	1 072 227	938 778
Trésorerie (B)	1 214 564	1 159 109
ENDETTEMENT NET (A) - (B)	3 227 726	2 839 813

Évolution de l'endettement du Groupe au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, la dette nette s'établit à 3 228 M€ en hausse de 388 M€ par rapport au 31 décembre 2020. La dette financière nette, hors dette immobilière, s'est élevée à 1 491 M€ contre 1 369 M€ au 31 décembre 2020.

La dette immobilière est en progression de 265 M€ liée à l'augmentation du taux de détention des actifs immobiliers, conformément à la stratégie du Groupe.

Sur l'exercice, Korian a procédé à la mise en place de plusieurs financements dont en particulier :

- en juin 2021, à l'émission de 80 M€ de contrats de droit allemand *Schuldschein* ;
- en juin 2021, au placement d'une obligation hybride verte non-convertible de 200 M€ ;
- en septembre 2021, à l'émission d'ODIRNANE pour environ 332,5 M€ et au rachat des ODIRNANE existantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 pour 300 M€ ;
- en octobre 2021, à l'émission d'obligations sociales pour un montant de 300 M€ ;

- en décembre 2021, à l'émission de 377 M€ de contrats de droit allemand *Schuldschein* (222 M€ réglés sur 2021 et 155 M€ sur 2022).

Enfin le Groupe a procédé à la mise en place d'autres financements en majorité immobiliers en soutien de sa politique d'investissements immobiliers.

La dette brute du Groupe se décompose comme suit au 31 décembre 2021 :

- une tranche à terme de 500 M€ de crédit syndiqué bancaire ;
- obligations placées auprès d'investisseurs privés et dettes auprès d'établissements de crédit pour un montant total de 2 189 M€ ;
- concours bancaires courants pour un montant de 17 M€ ;
- dettes immobilières pour 1 736 M€ constituées principalement de crédits-bails et prêts hypothécaires envers des contreparties financières, dont 305 M€ de NEU CP et de NEU MTN utilisés en financement relais immobilier.

Par ailleurs, le Groupe dispose d'une trésorerie nette de 1 215 M€ à la fin de l'exercice hors concours bancaires courants et d'une facilité de crédit de 500 M€ non utilisée à ce jour.

Variation des emprunts ⁽¹⁾

En milliers d'euros	31.12.2020	Nouveaux emprunts	Rembt emprunts	Variations de périmètre	Autres	31.12.2021	Courant	Non courant
Emprunts	3 897 356	1 190 429	- 836 068	54 335	- 215 786	4 090 265	389 503	3 700 762
Participation des salariés	40				34	75		75
Autres emprunts et dettes assimilés	89 678	651 123	- 646 626	208	240 569	334 952	274 238	60 714
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	3 987 074	1 841 552	- 1 482 694	54 543	24 817	4 425 291	663 741	3 761 551

(1) Hors concours bancaires courants pour 16 998 k€.

En milliers d'euros	Nouveaux emprunts 2021	Flux cash	Flux non cash	Rembt emprunts 2021	Flux cash	Flux non cash
Emprunts	1 190 429	1 181 572	8 857	- 836 068	- 836 068	
Autres emprunts et dettes assimilés	651 123	650 884	239	- 646 626	- 641 017	- 5 609
TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	1 841 552	1 832 455	9 096	- 1 482 694	- 1 477 085	- 5 609

Analyse de la dette financière par nature de taux

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020	
Taux fixe	59 %	2 630 731	2 052 270
Taux variable	41 %	1 811 558	1 946 652
TOTAL		4 442 290	3 998 922

Au 31 décembre 2021, la part de l'endettement du Groupe à taux variable s'élève à 41 % des dettes financières. Le Groupe dispose d'instruments financiers qui visent à le protéger contre les variations de taux. Il utilise les instruments financiers dérivés standards (*swaps* de taux d'intérêt, *caps*, *floors*, etc.). Après prise en compte des couvertures, la dette brute est à 82 % à taux fixe.

Par ailleurs, les dettes assorties de sûretés réelles de type nantissement, hypothèque, crédit-bail, représentent 18,8 % de la dette brute.

Analyse de la dette financière par échéance

En milliers d'euros	31.12.2021	31.12.2020
Moins d'un an	680 808	952 072
Dettes financières court terme	680 808	952 072
1 à 5 ans	1 942 034	1 813 595
Au-delà de 5 ans	1 819 448	1 233 256
Dettes financières long terme	3 761 482	3 046 851
TOTAL	4 442 290	3 998 923

Gestion du risque de taux

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés (swaps et caps) pour se couvrir contre le risque de taux d'intérêt qui découle 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.

Le Groupe déploie une stratégie de couverture de ses expositions futures combinée à un renforcement de la part de dette à taux fixe dans son portefeuille de dettes (à 59 %) lui permettant de figer des taux historiquement bas. La majorité des émissions réalisées sur le premier semestre ont été faites à taux fixe, en particulier pour des dettes émises à long terme après prise en compte des couvertures, la dette brute est à 82 % à taux fixe et la dette nette à 100 %.

La valeur de marché nette des instruments souscrits pour couvrir le risque de taux après l'impact du risque de défaut de la contrepartie est de 12,3 M€ au 31 décembre 2021.

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 variation de la valeur de marché de + 28,4 M€ ;
- l'effet d'une baisse de 0,5 % (50 points de base) amènerait à une variation de la valeur de marché de 7,4 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 2021 avant impositions différées par catégories d'instruments financiers :

En milliers d'euros	Impact en capitaux propres	Impact de la couverture en résultat	Impact du « Non documenté » en résultat	Impact du risque de défaut de contrepartie
Instruments financiers éligibles à la comptabilité de couverture	21 419	2 807		
Instruments financiers non éligibles à la comptabilité de couverture			54	
TOTAL	21 419	2 807	54	- 1 781

Actif	31.12.2020	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2021
Swap de taux				3 282	3 282
Options de couverture					
Options	2 302			2 177	4 479
Total des instruments financiers de couverture Actif	2 302			5 458	7 760
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	- 86			- 331	- 417
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS – ACTIF	2 216			5 127	7 343

6

Passif	31.12.2020	Entrée de périmètre	Sortie de périmètre	Variation	31.12.2021
Swap de taux	39 141	497		- 18 008	21 631
Options de couverture				1 037	1 037
Options	94			- 1 570	- 1 475
Total des instruments financiers de couverture Passif	39 236	497		- 18 541	21 192
Swap de taux	909			- 281	629
Options					
Total des instruments financiers non éligibles Passif	909			- 281	629
Total de l'impact du risque de défaut de la contrepartie – Debit Value Adjustment	- 2 578			1 450	- 1 127
TOTAL DES INSTRUMENTS FINANCIERS - PASSIF	37 567	497		- 17 371	20 693
TOTAL NET	35 351	497		- 22 499	13 350

Risque de change

Le Groupe utilise des instruments de couverture (swaps de change, vente/achat à terme, options) pour couvrir le risque de change qui peut être généré notamment par des investissements futurs ou des financements intragroupes en devises. Le Groupe applique la comptabilité de couverture (*Net Investment Hedge* ou *Fair Value Hedge*) quand les critères de couverture IFRS 9 sont remplis.

Covenants bancaires au 31 décembre 2021

Le crédit syndiqué du Groupe de 1 Md€ (dont 500 M€ de tranche à terme et 500 M€ de RCF) est soumis à covenant financier. D'autres contrats de crédit bancaires disposent d'un *covenant* similaire. L'évolution du covenant est notifiée semestriellement aux établissements bancaires.

En janvier 2021, le Groupe a renégocié la formule de son ratio de levier ajusté avec les banques de son crédit syndiqué et de ses autres crédits bancaires. Le ratio maximum autorisé reste identique à 4,5x mais la formule de son calcul est désormais : (Dette Nette Consolidée – Dette Immobilière) / (EBITDA ajusté - 5,8 % * Dette Immobilière) contre 6,5 % * Dette immobilière précédemment.

	Ratio Korian	Ratio maximum/minimum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier selon les termes des contrats	3,1x	< 4,5x

Covenants obligataires au 31 décembre 2021

Les obligations EURO PP, *Schuldschein* et *Namenschuldverschreibung* sont également soumis à covenant. L'évolution des covenants est notifiée annuellement aux investisseurs.

Pour toutes les émissions obligataires soumises à covenant réalisées sur l'année 2021, la formule du ratio de levier a été alignée sur la nouvelle définition applicable au crédit syndiqué.

	Ratio Korian	Ratio maximum/minimum autorisé au 31 décembre
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées avant 2021	3,2x	< 4,5x
Ratio de levier selon les termes des contrats des émissions réalisées depuis 2021	3,1x	< 4,5x
Ratio de dette sécurisée	2,2x	> 1,5x

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.

8.3 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.

8.4 Disponibilités et équivalents de trésorerie

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2021	31.12.2020
Valeurs mobilières de placement	142 337	220 331
Trésorerie	1 072 227	938 778
TOTAL	1 214 564	1 159 109

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.

8.5 Juste valeur actifs et passifs financiers

Ce tableau présente une analyse des instruments financiers comptabilisés à la juste valeur en fonction de la méthode d'évaluation. Les différents niveaux de juste valeur ont été définis de la manière suivante :

- niveau 1 : 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	31.12.2021	Actifs financiers à la juste valeur par le résultat				Impact du risque de défaut de la contrepartie – Credit Value Adjustment	Actifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Évaluation à la juste valeur		
		Actifs financiers au coût amorti	Trésorerie et équivalents de trésorerie	Titres non consolidés	Dérivés de couverture de flux de trésorerie			Niveau 1 Marchés actifs	Niveau 2 Informations observables	Niveau 3 Informations non observables
Actifs non courants										
Titres non consolidés	6 596			6 596						6 596
Dépôts de garantie	34 314	34 314								
Autres titres immobilisés	1 769	1 769								
Immobilisations financières	42 679	36 084		6 596						6 596
Actifs courants										
Clients et comptes rattachés	364 674	364 674								
Autres créances	439 595	439 595								
Dépôts et cautionnements	13 690	13 690								
Autres créances et actifs financiers courants	453 285	453 285								
Instruments dérivés actif	7 343				- 417	7 760			7 343	
Valeurs mobilières de placement	142 337							142 337		
Trésorerie	1 072 227									
Disponibilités et équivalents de trésorerie	1 214 564							142 337		

En milliers d'euros	31.12.2021	Passifs financiers au coût amorti	Passifs financiers à la juste valeur par le résultat			Passifs financiers à la juste valeur par les autres éléments du résultat global	Évaluation à la juste valeur		
			Dérivés de couverture de juste valeur	Dérivés non éligibles à la comptabilité de couverture	Impact du risque de défaut de la contrepartie - Debit Value Adjustment	Dérivés de couverture de flux de trésorerie	Niveau 1 Marchés actifs	Niveau 2 Informations observables	Niveau 3 Informations non observables
Passifs non courants									
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 269 847	2 269 847							
Financement de la dette immobilière	1 736 344	1 736 344							
Participation des salariés	75	75							
Autres dettes financières diverses	60 714	60 714							
Emprunts et dettes financières	3 761 551	3 761 551							
Engagement de rachat des minoritaires	42 447	42 447							
Autres dettes non courantes	130 656	130 656							
Passifs courants									
Emprunts auprès des établissements de crédit	389 503	389 503							
Financement de la dette immobilière									
Concours bancaires courants	16 998	16 998							
Autres dettes financières diverses	274 238	274 238							
Instruments dérivés passif	20 693			629	- 1 127	21 192		20 693	
Fournisseurs et comptes rattachés	499 717	499 717							
Dépôt des résidents	59 088	59 088							
Autres dettes	701 439	701 439							
Autres dettes et comptes de régularisation	760 528	760 528							

La valeur comptable des passifs financiers (à l'exception des dérivés) est représentative de leur juste valeur.

NOTE 9 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

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	6 950	17 427	37 601	61 978
Dotations	570	5 162	6 511	12 243
Utilisations	- 2 224	- 4 343	- 8 296	- 14 863
Reprises	- 326	- 4 348	- 2 068	- 6 742
Variations de périmètre	-	65	472	537
Reclassements	778	- 2 444	- 1 462	- 3 129
SOLDE À LA CLÔTURE	5 748	11 519	32 757	50 024

Provisions courantes

En milliers d'euros	Fiscal	Social	Autres	Total
Solde à l'ouverture	586	6 183	3 132	9 901
Dotations	780	1 290	9 120	11 190
Utilisations	- 307	- 2 692	- 4 810	- 7 810
Reprises	-	- 1 281	- 3 258	- 4 539
Variations de périmètre	2 618	-	1 843	4 461
Reclassements	4	- 747	3 104	2 361
SOLDE À LA CLÔTURE	3 681	2 752	9 132	15 565

Litiges fiscaux hors IAS 12

Les provisions pour litiges fiscaux hors IAS 12, TVA par exemple, concernent des provisions pour redressement d'impôt et des litiges fiscaux dont les montants ont été contestés. Aucun litige individuel ne représente un montant significatif au 31 décembre 2021.

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 2021.

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 2021.

NOTE 10 IMPÔTS

10.1 Ventilation de la charge d'impôt

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2021	31.12.2020
Impôts courants	- 75 746	- 41 912
Impôts différés	62 247	24 736
IMPÔTS SUR LE RÉSULTAT	- 13 500	- 17 176

10.2 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>	31.12.2021	31.12.2020
Résultat net (part du Groupe)	94 623	39 402
Intérêts minoritaires	21 772	2 702
Résultat des sociétés mises en équivalence	1 997	776
Charge d'impôt	13 500	17 176
Résultat avant impôts	131 892	60 057
Taux d'impôt théorique	28,41 %	32,02 %
Charge d'impôt théorique	37 468	18 983
Différences permanentes	- 6 580	- 1 669
Incidence frais financiers non déductibles	- 1 166	781
Déficits fiscaux de l'exercice non activés	6 945	4 025
Utilisation de déficits fiscaux non activés	- 1 823	- 4 784
Ajustement des impôts différés constatés antérieurement	- 26 879	5 788
Ajustement des impôts des périodes antérieures	- 1 872	- 10 340
Impôts à taux réduit	- 1 795	- 10 115
Impact de la CVAE net d'impôt en France	9 725	15 968
Impact de l'IRAP en Italie	1 760	261
Impact des résultats exemptés d'impôt	- 549	1 166
Différence taux mère/fille	- 1 771	- 2 890
Impact des sociétés mise en équivalence	36	
Incidence du changement du taux d'impôt sur les sociétés à horizon futur		
CHARGE RÉELLE D'IMPÔT	13 500	17 176
Taux effectif d'impôt	10,24 %	28,60 %

10.3 Impôts différés

Des impôts différés sont constatés, en utilisant la méthode bilancielle du report variable, pour les différences temporelles existant à la clôture entre la base fiscale des actifs et des passifs et leur valeur comptable, ainsi que sur les déficits fiscaux.

Les actifs d'impôts différés sont comptabilisés dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices imposables futurs sur lesquels les pertes fiscales non utilisées pourront être imputées.

Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritère qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur la projection financière mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Les impôts différés sont calculés entité par entité. Ils sont compensés lorsque les impôts sont prélevés par la même autorité fiscale et qu'ils se rapportent à une même entité fiscale (groupe d'intégration fiscale en France et en Allemagne).

Les actifs et passifs d'impôt différé sont évalués au taux d'impôt dont l'application est attendue sur l'exercice au cours duquel l'actif sera réalisé ou le passif réglé, sur la base des taux d'impôt (et réglementation fiscale) qui ont été adoptés ou quasi-adoptés à la date de clôture.

Les impôts différés sont présentés sur des rubriques spécifiques du bilan inclus dans les actifs non courants et les passifs non courants.

Ainsi au 31 décembre 2021, 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 4,82 % selon les régions ;
- en Belgique : au taux de 25,00 % ;
- en Allemagne au taux de 15,825 % ou 30,504 % selon les sociétés.

10.3.1 Nature des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2021	31.12.2020
Immobilisations incorporelles	508 667	508 333
Immobilisations corporelles	124 014	156 402
Différences temporaires CVAE	5 455	5 509
Instruments financiers	- 3 556	- 9 930
Reports fiscaux	- 24 404	- 32 936
Provisions pour engagements de retraites	- 16 496	- 17 788
Autres provisions	3 514	- 6 002
Autres différences temporaires	- 29 032	- 16 381
Autres actifs/passifs	- 79 262	- 61 185
NET D'IMPÔTS DIFFÉRÉS (PASSIF)	488 901	526 023

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.

10.3.2 Variation nette des impôts différés

<i>En milliers d'euros</i>	31.12.2021	31.12.2020
Solde à l'ouverture	526 027	458 368
Charge (produit)	- 62 247	- 24 736
Variation de périmètre	22 710	86 419
Imputation en capitaux propres	7 977	147
Autres variations	- 5 567	5 825
SOLDE À LA CLÔTURE	488 901	526 023

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant de 24,4 M€ au 31 décembre 2021 contre 32,9 M€ au 31 décembre 2020. Il s'agit principalement de la France, l'Allemagne et la Belgique pour lesquels les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies. Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2021, les actifs d'impôts différés sur déficits reportables, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 21,1 M€ (16,0 M€ au 31 décembre 2020). Ces actifs d'impôts différés non reconnus au 31 décembre 2021 concernent principalement les pays suivants : la France (12,7 M€), l'Allemagne (5,8 M€) et la Belgique (1,8 M€).

Il s'agit essentiellement de déficits fiscaux générés :

- en France pour les déficits nés avant l'entrée dans l'intégration fiscale dont l'utilisation est possible mais présente des contraintes fortes ;
- en Allemagne pour les déficits de sociétés hors d'un *tax group* non activés compte tenu de leur faible probabilité de récupération ;
- en Belgique, pour les déficits des associations sans but lucratif (ASBL) dont l'utilisation n'est pas autorisée (base non activable de 16,3 M€ au 31 décembre 2021 à un taux d'impôt quasi nul).

NOTE 11 ENGAGEMENTS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Litiges

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.

NOTE 12 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 24 janvier 2022, Le Monde a publié un extrait du livre « Les Fossoyeurs », publié le 26 janvier 2022, qui révèle les résultats d'une investigation dans un groupe de maisons de retraite spécialisées concurrent de Korian. Ce récit a déstabilisé la vision du secteur et a suscité beaucoup d'émotion et de réactions politiques avec un impact significatif sur la perception des marchés des maisons de retraite spécialisées en France.

Dans ce cadre, Korian a choisi de largement communiquer sur les valeurs du Groupe et son approche en matière de qualité et conformité. Le Groupe a mis l'accent sur les éléments suivants : les procédures en place et leurs contrôles en particulier sur les achats, RH, politiques salariales et qualité, sa politique en matière de ressources humaines centrées sur le bien-être et la formation des collaborateurs et son dialogue actif avec les différentes parties prenantes du Groupe, au niveau français et

européen avec un focus particulier sur le dialogue social avec les représentants du personnel et les syndicats.

Korian a également souligné le rôle structurant qu'il joue dans les territoires, en tant qu'investisseur, en tant qu'employeur pour développer des solutions afin de soutenir les personnes âgées et leurs familles, grâce à son offre étendue de soins et d'accompagnement.

Le Groupe a annoncé avoir engagé les travaux au sein de son Conseil d'administration en vue du passage au statut de société à mission.

À date Korian n'a pas connaissance d'enquête ou de procédure en cours ayant un impact sur les états financiers du Groupe tels qu'arrêtés par le Conseil d'administration du 23 février 2022.



NOTE 13 AUTRES INFORMATIONS

13.1 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	31.12.2021 Montants versés	31.12.2020 Montants versés
Directrice générale depuis le 26 janvier 2016		
Rémunération fixe annuelle	450 000	213 750
Rémunération variable annuelle	278 480	495 000
Avantages en nature	17 310	16 056
TOTAL	745 790	724 806
Président du Conseil du 26 janvier 2016 au 1^{er} octobre 2020		
Rémunération fixe annuelle		194 062
Président du Conseil depuis le 1^{er} octobre 2020		
Rémunération fixe annuelle	345 000	64 688
TOTAL	345 000	258 750

Les montants versés en 2020 tiennent compte de la réduction exceptionnelle de 25 %, d'une part, de la rémunération qu'aurait dû percevoir la Directrice générale en 2020 (rémunération variable au titre de 2019, versée en 2020, et rémunération fixe) et, d'autre part, de la rémunération fixe annuelle pour 2020 du Président du Conseil.

13.2 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 2021 pour toutes les sociétés du Groupe.

En milliers d'euros	Mazars 2021	EY 2021	Mazars 2020	EY 2020
Commissariat aux comptes				
Émetteur	276	276	284	284
Filiales intégrées globalement	1 748	1 441	1 314	1 542
Sous-total	2 024	1 717	1 598	1 826
Autres services	248	178	351	444
Sous-total	248	178	351	444
TOTAL	2 272	1 895	1 949	2 270

Les autres services sont principalement liés à des missions de *due diligence* liées aux acquisitions et opérations sur le capital de la période.

13.3 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 ;
- a la capacité d'exercer son pouvoir de manière à influencer sur le montant des rendements qu'elle obtient.

En général, les entreprises contrôlées sont celles dans lesquelles Korian détient directement ou indirectement plus de 50 % des droits de vote.

PARTENARIATS ET ENTREPRISES ASSOCIÉES

Il existe des participations mises en équivalence et des participations en contrôle conjoint dans le Groupe.

Les partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

Toutes les sociétés filiales allemandes listées ci-dessous (à l'exception de la société SENIORENPFLEGEHEIM GmbH BAD NEUSTADT AD SAALE Bad Neustadt a.d. Saale, de la société Korian MANAGEMENT GRUNDBESITZ GmbH, Munich et de la société Korian MANAGEMENT AG, Salzburg) et incluses dans le bilan consolidé sont dispensées, en vertu de l'article 264, 264b et 291 du Code de commerce allemand (HGB – Handelsgesetzbuch), de l'obligation de publication des états financiers consolidés et individuels et des rapports de gestion (du Groupe), selon l'article 325 du même code, pour l'exercice 2021.

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 ;
- IP : intégration proportionnelle.

13.3.1 France

Entité juridique

KORIAN SA – SOCIÉTÉ MÈRE	100	
KORIAN FRANCE	100	IG
CARE X IMMOBILIER	100	IG
MEDIDEP FONCIER	100	IG
IMMOBILIÈRE JANIN	100	IG
KORIAN SANTÉ	100	IG
ABILONE	100	IG
KORIAN IMMOBILIER (ANCIENNEMENT ATRIUM)	51	IG
SCI FALCA	51	IG
JONGKIND	100	IG
KD H	100	IG
KORIAN DOMICILES	100	IG
KD SAP	100	IG
KD SANTÉ SÉCURITÉ	100	IG
LA MOULINIÈRE	100	IG
KORIAN PARTENAIRE	51	IG
SCI LA CROIX DU MARÉCHAL	100	IG
SCI FPM	100	IG
SCI FONCIÈRE A&V	30	IG
SAS KORIAN ASSET & PROPERTY MANAGEMENT	100	IG
LES OMEGADES	100	IG
OMEGA SAS	100	IG
SA PRIVATEL	100	IG
SCCV HENRIADE	100	IG
SCI BEAUSÉJOUR	100	IG
HHT	100	IG

Entité juridique

NORD COTENTIN	100	IG
KORIAN WILLIAM HARVEY	100	IG
HOLDING LES ACACIAS	100	IG
HOLDING AB AUSTRUY BUREL	99	IG
INICEA HOLDING	100	IG
KORIAN & PARTENAIRE IMMOBILIER 5	100	IG
KORIAN & PARTENAIRE IMMOBILIER 6	100	IG
KORIAN & PARTENAIRE IMMOBILIER 7	100	IG
KORIAN & PARTENAIRE IMMOBILIER 8	100	IG
KORIAN & PARTENAIRE IMMOBILIER 2	51	IG
ANTIN INFRASTRUCTURE PARTNERS LUXEMBOURG	100	IG
HMIMH	72	IG
PB EXPANSION	100	IG
SCI KORIAN BEZONS IMMOBILIER	51	IG
SCI HOLDING IMMOBILIER 2	100	IG
SCI KORIAN ÉTOILE IMMOBILIER 2	100	IG
KORIAN ÉTOILE IMMOBILIER SCI	100	IG
SCI KORIAN OULLINS IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LA COTONNADE IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LES CATALAUNES IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN SANTÉ IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LIVRY SULLY IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN LES RESTANQUES IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN SAVERNE IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN MORNAY IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN ONCOPOLE TOULOUSE IMMOBILIER	51	IG
SCI KORIAN PARC DES DAMES IMMOBILIER	51	IG
KORIAN RSS IMMOBILIER SCI	100	IG
SCI KORIAN VILLA AMARELLI IMMOBILIER	51	IG
KORIAN & PARTENAIRES IMMOBILIER 1 (SCI HOLDING IMMOBILIÈRE)	51	IG
KORIAN LES ARCADES IMMOBILIER	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 1	51	IG
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 10	100	IG
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 11	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 2	51	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 3	51	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 4	51	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 5	51	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 6	51	IG
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 7	51	IG
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 8	51	IG
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE 9	100	IG
SAS KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE	51	IG
OPPCI KORIAN IMMOBILIER	100	IG
KORIAN IMMOBILIER DÉVELOPPEMENT	100	IG
BRIANÇON MONTJOY	100	IG
SAS LE MONT SOLEIL	100	IG
AGAPANTHE	100	IG
LE BOIS DU CHEVREUIL	100	IG
BELLEVUE	100	IG
CS BRUYÈRES	100	IG
LE CHALET	100	IG

Entité juridique

CMS CHAMBON	100	IG
CLEOME	100	IG
FINANCIÈRE LETRETTE	100	IG
PIN BALMA	100	IG
PRAIRIE	100	IG
MAZERES R GASTON DE FOIX	100	IG
RÉSIDENCE VICTOR HUGO	100	IG
NARBONNE LES PINS	100	IG
SCI BRUAY	100	IG
LES PALMIERS	100	IG
SARL PASTHIER PROMOTION	100	IG
CLINIQUE ST BRUNO	100	IG
SCI DEBOURNOU	100	IG
SNC DINARD	100	IG
SCI GERLAND	100	IG
SCI LE MANS	100	IG
ST REMY ALPILLES	100	IG
SCI LES SABLES	100	IG
SCI ST MALO	100	IG
SCI ST GEORGES	100	IG
ST MARTIN DLS GESTION	100	IG
JARNAC MAISON BLANCHE	100	IG
JARNAC VILLA BLEUE	100	IG
SAS LA VALLÉE BLEUE	100	IG
KORIAN LE CLOS L'ORCHIDÉE	100	IG
SCI MONTVERT	100	IG
TOULOUSE CÔTE PAVÉE	100	IG
RÉSIDENCE DE BUEIL	100	IG
SARL DU PRÉ DE LA GANNE	100	IG
MONTROND ALMA SANTÉ	100	IG
SCI ALMA SANTÉ	100	IG
SCI VALMAS	100	IG
SCI SYR IMMOBILIER	100	IG
BEAUREGARD	100	IG
RÉSIDENCE CHÂTEAU DES LANDES	100	IG
SARL FONTAINE BAZEILLE	100	IG
SCI CV BAZEILLE	100	IG
SCI LA PALOUMERE	100	IG
SCI BICHAT	100	IG
LAXOU R AUTOMNE	100	IG
SCI LAXOU	51	IG
NEUVILLE R AUTOMNE	100	IG
RÉSIDENCE DE L'ABBAYE	100	IG
BARBAZAN PIETAT	100	IG
ACANTHE	100	IG
GUEBWILLER SOLISANA	100	IG
LA COLOMBE	100	IG
LES GARDIOLES	100	IG
RESID GESTION	100	IG
GRÉZIEU J HESTIA	100	IG
LYON R AUTOMNE	100	IG
SAS VILLA DU CHENE	100	IG

Entité juridique

HURIGNY LA ROSERAIE	100	IG
LA VARENNE ST SAUVEUR	100	IG
SCI LA ROSERAIE	100	IG
SCI VARENNE ST SAUVEUR	100	IG
LE MANS R AUTOMNE	100	IG
SCI CHAMBÉRY JOURCIN	100	IG
PARIS LES PARENTÈLES	100	IG
SAS LA DÉTENTE	100	IG
PONTAULT AUBERGERIE	92	IG
ST PIERRE CHAINTRÉAUVILLE	100	IG
LOUVECIENNES CVS	100	IG
MAUREPAS LES PARENTÈLES	100	IG
RÉSIDENCE LES TILLEULS	100	IG
SAS ALEXMAR	100	IG
SARL LES ALYSSES	100	IG
SAS LES CIGALES	100	IG
COGOLIN CLINIQUE DU GOLFE	100	IG
SAS ST FRANÇOIS DU LAS	100	IG
LA LOUISIANE	100	IG
SAS TOURETTE LE CLOS VERMEIL	100	IG
SAS RELAIS TENDRESSE	100	IG
CARPENTRAS CMV	100	IG
HOLDING LUBERON SANTÉ	100	IG
LES SABLES R AUTOMNE	100	IG
SAS DOMAINE DES TROIS CHEMINS	100	IG
SCI LES TROIS CHEMINS	100	IG
JONCHÈRE ST MAURICE	100	IG
SCI CLINIQUE ST MAURICE	100	IG
KORIAN CHÂTEAU DE LORMOY	100	IG
SAS LES TOURELLES	100	IG
BAGNEUX LES PARENTÈLES	100	IG
INVAMURS	100	IG
SAS MS FRANCE	60	IG
SCI CMA	100	IG
SOCEFI	100	IG
SIÈGE MF	100	IG
KORIAN LA BASTIDE	100	IG
KORIAN FRONTENAC	100	IG
KORIAN PÉRIER	100	IG
PÉRIER RETRAITE	51	IG
KORIAN LES PARENTS	100	IG
REINE MATHILDE	100	IG
LA GALICIA	99	IG
SCPR CROIX DU MARÉCHAL	100	IG
KORIAN LES AJONCS	100	IG
BOIS LONG	100	IG
JARDINS D'ÉPARGNES	100	IG
ROSA BELLA	100	IG
AGES ET VIE GESTION	70	IG
AGES ET VIE HABITAT	70	IG
AGES ET VIE SERVICES	70	IG
KORIAN MAS DE LAUZE	100	IG

Entité juridique

KORIAN VILLA LAURAGAIS	100	IG
LA CHÊNAIE	100	IG
LA CHÊNERAIE	100	IG
KORIAN GRAND MAISON	100	IG
HENRIADE	100	IG
LASIDOM	100	IG
SCI BADERA	51	IG
CLOS D'ARMAGNAC	100	IG
KORIAN VILLA BONTEMPS	100	IG
ENTRE DEUX MERS	100	IG
KORIAN VILLA GABRIEL	99	IG
KORIAN LES ISSAMBRES	100	IG
LES DOMAINES DE CESTAS	100	IG
ROSES DU BASSIN	100	IG
KORIAN LES MEUNIÈRES	100	IG
KORIAN CHAMTOU	100	IG
KORIAN LA MÉNARDIÈRE	100	IG
SHT (STÉ HOSPITALIÈRE DE TOURAINÉ)	100	IG
KORIAN VILLA D'ALBON	100	IG
SCI LE TEILLEUL	100	IG
KORIAN LE DIAMANT	100	IG
COMPAGNIE FONCIÈRE VERMEILLE	51	IG
KORIAN BELLECOMBE	100	IG
KORIAN LES ARCADES	100	IG
KORIAN MAGENTA	100	IG
KORIAN VILLA SAINT DO	100	IG
KORIAN LE BOIS CLÉMENT	100	IG
KORIAN BRUNE	100	IG
KORIAN PARC DE L'ABBAYE	100	IG
KORIAN VILLA EYRAS	100	IG
KORIAN FLORIAN CARNOT	100	IG
KORIAN LES TYBILLES	100	IG
KORIAN LES LIERRES	100	IG
KORIAN L'AIR DU TEMPS	100	IG
KORIAN HAUTS D'ANDILLY	100	IG
KORIAN LO SOLELH	100	IG
KORIAN REINE BLANCHE	100	IG
KORIAN LES BLÉS D'OR	100	IG
KORIAN LES TEMPS BLEUS	100	IG
CARLOUP SANTÉ SARL	100	IG
LE CASTELLI	100	IG
ANTIN IMMO BORDEAUX	51	IG
ANTIN IMMO EPINAL	51	IG
ANTIN IMMO HOLDING	51	IG
ANTIN IMMO INICEA	51	IG
ANTIN IMMO SAINT-AVOLD	51	IG
ANTIN IMMO SAINT-BRIEUC	51	IG
FONCIÈRE JOUVENCE NUTRITION	100	IG
FONCIÈRE VAL JOSSELIN	100	IG
INICEA FONCIÈRE 1	100	IG
SCI LA CONFLUENCE SAINT-CYR	100	IG
LES ESSENTIELLES CAEN	100	IG



Entité juridique

LES ESSENTIELLES CONFLANS-STE-HONORINE	100	IG
LES ESSENTIELLES HOLDING	100	IG
LES ESSENTIELLES LIMEIL-BRÉVANNES	100	IG
LES ESSENTIELLES L'ISLE ADAM	100	IG
LES ESSENTIELLES NÈGREPELISSE	100	IG
LES ESSENTIELLES ROUEN	100	IG
LES ESSENTIELLES STRASBOURG – POURTALES	100	IG
LES ESSENTIELLES SAINTE-SOULLE	100	IG
RÉSIDENCE LES ESSENTIELLES SURESNES	100	IG
LES ESSENTIELLES VINCENNES	100	IG
KORIAN LES FONTAINES	100	IG
ISÈRE SANTÉ	100	IG
LAFFITTE SANTÉ	100	IG
SCI MAIL IMMOBILIER	100	IG
LE MAIL SANTÉ	100	IG
MASSENET SANTÉ	100	IG
MEDOTELS SIÈGE	100	IG
KORIAN MISTRAL	100	IG
KORIAN CLOS DES VIGNES	100	IG
KORIAN LA VILLA POPYRI	100	IG
KORIAN LES CASSISSINES	100	IG
KORIAN LA SPINALE	100	IG
KORIAN L'ASTREE	100	IG
KORIAN LA FONTANIÈRE	100	IG
KORIAN MAS DES AINÉS	100	IG
KORIAN LA LOUBIÈRE	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'ALIZÉ	100	IG
KORIAN L'ESCONDA	100	IG
KORIAN PASTORIA	100	IG
KORIAN LE PETIT CASTEL	100	IG
PEROU SIÈGE	100	IG
KORIAN LES PINS BLEUS	100	IG
KORIAN PONTLIEUE	100	IG
KORIAN QUIÉTA	100	IG
KORIAN SAISON DORÉE	100	IG
KORIAN SAINT-FRANÇOIS	100	IG
VILLANDIÈRES NÎMES	100	IG
KORIAN GLETEINS	100	IG
SAS LE PONTET	100	IG
LES ACACIAS (BRIANCON)	100	IG
KORIAN LES 4 FONTAINES	100	IG
KORIAN LA VERNÈDE	100	IG
KORIAN LES OLIVIERS	100	IG
KORIAN BROCÉLIANDE	100	IG
SAS LES CLARINES	100	IG
KORIAN PARC DE GASVILLE	100	IG
SAS CLINIQUE LES GRANDS CHENES	100	IG
KORIAN LES FLOTS	100	IG

Entité juridique

SCI IMMO 2	51	IG
SAS LA VALLONIE	100	IG
SCI BELVÉDÈRE PLAGE	100	IG
SA BELVÉDÈRE	100	IG
KORIAN MONTPRIBAT	100	IG
SAS NAPOLÉON	100	IG
SCI NAPOLÉON	51	IG
KORIAN L'ESTRAN	100	IG
CLINIDEV SAS	100	IG
CLINIDOM SAS	100	IG
LES ACACIAS (GAN)	100	IG
MARIENIA	100	IG
SAS CDS 2	100	IG
SARL H.ECO	51	IG
SAS LA SOLANE	100	IG
SAS VAL PYRENE	100	IG
SAS CRFS GUSTAVE ZANDER	100	IG
SA SAEM – INSTITUT ZANDER	100	IG
SCI SCI GARIBALDI SIERROZ	51	IG
SCI SCI LE ZANDER	51	IG
KORIAN LE MONT BLANC	99	IG
KORIAN CANAL DE L'OURCQ	100	IG
KORIAN YVELINES SUD	100	IG
KORIAN LES NOES	100	IG
KORIAN C.3.S	100	IG
KORIAN LES TROIS TOURS	100	IG
KORIAN L'ORÉGON	100	IG
KORIAN L'OBSERVATOIRE	100	IG
KORIAN LA MARETTE	100	IG
PETITS-FILS DÉVELOPPEMENT	100	IG
PETITS-FILS	100	IG
KORIAN ROGER SALENGRO	100	IG
KORIAN SULLY	100	IG
KORIAN JONCS MARINS	100	IG
KORIAN LE PONT	100	IG
CENTRE AUBERGENVILLOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
KORIAN CLAVETTE	100	IG
CENTRE CALADOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CLINIQUE DES VALLÉES	100	IG
CLINIQUE JEANNE D'ARC	100	IG
CENTRE LYONNAIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE MONTOIS DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE NABORIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CENTRE DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE DE CENON	100	IG
CENTRE PSYCHIATRIQUE LIVRYEN AMBULATOIRE	100	IG
CLINIQUE DU PAYS DE SEINE	100	IG
CENTRE SPINALIEN DE PSYCHIATRIE AMBULATOIRE	100	IG
CLINIQUE DE VONTES	100	IG
INICEA VAL JOSSELIN	96	IG
KORIAN CHARNAY	100	IG
CLINIQUE LES HORIZONS	100	IG
IMMOBILIÈRE DES ROSES	100	IG



Entité juridique

IMMOBILIÈRE DES VALLÉES	100	IG
INICEA JOUVENCE NUTRITION	100	IG
KORIAN SOLUTION	100	IG
LA CORNE DE L'ABONDANCE	90	IG
CLINIQUE MAYLIS	100	IG
MOVE IN MED	100	IG
CLINIQUE LA MARE Ô DANS	100	IG
OMEDYS	70	IG
PÔLE DE SANTÉ MENTALE LA CONFLUENCE	100	IG
CLINIQUE DE PSY D'OSNY	100	IG
CLINIQUE DE REGENNES	100	IG
SERVICE D'ÉMILIE – VERSAILLES	54	IG
SERIENESS SSR	100	IG
TECHNOSENS ÉVOLUTION	70	IG
KORIAN THALATTA	100	IG
CLINIQUE VILLA DES ROSES	100	IG
VIVASON	44	ME
LES ESSENTIELLES COMPIÈGNE	100	IG
LES ESSENTIELLES LIVRY-GARGAN	100	IG
GIE INICEA SERVICES	100	IG

13.3.2 Allemagne**Entité juridique**

KORIAN DEUTSCHLAND AG, MUNICH	100	IG
KORIAN HOLDING GMBH, MUNICH	100	IG
CURANUM BETRIEBS GMBH WEST, MUNICH	100	IG
KORIAN AKADEMIE GMBH, MUNICH	100	IG
BUP BETREUUNG UND PFLEGE GMBH, MUNICH	100	IG
KORIAN PERSONALDIENSTLEISTUNG GMBH, MUNICH	100	IG
ALTENHEIM BETRIEBSGESELLSCHAFT WEST GMBH, MUNICH	100	IG
CURANUM BETRIEBS GMBH, MUNICH	100	IG
CURANUM BETRIEBS GMBH MITTE, MUNICH	100	IG
CURANUM FRANZISKUSHAUS GMBH, MUNICH	100	IG
GAP MEDIA SERVICE GMBH, MUNICH	100	IG
CURANUM LIESBORN GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
RIAG SENIORENZENTRUM « ENNEPETAL » GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
RIAG SENIORENZENTRUM « ERSTE » GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
RIAG SENIORENZENTRUM « ZWEITE » GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
BAD SCHWARTAUER AVG ALTENHEIM-VERMIETUNG GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
SERVICE GESELLSCHAFT WEST GMBH, MUNICH	100	IG
PFLEGEEXPERTEN GMBH, MUNICH	100	IG
CURANUM VERWALTUNGS GMBH, MUNICH	100	IG
QUALIVITA BETEILIGUNGS-GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENZENTRUM LANGENKAMP GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENZENTRUM LÜBBECKE GMBH, MUNICH	100	IG
SENIOREN-ZENTRUM AM SEE GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
SENIOREN-ZENTRUM AM SEE VERWALTUNGS-GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENZENTRUM PEINE AM HERZBERG GMBH, MUNICH	100	IG
SENIOREN- UND PFLEGEHEIM ILSEDE AM MARKT GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENBETREUUNGSGESELLSCHAFT STELLE GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG

Entité juridique

TAGESPFLEGE QUALIVITA GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENZENTRUM AM PFARRGARTEN GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENZENTRUM NIENHAGEN QUALIVITA GMBH, MUNICH	100	IG
JOHANNES SENIORENDIENSTE GMBH, MUNICH	100	IG
QUALIVITA SERVICE WOHNEN GMBH, MUNICH	100	IG
AMBULANTE PFLEGE QUALIVITA GMBH, MUNICH	100	IG
QV-SERVICE GMBH, MUNICH	100	IG
AMBULANTE PFLEGE NINO ALLEE GMBH, MUNICH	100	IG
NOVENT PFLEGEBETRIEBE GMBH, MUNICH	100	IG
NOVENT SERVICEBETRIEBE GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX – HAUS SILBERDISTEL – ALTEN U. PFLEGEHEIM GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX – HAUS ROGGENBERG – PFLEGEHEIM GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-HAUS KARWENDEL ALTEN- UND PFLEGEHEIM GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-AMBULANTE INTENSIVE PFLEGE GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-HAUS ROSMARIN SENIOREN- UND PFLEGEZENTRUM GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENWOHNANLAGE OETTINGEN GMBH, MUNICH	100	IG
ALTEN- PFLEGEHEIM VEITSBRONN GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX SENIORENRESIDENZ ELSTERTALBLICK GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX SOZIALZENTRUM IM LERCHENFELD GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX SOZIALZENTRUM WINDSBACH GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM IM BRÜHL GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM TAUNUSBLICK GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-HAUS AM STEINSGRABEN SENIOREN – UND PFLEGEZENTRUM GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX – SENIORENZENTRUM ULMENHOF GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX – HAUS SONNENGARTEN WOHN – UND PFLEGEZENTRUM GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM GRAF TILLY GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM HERZOG ALBRECHT GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENRESIDENZ AM TEICHBERG GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENRESIDENZ DETTELBACH GMBH, MUNICH	100	IG
SENIOREN- UND FACHPFLEGEZENTRUM GMBH (GRETTEL-EGNER-HAUS), MUNICH	100	IG
SOLIDARIA SENIORENRESIDENZEN GGMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM HESSENALLEE GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM FRONMÜLLERSTRASSE GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM GARTENSTADT GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM BODENSEERING GMBH, MUNICH	100	IG
WBW GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ST. HEDWIG GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM NEUPERLACH GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AHORNHOF GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM MUPPBERG GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM MAINPARKSEE GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM AM SCHLOSSTEICH GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM ZWEI LINDEN GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM WEIDENPESCH GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM EVERGREEN MAXHÜTTE GMBH, MUNICH	100	IG
SERVAS GMBH – SERVICELEISTUNGEN FÜR DEN ALTENHILFSEKTOR, MUNICH	100	IG
GERICARE GMBH, MUNICH	100	IG
KORIAN IMMOBILIEN GMBH, MUNICH (FORMER : LEOS GMBH)	100	IG
PHÖNIX-SENIORENZENTRUM EVERGREEN GMBH, MUNICH	100	IG
PHÖNIX-LEBENSZENTREN GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENHEIM AN DER PAAR GMBH, MUNICH	100	IG
KLINIK AM STEIN VERWALTUNGS GMBH, MUNICH	100	IG



Entité juridique

KLINIK AM STEIN PROJEKTENTWICKLUNGSGESELLSCHAFT MBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
SOTERIA MANAGEMENTGESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG, MUNICH	100	IG
EVERGREEN HOLDING GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE- UND BETREUUNGSZENTRUM BUTZBACH GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGEZENTRUM AM ALTEN POSTSTADION GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE – UND BETREUUNGSZENTRUM BERGNEUSTADT GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE – UND BETREUUNGSZENTRUM LANDSCHEID GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE – UND BETREUUNGSZENTRUM PADERBORN GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE – UND BETREUUNGSZENTRUM RECKLINGHAUSEN GMBH, MUNICH	100	IG
EVERGREEN PFLEGE – UND BETREUUNGSZENTRUM SAARBURG GMBH, MUNICH	100	IG
BLITZ 07-712 GMBH, MUNICH	100	IG
HELVITA SENIORENZENTREN GMBH, MUNICH	100	IG
ALPHEIDE-SENIORENZENTRUM GMBH, MUNICH	100	IG
SENIOREN-DOMIZIL FAMILIE WOHNIEDLER GMBH, MUNICH	100	IG
HAUS AMSELHOF SENIORENRESIDENZ GMBH, MUNICH	100	IG
HELVITA WIRTSCHAFTSDIENSTE GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENPFLEGE HASSLOCH GMBH, MUNICH	100	IG
SENTIVO GMBH, MUNICH	100	IG
SENTIVO RHÖNDORF GMBH, MUNICH	100	IG
SENTIVO EITOLF GMBH, MUNICH	100	IG
SENTIVO MÖNCHENGLADBACH GMBH, MUNICH	100	IG
SENTIVO SOLINGEN GMBH, MUNICH	100	IG
SCHAUINSLAND PFLEGEBETRIEBS-GMBH, MUNICH	100	IG
AMBULANTE PFLEGE SCHAUINSLAND GMBH, MUNICH	100	IG
PFLEGE AUS EINER HAND GMBH, MUNICH	100	IG
KÖNIG BETEILIGUNGS-VERWALTUNGS-GMBH, MUNICH	100	IG
KORIAN HÄUSLICHE KRANKENPFLEGE BETEILIGUNGS-GMBH, MUNICH	100	IG
HÄUSLICHE KRANKENPFLEGE CHARLOTTE KÖNIG GMBH & CO KG, MUNICH	100	IG
MOBILE KRANKENPFLEGE MAIER GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
INTENSIVPFLEGEDIENST LEBENSWERT GMBH, MUNICH	100	IG
LEBENSWERT IMMOBILIENVERWALTUNGS- UND BETEILIGUNGS- GMBH, MUNICH	100	IG
LEBENSWERT WOHNEN GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
KORIAN MANAGEMENT AG, MUNICH	100	IG
KORIAN MANAGEMENT GRUNDBESITZ GMBH, MUNICH	53,5	IG
KORIAN TEXTILSERVICE GMBH, MUNICH	100	IG
KORIAN MANAGEMENT AG, SALZBURG	100	IG
CR KORIAN HOLDING GMBH, MUNICH	100	IG
CASA REHA BETRIEBS- UND BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
HAUS ALTKÖNIG HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
CASA REHA VIII IMMOBILIEN VERWALTUNGSGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH, MUNICH	100	IG
CASA REHA IX IMMOBILIEN BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH, MUNICH	100	IG
CASA REHA VIII IMMOBILIENGESELLSCHAFT OBJEKT LOLLAR MBH & CO. KG, MUNICH	100	IG
CASA REHA HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
NON – FOOD HANDELSGESELLSCHAFT FÜR SENIORENBEDARF MBH, MUNICH	100	IG
F & B SENIOREN SERVICE-CENTER GMBH, MUNICH	100	IG
S&K TEXTIL SENIOREN DIENSTLEISTUNGS- CENTER GMBH, MUNICH	100	IG
CASA REHA ALTENPFLEGEHEIM GMBH, MUNICH	100	IG
SENIORENRESIDENZ AM ERLHENHOFSEE BETRIEBSGESELLSCHAFT MIT BESCHRÄNKTER HAFTUNG, MUNICH	100	IG
XXIV. CASA REHA IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
XXVIII. CASA REHA IMMOBILIENVERWALTUNGSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
XX. CASA REHA VERWALTUNGS- UND IMMOBILIENERWERBS GMBH & CO. KG, MUNICH	100	IG

Entité juridique

SENIORENPFLEGEHEIM GMBH BAD NEUSTADT A.D. SAALE, BAD NEUSTADT/SAALE	75	IG
CASA REHA SENIORENPFLEGEHEIM GMBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT BETRIEBS- UND BETEILIGUNGS GMBH, MUNICH	100	IG
SOTEC GMBH, MUNICH	100	IG
SERVEX DIENSTLEISTUNGS GMBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT BETEILIGUNGS GMBH, MUNICH	100	IG
SOZIAL SERVICE EINRICHTUNGS- UND GESCHÄFTSBESORGUNGS GMBH, MUNICH	100	IG
GO DRACHENFELSSEE 506. VV GMBH, MUNICH	100	IG
GO DRACHENFELSSEE 510. VV GMBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT CHARLOTTEHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT CÄCILIEHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT FRIEDERIKENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT KATHARINENHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT MAGDALENEHOF BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN MBH, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT SOPHIENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT DOROTHEENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT BARBARAHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT MARIENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT LUISENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT CHRISTINENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT LORETTAHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT MARIETTENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT HELENEHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT SCHULZE-KATHRINHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT HERMINENHOF GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
SOZIALKONZEPT IM ROSEN PARK GMBH BETRIEBSGESELLSCHAFT SOZIALER EINRICHTUNGEN, MUNICH	100	IG
ALTER EGO SIEBENUNDVIERZIGSTE BETEILIGUNGSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
PROVITA HEIMBETRIEBSGESELLSCHAFT MBH, MUNICH	100	IG
SENIORENHEIM LEHNDORFER HOF GMBH, MUNICH	100	IG
SENIOREN DSC GMBH DIENSTLEISTUNGS- UND SERVICE CENTER, MUNICH	100	IG
AFARIA GRUNDSTÜCKSV ERWALTUNGS GMBH & CO. OBJEKT LOLLAR KG, MAINZ	94	IG



13.3.3 Italie

Entité juridique

COFISAN	100	IG
SEGESTA GESTIONI	100	IG
ASSISI PROJECT SPA	60	IG
AUREA SALUS SRL	100	IG
RSA BERZO INFERIORE SRL	100	IG
RSA BORNO SOCIETA DI PROGETTO S.P.A	100	IG
MONTE BURIASCO SRL	90	IG
CASA DI CURA SAN CAMILLO SRL	70	IG
CASA DI CURA CARACCIOLO SRL	100	IG
RESIDENZA VILLA CARLA SRL	100	IG
RESIDENZA CHALLANT SRL	90	IG
SANTA CHIARA SRL	70	IG
IL CHIOSCO SRL	100	IG
CLIPPER SRL	43	ME
CENTRO MEDICO SPECIALISTICO SRL	90	IG
CENTRO SPECIALISTICO PER LA CURA DEL DIABETE SRL	90	IG
ELIA DOMUS SRL	100	IG
ELIDE SRL	95	IG
FAMAST 3 SRL	100	IG
FIGERI SANITÀ SRL	66	IG
II FOCOLARE SRL	90	IG
FORTIS SRL	70	IG
FRATESOLE SRL CLINIC	100	IG
GABBIANO BORAGNO GROUP	100	IG
GERESS SRL	50	IP
SEGESTA 2000	100	IG
SEGESTA	100	IG
STUDIO SERENISSIMA SRL	100	IG
VILLA SILVANA S.P.A.	100	IG
SILVER IMMOBILIER	100	IG
SMERALDA RSA DI PADRU SRL	100	IG
SOGEMI SRL	100	IG
SONDRIO RINNOVA SRL	100	IG
CENTRO FISIOTERAPICO TARANTINI SRL	100	IG
VILLA DELLE TERME	100	IG
MEDICAL HOUSE VIGNE NUOVE SRL	100	IG
VITTORIA SRL	70	IG
VILLA SAN CLEMENTE	100	IG
PASSERANO MARMORITO (CARE SERVICE)	100	IG
CROCE DI MALTA SRL	100	IG
FORMIGINE	75	IG
BRA M. FRANCONI (IL FAGGIO)	100	IG
PLATINUM SPA	100	IG
ISAV SPA	100	IG
KINETIKA NET EQUITY METHOD	100	IG
LABORATORIO ANALISI CLINICHE DELLE VALLI SRL	100	IG
CENTRO RADIOLOGICO LAERTINO SRL	90	IG
LEONARDO DA VINCI – CDM SPA	100	IG
LEONARDO	95	IG
LOB SRL	100	IG
MOSAICO HC	100	IG

Entité juridique

MSH SRL	100	IG
NATIVITAS	51	IG
CENTRO DIAGNOSTICO MEDICINA NUCLEARE SRL	90	IG
OVER S.P.A	43	ME
OVER CARE SRL	43	ME
OVER&OVER SRL	43	ME
OVER REAL ESTATE SRL	43	ME
OVER SONDRIO SRL	43	ME
OVER SUITE SRL	43	ME
OVER VILLAS SRL	43	ME
PARCO DELLE ROSE 92 SRL	66	IG
RSA FRATESOLE SRL	100	IG
SERVIZI ASSISTENZIALI DOMICILIARI SRL	70	IG
SANEM2001 SRL	100	IG
SANTA CROCE SRL	90	IG
IDEASS SPA	90	IG
LEONARDO IMMOBILIER	100	IG
IMMOBILIARE MARINA DI SORSO SRL	100	IG
GIEFFE SERVIZI SRL	100	IG
GILAR SRL	100	IG
MEDICA SUD SRL	90	IG
SEGESTA MEDITERRANEA	100	IG

13.3.4 Belgique

Entité juridique

VLAAMSE ARDENNEN	100	IG
ARCHE DE VIE SA	100	IG
LE DOMAINE DES AMARYLLIS SPRL	100	IG
RÉSIDENCE 3 SA	100	IG
AURORA NV	100	IG
RÉSIDENCE REINE ASTRID SA	100	IG
BELLEVUE SA	100	IG
BERKENBOSCH NV	100	IG
RESIDENTIE SPOENPARK	100	IG
RESIDENTIE BONEPUT	100	IG
CLEANING AT HOME	100	IG
RESIDENTIE CHEVEUX D' ARGENT	100	IG
CLAIRE DE VIE SPRL	100	IG
CURA FAMILY SERVICES	100	IG
CLEANING FOR YOU	100	IG
LES CHARMILLES SA	100	IG
CORDIA HOLDING	100	IG
LE COLVERT SPRL	100	IG
DELLEBRON	100	IG
EKSTERVELD	100	IG
HUYSE ELCKERLYC	100	IG
GOLDEN MORGEN	100	IG
DAMIEN/HÉRIS SÉNISERVICES SA	100	IG
HEYDEVELD BVBA	100	IG
KAREN SPRL	100	IG



Entité juridique

RÉSIDENCE RY DU CHEVREUIL	100	IG
RÉSIDENCE SEIGNEURIE DU VAL	100	IG
RESIDENTIE SENIORPLAZA	100	IG
RESIDENTIE VAERENHOF	100	IG
RÉSIDENCE AU BON VIEUX TEMPS	100	IG
SENIOR ASSIST HOME CARE	100	IG
SENIOR HOUSING	51	IG
LES SITELLES SA	100	IG
SL FINANCE	100	IG
SENIOR LIVING GROUP	100	IG
SL INVEST	100	IG
SL IMMO	100	IG
SENIORPLAZA CONCEPT	100	IG
SENIORPLAZA INVEST	100	IG
CHATEAU SOUS BOIS SPRL	100	IG
VII VOYES SPRL	100	IG
JOHAN VRIJDAGHS BVBA	100	IG
WIELANT	100	IG
TEN PRINS	100	IG
RÉSIDENCE L' AIR DU TEMPS	100	IG
RÉSIDENCE BETHANIE	100	IG
LES RÉCOLLETS SA	100	IG
RESIDENTIE EDELWEIS	100	IG
WELFARE ESTATES NV	52	IG
RESIDENTIE DEUX PARCS	100	IG
RESIDENTIE 'DE OUDE MELKERIJ' BVBA	100	IG
MAISON DE XX AOÛT SA	100	IG
RESIDENTIE MAASMEANDER	100	IG
MARETAK	100	IG
WOON & ZORG EXPLOITATIE ICHTEGEM BVBA	100	IG
MÉLOPÉE	100	IG
WOON & ZORG EXPLOITATIE LUMMEN BVBA	100	IG
NOOTELAER	100	IG
ONAFHANKELIJKE THUISZORG VLAANDEREN	100	IG
DU PARC SA	100	IG
PSYCHOGERIATRISCH CENTRUM	100	IG
PLAZA CATERING	100	IG
NOUVELLE RÉSIDENCE LE SAULE SPRL	100	IG
RÉSIDENCE LE PROGRES	100	IG
RESIDENTIE MILSENHOF	100	IG
RÉSIDENTIE PALOKE	100	IG
RÉSIDENCE DU PLATEAU	100	IG
RÉSIDENTIE PRINSENPAK	100	IG
RESIDENCE DE LA PASSERINETTE	100	IG
DE LAEK SA	100	IG
ST LENAARTSHOF	100	IG
LE RICHEMONT	100	IG
RESIDENTIE KASTEELHOF	100	IG
LE CLOS DE LA RIVELAINE VALDAMI	100	IG

13.3.5 Pays-Bas

Entité juridique

DORES HERSTELZORG BV	100	IG
HESTIA BV	100	IG
GOUTEN HART	100	IG
STEPPING STONES HOME & CARE HOLDING BV	100	IG
KORIAN HOSPITALITY BV	100	IG
KORIAN FACILITIES BV	100	IG
KORIAN MANAGEMENT SERVICES BV	100	IG
ROSORUM ZORGEEXPLOITATIE BV	100	IG
SENIOR LIVING BV	100	IG
STEPPING STONES LEUSDEN BV	100	IG
STEPPING STONES VASTGOED BV	100	IG
KORIAN ZORG HOLDING BV	100	IG
STEPPING STONES HOME & CARE ZORG BV	100	IG
KORIAN RE COÖPERATIEF U.A	50	IP

13.3.6 UK

Entité juridique

BERKLEY CARE (BRISTOL) LTD	100	IG
BERKLEY CARE (CHESHAM) LTD	100	IG
ACTIVE LIVES CARE LIMITED	100	IG
BERKLEY CARE (PORTOBELLO PLACE) LTD	100	IG
RYEFIELD COURT CARE LIMITED	100	IG
SHINFIELD LODGE CARE LTD	100	IG
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS HOLDCO) LTD	100	IG
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS) LTD	100	IG
BERKLEY CARE (TOURNAMENT FIELDS PARENT) LTD	100	IG

13.3.7 Espagne

Entité juridique

SERVICIOS GÉRIÁTRICOS DE LA ALPUJARRA SL	100	IG
ASINARA INVESTMENTS SL	100	IG
BENORT SOCIAL SL	100	IG
CENTRO ABB SL	100	IG
CONSULTING ASISTENCIAL SOCIOSANITARIO SL	100	IG
CENTRE DE PREVENCIO I TRACTAMENT ANOREXIA I BULIMIA SL	100	IG
DESARROLLO PARADIGMA SL	100	IG
RESIDENCIA GERIÁTRICA EL PARQUE	100	IG
FUNDACION INSTITUTO DE TRASTORNOS ALIMENTARIOS	100	IG
IADA 2017 SL	100	IG
ITACARE ASISTENCIAL SL	100	IG
ITA CLINIC BCN SL	100	IG
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN 2018 SLU	100	IG
GROUPE OMEGA ESPANA SL	100	IG
PSICOLOGÍA Y REALIDAD VIRTUAL SL (PREVI)	100	IG
PROYECTO DE REHABILITACIÓN INTEGRAL DE LA SALUD MENTAL EN ARAGÓN SA	100	IG
RESIDENCIAS FAMILIARES PARA MAYORES SL	100	IG
SAN FELIPE DEL MEDOTERRANEO SL	100	IG
VITALIS CARE SL	100	IG

► CARTE D'IDENTITÉ DE KORIAN GROUP

Raison sociale :	KORIAN
Explication du changement de nom (si applicable)	NA
Pays du siège social :	France
Forme juridique :	Société anonyme à Conseil d'administration
Pays d'immatriculation :	France
Adresse du siège :	21-25, rue Balzac - 75008 Paris
Adresse de l'établissement principal ou la zone d'activité :	21-25, rue Balzac - 75008 Paris
Description de l'activité :	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.
Nom de la maison mère :	KORIAN
Nom de la tête de groupe ultime (Si applicable) : KORIAN/	KORIAN

6.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2021

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 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au comité d'audit.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 goodwill et des autorisations d'exploiter

Point clé de l'audit

Au 31 décembre 2021, la valeur nette des goodwill et des autorisations d'exploiter s'élève à 5 241 millions d'euros.

- Les goodwill, dont les modalités de détermination sont présentées dans la note 5.1 de l'annexe des comptes consolidés, sont comptabilisés à l'actif du bilan pour un total net de 3 214 millions d'euros.
- 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 2 026 millions d'euros, correspondant 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 « 5.2 – Immobilisations incorporelles » de l'annexe des comptes consolidés.

La direction s'assure lors de chaque clôture, ou plus fréquemment en cas d'indices de perte de valeur, que la valeur nette comptable des goodwill et des autorisations d'exploiter n'est pas supérieure à leur valeur recouvrable. La valeur recouvrable des autorisations d'exploiter est la valeur la plus élevée entre la valeur nette de coûts de sortie et la valeur d'utilité. Les tests de perte de valeur sont effectués soit au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT), soit au niveau d'un regroupement d'UGT (goodwill) :

- pour les goodwill, l'UGT correspond à un groupement d'UGT par pays : France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Italie, Espagne et Royaume-Uni.
- pour les autorisations d'exploiter, l'UGT correspond à un département en France et à une région en Italie et en Belgique, pour chaque type d'activité (maison de retraite, clinique ou santé mentale). Les modalités et le détail des hypothèses retenues pour ces tests sont présentés dans le paragraphe « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill » de la note 1 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'évaluation des *goodwill* et des autorisations d'exploiter constitue un point clé de l'audit en raison de leur poids dans les comptes de votre groupe et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité.

Notre réponse

Nous avons étudié la conformité de la méthodologie appliquée pour la réalisation des tests de perte de valeur aux normes comptables en vigueur.

Nous avons également effectué un examen critique des modalités de mise en œuvre de ces tests de perte de valeur. Nous avons notamment :

- contrôlé si l'exhaustivité des *goodwill* et des autorisations était testée par la direction en comparant les bases comptables aux éléments figurant dans les comptes consolidés ;
- examiné les modalités de calcul de la valeur d'utilité fondé sur les flux de trésorerie futurs actualisés. Pour cela nous avons :
 - pris connaissance du processus budgétaire et des contrôles jugés clés associés à ce processus,
 - étudié les critères retenus par la direction pour la définition des UGT correspondant à un regroupement territorial pour chaque type d'activité,
 - examiné, par sondages, la cohérence des prévisions des flux de trésorerie avec les budgets 2022 établis par la direction ainsi qu'avec le plan stratégique approuvé par le conseil d'administration,
 - comparé, par sondages, les prévisions retenues lors des précédents tests de perte de valeur avec les réalisations correspondantes afin d'analyser l'atteinte des objectifs antérieurs ;
- analysé le 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 le paragraphe « Perte de valeur des immobilisations corporelles, incorporelles et *goodwill* » de la note 1 de l'annexe des comptes consolidés et avons vérifié l'exactitude arithmétique de l'analyse de sensibilité présentée.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra financière prévue par l'article L. 225 102 1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823 10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la Directrice générale. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Korian dans vos statuts du 1^{er} janvier 2003 pour le cabinet MAZARS et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption (dont seize 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 onzième année.

Antérieurement, le cabinet ERNST & YOUNG Audit était Commissaire aux comptes depuis 2006.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au comité d'audit de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 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.

Les Commissaires aux comptes,

Mazars
Courbevoie, le 1^{er} mars 2022
Anne VEAUTE

ERNST & YOUNG et Autres
Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2022
May KASSIS-MORIN

6.3 Comptes annuels au 31 décembre 2021

Documents comptables individuels (sauf indication contraire, toutes les données monétaires sont exprimées en milliers d'euros – k€).

BILAN

Actif

	31.12.2021	31.12.2020
Immobilisations incorporelles	16 807	73 303
Immobilisations corporelles	1 313	15 616
Immobilisations financières	4 532 208	3 742 171
<i>Dont participations et créances rattachées</i>	3 423 426	3 152 348
Total actif immobilisé	4 550 328	3 831 090
Avances et acomptes versés sur commandes		2
Matières premières, approvisionnements		4 651
Créances clients	26 246	139 857
Autres créances	2 134 057	1 712 925
Disponibilités	573 296	699 692
Valeurs mobilières de placement	143 877	216 396
Charges constatées d'avance	15 108	13 103
Total actif circulant	2 892 584	2 786 626,0
Frais d'émission d'emprunt/Primes de remboursement d'obligations	26 683	14 662
TOTAL ACTIF	7 469 595	6 632 378

Passif

	31.12.2021	31.12.2020
Capital	527 968	525 191
Primes d'émission	1 297 253	1 283 778
Réserve légale	38 520	38 272
Report à nouveau	73 862	100 709
Autres réserves	128 516	128 516
Résultat	- 25 639	4 980
Provisions réglementées	1 840	4 358
Situation nette	2 042 320	2 085 804
Provisions pour risques et charges	6 774	4 678
Autres emprunts obligataires	2 797 501	2 230 511
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 118 964	1 017 770
Emprunts et dettes divers	1 454 734	1 209 364
Fournisseurs	15 356	44 920
Dettes sociales et fiscales	11 621	26 709
Fournisseurs d'immobilisations	583	8 456
Autres dettes	12 330	3 537
Total dettes d'exploitation	5 417 863	4 545 945
Produits constatés d'avance		629
Écarts de conversion passif	9 412	
TOTAL PASSIF	7 469 595	6 632 378

COMPTÉ DE RÉSULTAT

	31.12.2021	31.12.2020
Produits d'exploitation	23 544	139 053
Ventes de marchandises	-	-
Chiffre d'affaires	23 544	139 053
Production immobilisée	3 085	11 043
Subvention d'exploitation		1
Reprises de provisions et transfert de charges	328	5 766
Autres produits	-	1 210
Total	26 957	157 073
Variation de stock		- 4 651
Achats de marchandises	3	-
Autres achats et charges externes	38 065	106 689
Impôts et taxes	1 134	2 775
Salaires	17 741	47 973
Charges sociales	7 802	22 683
Dotations		
■ amortissements immobilisations	7 534	18 399
■ sur actif circulant	-	-
■ provisions pour risques et charges	816	70
Autres charges	332	2 053
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	73 427	195 991
Résultat d'exploitation	- 46 471	- 38 918
Bénéfice et perte QP	81	- 529
Produits financiers	109 824	85 048
Charges financières	102 781	66 446
Résultat financier	7 043	18 602
Résultat courant	- 39 348	- 20 845
Produits exceptionnels	117 687	1 531
Charges exceptionnelles	134 989	3 018
Résultat exceptionnel	- 17 302	- 1 487
Impôts bénéfiques	- 31 011	- 27 313
RÉSULTAT NET COMPTABLE	- 25 639	4 981

Les états financiers au 31 décembre 2021 ont été substantiellement impactés par l'opération décrite au paragraphe 3.1 création de Korian France.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES INDIVIDUELS AU 31 DÉCEMBRE 2021

Sommaire des notes

NOTE 1	Règles, méthodes comptables	310	NOTE 6	Détails des postes du bilan et du compte de résultat concernant les entreprises liées	321
NOTE 2	Principales méthodes utilisées	311	NOTE 7	Engagements hors bilan	321
NOTE 3	Principaux événements de l'exercice	312	NOTE 8	Autres informations	323
NOTE 4	Principaux postes de bilan	313	NOTE 9	Intégration fiscale	323
NOTE 5	Principaux postes de compte de résultat	319			

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.

NOTE 1 RÈGLES, MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers ont été établis en conformité avec le Règlement de l'Autorité des normes comptables n° 2014-03 du Plan comptable général et règlements suivants en vigueur. Les conventions générales comptables ont été appliquées en conformité avec le Plan comptable général, dans le respect du principe de prudence, et suivant les hypothèses de base suivantes :

- continuité de l'exploitation ;
- indépendance des exercices ;

- permanence des méthodes comptables d'un exercice à l'autre ; et
- conformément aux règles générales d'établissement et de présentation des comptes annuels.

La méthode de base retenue pour l'évaluation des éléments inscrits en comptabilité est la méthode des coûts historiques. Les principales méthodes utilisées sont présentées ci-après.

NOTE 2 PRINCIPALES MÉTHODES UTILISÉES

2.1 Immobilisations incorporelles

Les immobilisations sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables. Les licences informatiques sont immobilisées et amorties sur une durée de cinq ans. Les logiciels acquis sont immobilisés et amortis sur une durée de trois ans alors que les logiciels autonomes (développés en interne) sont immobilisés et amortis sur une durée de cinq ans. Dans certains cas, lorsque la durée d'utilisation des développements informatiques est longue, les coûts des projets informatiques sont amortis sur une durée de vie supérieure à cinq ans pouvant atteindre sept ans.

2.2 Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition, constitué du prix d'achat et de tous les coûts directement rattachables.

Les amortissements calculés selon la méthode linéaire par application de taux homogènes au sein du Groupe sont déterminés par référence aux durées d'utilisation suivantes :

- les agencements des constructions (selon les composants) : 7 à 50 ans ;
- le matériel industriel : 5 à 15 ans ;
- le mobilier et le matériel de bureau : 10 ans ;
- le matériel informatique : 3 ans.

2.3 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, France Santé, France Santé mentale), 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 (5,5 % pour la France, 5,5 % pour l'Allemagne, 6 % pour la Belgique, 5,0 % pour les Pays-Bas, 6,5 % pour l'Espagne 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 à quatre ans.

Au 31 décembre 2021, les travaux d'évaluation des titres de participation ont conduit à procéder à la comptabilisation d'une dotation de 1,2 M€ et d'une reprise de 4,3 M€ en lien avec les transferts effectués vers Korian France.

2.4 Matières premières, approvisionnement

Les stocks sont évalués au plus faible du coût et de la valeur nette de réalisation. Le coût des stocks de matières premières, marchandises, équipement de protection individuel 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.

2.5 Créances

Les créances sont évaluées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée, le cas échéant, pour tenir compte des difficultés de recouvrement survenues ou auxquelles elles pourraient donner lieu.

2.6 Instruments financiers et comptabilité de couverture

Les principes de la comptabilité de couverture sont énoncés par le PCG (articles 628-6 à 628-17 nouveaux introduits par le Règlement de l'ANC n° 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture). Ils sont applicables à toutes les couvertures quelle que soit leur nature.

2.7 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées globalement au plus bas de leur coût d'acquisition ou de leur valeur de marché. Les actions auto-détenues sont comptabilisées à leur coût d'acquisition. Une provision pour dépréciation est constatée lorsque la valeur de marché est inférieure au coût d'acquisition.

2.8 Trésorerie

La trésorerie correspond aux soldes bancaires.

Une convention de centralisation de trésorerie avec la Société a été signée en 2018 par la plupart des sociétés du Groupe, françaises et étrangères. Les autres sociétés du Groupe se financent auprès de Korian par le biais de prêts ou de comptes courants.

2.9 Risque de change

Depuis l'acquisition de Berkeley Care en 2021, la société Korian SA réalise des flux financiers dans la zone euro ainsi qu'au Royaume-Uni.

2.10 Risque de taux

L'endettement de la Société est pour moitié à taux variable et est couvert par des instruments dérivés.

2.11 Coûts d'émission d'obligations et d'emprunts

Les coûts d'émission d'obligations et d'emprunts sont comptabilisés en charges externes puis étalés sur la durée de l'obligation.

NOTE 3 PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DE L'EXERCICE

3.1 Création de Korian France

Le 30 juillet 2021, Korian a créé Korian France, sa filiale dédiée au pilotage des activités opérationnelles du Groupe en France. Korian France est issue d'un apport partiel d'actifs de Korian à Korian France de ses activités « Fonctions supports France » (566 personnes transférées, correspondant notamment à des fonctions finance, ressources humaines, IT, juridique) et de plusieurs apports en nature de titres de participations de Korian à Korian France. L'apport partiel d'actifs et la cession de fonds de commerce ont été effectifs le 1^{er} août 2021, à zéro heure, et les apports en nature le 13 août 2021. 40 filiales de Korian SA ont été apportées à Korian France. Cet apport a été réalisé à leur valeur comptable pour les filiales directes et à la valeur réelle pour les filiales indirectes. Une provision a été enregistrée pour les filiales dont la valeur réelle était inférieure à la valeur comptable (19 M€) et une plus-value de cession de 13 M€ a également été comptabilisée sur les cessions de filiales minoritaires.

3.2 Principales activités de financement

Placement d'une obligation hybride verte non-convertible de 200 M€

Le 8 juin 2021, Korian, a annoncé le succès du placement d'une obligation perpétuelle hybride verte non-convertible de 200 M€, avec un coupon de 4,125 % et une première date de remboursement optionnelle au pair en mars 2024. La transaction a été émise en format vert (*green bond*) et le produit de l'émission a pour objet de moderniser, acquérir et développer des actifs immobiliers, principalement au Royaume-Uni, avec alignement de la devise. Cette opération a été comptabilisée en dette financière.

Émission d'ODIRNANE et rachat des ODIRNANE existantes

Le 1^{er} septembre 2021, Korian a annoncé le succès de son émission d'obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) pour un montant nominal d'environ 332,5 M€. À cette date, Korian a également annoncé le succès de l'offre concomitante de rachat des ODIRNANE existantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 à laquelle les porteurs

de 96,8 % des obligations ont participé, représentant un montant total de rachat d'environ 321,8 M€. Le règlement-livraison des nouvelles ODIRNANE est intervenu le 8 septembre 2021. Le solde des ODIRNANE existantes non apportées au rachat a été remboursé au pair par anticipation le 25 octobre 2021.

Émission d'obligations sociales

Le 11 octobre 2021, Korian a annoncé avoir placé avec succès une émission inaugurale d'obligations sociales (*social bond*) de 300 M€ affichant une maturité de sept ans et un coupon de 2,25 %. Le produit de l'émission financera la croissance du Groupe au travers de projets sociaux éligibles dans le cadre du *Social Financing Framework* (cadre des financements sociaux) publié par Korian. Le règlement-livraison de l'émission est intervenu le 15 octobre 2021.

Émission de prêts *Schuldschein*

Korian a également réalisé une émission de 377 M€ de contrats de droit allemand *Schuldschein* signés le 20 décembre 2021 et répartis en diverses tranches de maturités cinq à huit ans, à taux variable et à taux fixe. Les coupons s'étalent sur les tranches à taux fixe de 1,30 % à cinq ans, à 1,55 % à six ans et à 1,70 % à huit ans, et les marges des tranches à taux variable sont sur des niveaux identiques. Le produit de cette émission sera utilisé pour les besoins généraux du Groupe incluant du refinancement. Le règlement-livraison est intervenu pour 222 M€ le 22 décembre 2021 et pour 155 M€ le 24 janvier 2022.

3.3 Programme de rachat d'actions à impact ESG

Le 9 décembre 2021, Korian a annoncé le lancement d'un programme de rachat d'actions à impact ESG pour un montant maximum de 50 M€, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale 2021.

La période de rachat débutera le 10 décembre 2021 et s'achèvera le 27 novembre 2022 au plus tard.

Ce programme s'inscrit dans le cadre de la politique d'allocation du capital de Korian destinée à financer une croissance rentable et à créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes.

3.4 Arrêté du capital et paiement du dividende en actions

À la suite de l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale 2021, la Société a procédé à la distribution d'un dividende de 0,30 € par action, assortie d'une option pour le paiement en actions nouvelles (sur la base d'un prix d'émission par action de 30,14 €). Cette option s'est traduite par l'émission, le 1^{er} juillet 2021, de 536 224 actions nouvelles. Elles sont, depuis leur émission, entièrement assimilées aux actions ordinaires composant le capital social de la Société. Le montant du dividende versé en numéraire s'est élevé à la somme de 15,4 M€.

Au 31 décembre 2021, le capital social de la Société s'élève à 527 968 290 € (contre 525 190 790 € le 31 décembre 2020) et est divisé en 105 593 658 actions (contre 105 038 158 le 31 décembre 2020).

3.5 Immobilisations financières

Les titres de participation augmentent de 268 M€ principalement suite :

- à l'augmentation de capital pour renforcer le bilan des filiales : Foncière A&V (15 M€), Korian Residencias Spain (83 M€), Korian & Partenaires Immobilier 2 (64 M€), Korian & Partenaires Immobilier 3 (14 M€) ;
- à l'apport de titres de filiales de Korian à Korian France pour environ 640 M€ en échange de titres de la société Korian France pour 772 M€.

NOTE 4 PRINCIPAUX POSTES DE BILAN

4.1 Immobilisations et amortissements

Immobilisations	31.12.2020	Création			31.12.2021
		Korian France	Acquisitions	Cessions	
Concessions, brevets et droits similaires	105 377	- 97 405	3 605	2	11 575
Immobilisations en cours	14 158	- 14 158	8 202		8 202
Fonds commercial (<i>mali technique de fusion</i>)	-				-
Installations générales	5 509	- 4 550	107		1 066
Matériel de bureau et informatique	30 720	- 29 375	140		1 485
Participations et créances rattachées	3 160 852	132 344	153 289	17 633	3 428 852
Autres immobilisations financières	589 822	1 996	605 135	88 171	1 108 782
TOTAL	3 906 438	- 11 148	770 478	105 806	4 559 962

Amortissements	31.12.2020	Création			31.12.2021
		Korian France	Dotations	Reprises	
Concessions, brevets et droits similaires	46 232	- 44 642	1 380		2 970
Installations générales	2 042	- 1 820	87		309
Matériel de bureau et informatique	18 570	- 17 874	233		929
TOTAL	66 844	- 64 336	1 700	-	4 208

Provisions	31.12.2020	Création			31.12.2021
		Korian France	Dotations	Reprises	
Sur titres de participation	8 504	- 4 321	1 243	-	5 426
Sur Mali technique	-	-	-	-	-
Sur prêts	-	-	-	-	-
TOTAL	8 504	- 4 321	1 243	-	5 426

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 8 202 k€.

La création de Korian France entraîne une augmentation des immobilisations nettes de Korian de 57 M€. L'apport de brevets et de matériel informatique a un impact net de - 81 M€ tandis qu'au niveau des participations et créances, l'impact est de 138 M€ du fait principalement de l'apport de titres de filiales de Korian à Korian France pour environ 640 M€ en échange de titres de la société Korian France pour 772 M€.

4.2 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).

► TABLEAU DES FILIALES ET PARTICIPATIONS DE KORIAN SA EN 2021

Filiales	Valeur brute des titres	Valeur nette des titres	% du Capital de détention par Korian SA	Capital	Résultat (bénéfice ou perte) du dernier exercice écoulé	Capitaux propres (autres que le capital)	Dividendes comptabilisés au cours de l'exercice	Prêts et avances consentis non remboursés
FILIALES FRANÇAISES								
MEDICA FRANCE	1 005 896 274	1 005 896 274	100	50 976 012	- 6 893 046	132 960 002	-	65 519 813
KORIAN SOLUTIONS	1 000	1 000	100	1 000	- 4 444 468	- 370 549	-	4 265 297
CDS 2	100 000	46 100	100	46 100	5 657	- 41 846	-	-
SAS LA MOULINIÈRE	1 996 919	81 637	100	76 225	- 11 351	3 039	-	2 623
MEDIDEP FONCIER	2 875 031	2 875 031	100	7 500	2 246 681	537 842	2 185 261	2 226 173
SCI LE TEILLEUL	3 547 651	1 743 920	100	2 750 000	- 65 938	215 876	-	59 756
OPPCI KORIAN IMMOBILIER	14 510 000	14 510 000	100	14 510 000	5 331 130	16 371 113	17 877 786	-
KORIAN ASSET ET PROPERTY MANAGEMENT	1 000	1 000	100	1 000	471 412	- 9 593	-	17 484
KORIAN FRANCE	772 755 109	772 755 109	100	219 548 335	4 353 819	554 624 828	-	64 651 072
KORIAN ET PARTENAIRE IMMOBILIER 5	10	10	100	10	- 6 080	-	-	169 170 779
KORIAN ET PARTENAIRE IMMOBILIER 6	10 000	10 000	100	10 000	19 156	-	-	6 893 790
KORIAN ET PARTENAIRE IMMOBILIER 8	10 000	10 000	100	10 000	-	-	-	-
KORIAN ET PARTENAIRE IMMOBILIER 7	10	10	100	10	39 991	-	-	17 630 964
SCI KORIAN DEV IMMOB	213 161	213 161	98	760	- 278 104	2	-	-
KORIAN ET PARTENAIRE IMMOBILIER 2	87 392 924	87 392 924	51	51 232	2 828 781	249 788 079	8 313 379	-
FILIALES ÉTRANGÈRES								
KORIAN RESIDENCIAS SPAIN	158 362 440	158 362 440	100	158 365 439	- 3 200 616	- 2 137 371	-	78 079 568
KORIAN HOLDING NEDERLAND	53 913 116	53 913 116	100	18 000	5 497 350	24 747 759	-	2 372 881
KSL	288 321 233	288 321 233	100	1 000 000	2 213 721	144 024 571	-	-
SEGESTA	385 511 361	385 511 361	100	6 842 865	- 2 520 203	284 142 372	-	79 676 072
KORIAN DEUTSCHLAND AG	469 727 701	469 727 701	100	121 478	- 7 823 370	320 334 078	-	-
Korian MANAGEMENT AG	800 275	415 416	100	120 000	8 512 538	132 239	-	-
KORIAN BELGIUM NV	142 848 576	142 848 576	100	25 595 679	- 3 512 114	62 079 260	-	19 175 369
KORIAN LIMITED UK	-	-	100	-	- 1 910 443	-	-	61 698 477
PARTICIPATIONS								
FONCIÈRE AGE ET VIE	21 070 800	21 070 800	30	3 111 000	- 3 526 146	65 947 207	-	60 797 322
PARTENAIRE	14 273 543	14 273 543	16	56 239	- 65 671	107 781 402	-	-
KORIAN IMMOBILIER ALLEMAGNE	618 530	618 530	11	10 000	2 884 843	1 000	177 953	-
INICEA HOLDING	3 620 112	3 620 112	8	89 344 020	2 220 437	52 225 691	-	-
LA MENARDIÈRE	34 139	34 139	5	38 112	- 419 267	313 412	2 446	164 357
LES FLOTS	967 416	399 318	4	16 172	618 241	1 480 681	-	469 033
L'ESTRAN	537 749	85 555	1	96 000	- 1 378 264	- 637 540	-	2 295 553
FURTADO GESTION	248 200	-	1	NA	NA	NA	NA	NA
SCI KORIAN RSS IMMOB	1	1	1	1 000	- 14 470	- 860	-	5 221 915
KORIAN ET PARTENAIRE IMMOBILIER 4	10	10	1	1 000	- 12 980	- 13	-	6 980
LE MONT VEYRIER	1 906	1 906	-	960 000	- 359 646	- 9 741 789	-	-
SCI PERREUX	60 980	60 980	NA	NA	NA	NA	NA	NA

4.3 Échéance des créances

État des créances en 2021	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	1 087 675	-	1 087 675
Autres immobilisations financières	2 441	-	2 441
Autres créances clients	26 246	26 245	-
Personnel et comptes rattachés	44	44	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	158	158	-
État et autres collectivités	383	383	-
■ Impôts sur les bénéfices	-	-	-
■ Taxe sur la Valeur Ajoutée	8 155	8 155	-
■ Divers	47	47	-
Groupe et associés	2 120 008	2 120 008	-
Débiteurs divers	6 577	6 577	-
Charges constatées d'avance	15 108	15 108	-
TOTAL	3 266 842	2 176 725	1 090 116

État des créances en 2020	Total	1 an au plus	À plus d'un an
Prêts et créances rattachés à des participations	589 366	-	589 366
Autres immobilisations financières	456	-	456
Autres créances clients	139 857	139 857	-
Personnel et comptes rattachés	630	630	-
Sécurité Sociale et autres organismes sociaux	398	398	-
État et autres collectivités	564	564	-
■ Impôts sur les bénéfices	8 963	8 963	-
■ Taxe sur la Valeur Ajoutée	5 970	5 970	-
■ Divers	181	181	-
Groupe et associés	1 684 134	1 684 134	-
Débiteurs divers	9 058	9 058	-
Charges constatées d'avance	13 103	2 411	10 692
TOTAL	2 452 680	1 852 166	600 514

4.4 Valeurs mobilières de placement et disponibilités

Les liquidités disponibles en banque ont été évaluées à 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 31.12.2020	47 440	1 396 331
Achats 2021	1 233 417	36 490 348
Ventes 2021	771 218	23 945 848
P/MV nette 2021	-	52 455
STOCK 31.12.2021	509 639	13 940 831

4.5 Charges constatées d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi :

Charges constatées d'avance	31.12.2021	31.12.2020
Maintenance	97	1 301
Souites des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	13 572	10 692
Autres	453	1 110
Loyer	986	-
TOTAL	15 108	13 103

4.6 Produits constatés d'avance

Le détail du poste s'analyse ainsi :

Produits constatés d'avance	31.12.2021	31.12.2020
Souites des swaps et charges d'intérêts sur instruments dérivés	-	565
Commissions de gestion	-	64
TOTAL	-	629

4.7 Produits à recevoir et charges à payer

Nature des éléments	Produits	Charges
Intérêts courus sur prêts	17 665	1 290
Intérêts courus sur emprunt obligataire		22 036
Intérêts courus sur swaps		1 125
Fournisseurs, factures non parvenues	171	6 757
Clients hors Groupe, factures à établir	937	-
Clients Groupe, factures à établir	344	-
Dettes sociales	-	4 065
Charges sociales sur dettes sociales	83	1 896
État charges à payer/produits à recevoir	348	120
Intérêts courus sur comptes courants	8 916	595
Banque intérêts courus	7	59
Divers		6
TOTAL	28 471	37 949

4.8 Variation des capitaux propres

► TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES

Variation des capitaux propres (En milliers d'euros)

À l'ouverture	2 085 804
Augmentation de capital	2 777
Prime d'émission et de fusion	13 475
Réserve légale	249
Autres réserves	-
Report à nouveau	- 26 847
Affectation résultat 2020	- 4 981
Résultat exercice 2021	- 25 639
Provisions réglementées	- 2 518
À LA CLÔTURE	2 042 320

Les provisions réglementées correspondent aux amortissements dérogatoires pratiqués sur les coûts d'acquisition des titres.

4.9 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges et leur évolution s'analysent comme suit :

En milliers d'euros	31.12.2020	Création Korian France	Dotations	Reprises		31.12.2021
				Utilisées	Non utilisées	
Autres provisions pour risques et charges	3 814	- 3 700		- 11		101
Provision pour perte de change			5 857			5 857
Provision pour litige salarial	864	- 864	816			816
TOTAL	4 678	- 4 564	6 673	- 11	-	6 774

La provision pour litige salarial correspond essentiellement à des litiges prud'homoux. Les autres provisions incluent des provisions pour litiges divers. La provision pour perte de change correspond à un prêt en GBP.

4.10 Dettes financières

Dettes sur établissements de crédit	31.12.2021	31.12.2020
Découverts bancaires		81
Primes de remboursement	305	835
Total	305	916
Emprunts bancaires		
À moins de 1 an	53 750	163 750
À plus de 1 an	758 190	591 250
Intérêts courus	1 290	1 354
Total emprunts bancaires	813 230	756 354
Émission titres négociables	305 429	260 500
TOTAL ENDETTEMENT BANCAIRE	1 118 964	1 017 770

La dette brute bancaire de Korian se décompose donc comme suit au 31 décembre 2021 :

- des emprunts dans le cadre du crédit syndiqué à hauteur de 500 M€ ;
- des crédits court terme pour 54 M€ ;
- d'autres crédits à moyen et long terme (notamment des prêts relais immobiliers) pour 258 M€ ;
- des intérêts courus pour un montant total de 1,3 M€ ;
- des titres négociables à court terme (anciennement billets de trésorerie) et des titres négociables à moyen terme d'un montant nominal de 305 M€.

4.11 Échéances des dettes

État des dettes au 31 décembre 2020	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 230 511	292 511	953 000	985 000
Emprunts, dettes	1 017 770	426 520	591 250	-
Emprunts, dettes financières divers	1 155	1 096	-	59
Fournisseurs et comptes rattachés	44 920	44 920	-	-
Personnel et comptes rattachés	11 240	11 240	-	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	8 062	8 062	-	-
État : Impôt sur les bénéfices	-	-	-	-
État : TVA	6 279	6 279	-	-
État : autres impôts	1 128	1 128	-	-
Fournisseurs d'immobilisations	8 456	8 456	-	-
Groupe et associés	1 208 209	1 208 209	-	-
Autres dettes	3 537	3 537	-	-
Produits constatés d'avance	629	629	-	-
TOTAL	4 541 896	2 012 587	1 544 250	985 059

État des dettes au 31 décembre 2021	Total	À moins de 1 an	À plus de 1 an et moins de 5 ans	À plus de 5 ans
Autres emprunts obligataires	2 797 501	140 036	1 282 465	1 375 000
Emprunts, dettes	1 118 964	219 599	838 463	60 902
Emprunts, dettes financières divers	1 243	1 184	-	59
Fournisseurs et comptes rattachés	15 356	15 356	-	-
Personnel et comptes rattachés	4 211	4 211	-	-
Sécurité Sociale, autres organismes sociaux	3 093	3 093	-	-
État : Impôt sur les bénéfices	1 123	1 123	-	-
État : TVA	2 699	2 699	-	-
État : autres impôts	494	494	-	-
Fournisseurs d'immobilisations	583	583	-	-
Groupe et associés	1 453 550	1 453 550	-	-
Autres dettes	12 330	12 330	-	-
Produits constatés d'avance	-	-	-	-
TOTAL	5 411 147	1 854 258	2 120 928	1 435 961

NOTE 5 PRINCIPAUX POSTES DE COMPTE DE RÉSULTAT

5.1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires, dont 16 009 k€ en France (128 612 k€ en 2020) et 7 535 k€ à l'étranger (10 441 k€ en 2020), provient essentiellement de prestations refacturées aux filiales et s'analyse ainsi :

	31.12.2021	31.12.2020
Frais centraux refacturés aux filiales	19 909	110 725
Contrats de prestations de services	706	23 888
Refacturation de personnel	115	1 581
Refacturation locations immobilières	2 813	1 552
Refacturations diverses		1 307
TOTAL	23 543	139 053

La baisse du chiffre d'affaires provient de la création de Korian France avec la diminution des frais centraux refacturés aux filiales.

5.2 Charges d'exploitation

Achats et charges externes

Les postes les plus significatifs des achats et charges externes se décomposent comme suit :

Nature des charges	31.12.2021	31.12.2020
Honoraires	22 244	46 524
Équipements Covid	-	12 235
Prestations d'assistance technique	-	10 240
Maintenance	1 006	7 490
Autres charges	4 003	7 047
Sous-traitance	89	5 097
Locations immobilières	3 789	3 410
Services bancaires	3 529	3 212
Télécommunications	64	2 992
Frais de déplacements	1 057	2 878
Achats à refacturer	1 918	2 016
Locations mobilières	221	1 961
Personnel extérieur	40	1 236
Frais de recrutement	105	351
TOTAL	38 065	106 689

La baisse significative des charges d'exploitation est due à la création de Korian France.

Impôts, taxes et versements assimilés

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	31.12.2021	31.12.2020
Impôts et taxes sur rémunérations	613	1 239
CVAE/CFE	132	817
Taxe foncière	252	382
TVA non récupérable		
Taxe sur les véhicules	21	89
Organic	35	223
Autres taxes	80	25
TOTAL	1 133	2 775

Salaires et charges sociales

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	31.12.2021	31.12.2020
Salaires et traitements	17 741	47 973
Charges sociales	7 802	22 683
TOTAL	25 543	70 656

5.3 Effectif moyen

L'effectif inscrit moyen de l'exercice a été de 443 personnes. Ce nombre inclut les effectifs attachés aux activités de « Fonctions supports France » antérieurement à leur transfert à Korian France au 1^{er} août 2021 (566 personnes concernées en août). Il se répartit de la façon suivante :

Nature des effectifs	31.12.2021	31.12.2020
Cadres	382	516
Employés	61	107
TOTAL	443	623

5.4 Produits et charges financiers

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des postes	31.12.2021		31.12.2020	
	Produits	Charges	Produits	Charges
Produits financiers de participations	78 222		61 866	
Intérêts de comptes courants	8 916	595	9 205	705
Intérêts sur emprunts		63 250		54 199
Coûts des instruments financiers		8 102		7 667
Revenus de prêts	15 545		10 355	
Provisions	530	28 584	265	840
Divers	6 610	2 250	3 357	3 035
TOTAL	109 823	102 781	85 048	66 446

Les provisions incluent 19 M€ de dépréciation de titres liés à la création de Korian France concernant les filiales apportées pour lesquelles la valeur réelle est inférieure à la valeur comptable.

5.5 Produits et charges exceptionnels

Le poste s'analyse de la façon suivante :

Nature des charges	Produits	Charges
Cession immobilisations corporelles & incorporelles	82 804	82 802
Amortissements dérogatoires	2 531	13
Opération sur titres	26 814	17 633
Produits et charges exceptionnels divers	959	34 541
Reprise provisions	4 579	
TOTAL	117 687	134 989

Le produit net sur les opérations sur titres provient de la création de Korian France (13 M€ de plus-value de cession) et de la cession des Lilas.

Les charges exceptionnelles diverses viennent du rachat d'une obligation.

NOTE 6 DÉTAILS DES POSTES DU BILAN ET DU COMPTE DE RÉSULTAT CONCERNANT LES ENTREPRISES LIÉES

Nature des postes au 31 décembre 2020	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lien de participation
Prêts	588 366	
Titres de participation bruts	3 162 227	
Comptes courants débiteurs	1 684 134	
Comptes courants créditeurs	1 208 209	
Charges financières	699	
Produits financiers	83 662	

Nature des postes au 31 décembre 2021	Montant concernant les entreprises liées	Montant concernant les entreprises avec lien de participation
Prêts	1 107 341	
Titres de participation bruts	3 428 543	
Comptes courants débiteurs	2 126 073	
Comptes courants créditeurs	1 459 614	
Charges financières	595	
Produits financiers	109 696	

NOTE 7 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.

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 : 0,89 % ;
- 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 370 k€ au 31 décembre 2021 contre 2 568 k€ au 31 décembre 2020. Ce montant n'est pas provisionné dans les comptes individuels.



Instruments financiers dérivés (juste valeur)

La Société utilise des instruments financiers dérivés (*swaps*, *swaptions* et *cap*) pour se prémunir contre le risque de taux d'intérêt qui découle de sa politique de financement en partie à taux variable.

La juste valeur de ces instruments se présente comme suit.

En millions d'euros	Valeur au 31.12.2021	Nominal
Swap	- 13,5	825
Options	4,4	555

Garanties d'actif et de passif reçues

Conformément aux pratiques du Groupe, celui-ci dispose de garanties de passifs sur les acquisitions réalisées.

Garanties d'actif et de passif données

Dans le cadre des cessions de sociétés hors Groupe, Korian a accordé des garanties de passif selon les pratiques de place en vigueur.

Garanties bancaires données

Korian a procédé, le 21 juillet 2016, à la mise en place d'un contrat de crédit syndiqué, amendé et étendu en mai 2019, et désormais à échéance mai 2024. En vertu de la convention de crédit, le respect du ratio financier (dette nette – dette immobilière)/(EBITDA - 5,8 % de la dette immobilière) doit être testé au niveau du Groupe de façon semestrielle. La limite du levier financier ainsi calculé est fixée à 4,5x sur la durée du crédit, au 30 juin et au 31 décembre de chaque année.

Les obligations EURO PP, *Schuldschein* et *Namensschuldverschreibung* sont également soumis à covenant. L'évolution des covenants est notifiée annuellement aux investisseurs.

Pour toutes les émissions obligataires soumises à covenant réalisées sur l'année 2021 la formule du ratio de levier a été alignée sur la nouvelle définition applicable au crédit syndiqué.

Garanties bancaires reçues (trésor)

Korian bénéficie d'une garantie bancaire autonome à première demande pour un montant de 976 k€.

Paiements en actions

Plans d'attribution gratuite d'actions mis en place depuis 2018

Pour l'ensemble des plans d'attribution gratuite d'actions attribués au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, l'acquisition définitive des actions gratuites est subordonnée à une condition de présence au Groupe pendant toute la période d'acquisition et à la réalisation de conditions de performance.

En 2020, un deuxième plan sans conditions de performance a été attribué au profit de quelques collaborateurs identifiés comme hauts potentiels.

- 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 ;
- plan 2020 : au chiffre d'affaires 2022, au cours de bourse de Korian comparé à la performance du SBF 120 sur la période d'acquisition des droits, *Operating free cash-flow 2022* et à des Critères RSE.

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.

Plans d'attribution gratuite d'actions 2021

Trois plans ont été attribués en 2021 :

1. un plan d'attribution gratuite d'actions gratuites sans conditions de performance au profit de collaborateurs considérés comme hauts potentiels et comme ressources clés pour Korian ainsi qu'au profit de certaines fonctions médicales spécifiques ;
2. un plan d'attribution gratuite d'actions, au profit de certains salariés membres de la Direction générale et mandataires sociaux, liées à l'atteinte de conditions de performance :
 - au chiffre d'affaires 2023,
 - au TSR du cours de bourse de Korian comparé à la performance du TSR du SBF 120 sur deux périodes de référence,
 - au bénéfice par action 2023,
 - critères RSE.

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 ;

3. un plan d'attribution gratuite d'actions, dit de croissance, au profit de managers travaillant pour de nouvelles activités, subordonnées à la réalisation de conditions de performance spécifiques à ces nouvelles activités :
 - au chiffre d'affaires 2024,
 - l'EBITDA 2024.

NOTE 8 AUTRES INFORMATIONS

Rémunérations versées aux organes de direction

Les rémunérations des organes de direction pour 2021 ont été les suivantes :

- rémunération fixe 2021 : 2 409 k€ ;
- rémunération variable : 1 288 k€ ;
- autres avantages dont véhicule : 37 k€.

Rémunérations versées aux organes d'administration

Au titre de l'année 2021, il a été versé un montant brut de 275 816 € au titre de la rémunération des administrateurs.

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.

Selon l'annexe du Règlement intérieur du Conseil d'administration, une enveloppe annuelle globale d'un montant de 400 000 € est prévue pour la rémunération des administrateurs, répartie de la façon suivante :

- 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 réunions du Conseils et des Comités et (ii) une rémunération supplémentaire aux administrateurs pour les réunions de Conseils et/ou de Comités non prévues dans le 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 pour la moitié (1/2), un tiers (1/3) et un sixième (1/6) de cette somme.

La somme de 300 000 € est répartie entre les administrateurs selon les règles suivantes :

- 45 % du montant susvisé est réparti entre les membres du Conseil à titre de part fixe, les administrateurs indépendants percevant une rémunération six fois supérieure ;
- 30 % du montant susvisé est réparti entre les membres du Conseil au *pro rata* du nombre de réunions du Conseil auxquelles ils assistent ;
- 25 % du montant susvisé est réparti entre les membres des différents Comités au *pro rata* du nombre de réunions des Comités auxquelles ils assistent, le Président de chaque Comité recevant une double rémunération.

NOTE 9 INTÉGRATION FISCALE

En l'absence de convention d'intégration fiscale écrite, le principe de neutralité régit les relations entre les sociétés membres de l'intégration fiscale. Dans ce contexte, la charge d'impôt est supportée par les sociétés filles comme si elles étaient imposées séparément. Les économies d'impôt réalisées par le groupe fiscal intégré, grâce aux déficits, correctifs, et crédits d'impôts, sont conservées chez la société mère 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 2021 comprend 129 sociétés (Korian inclus). Au titre de 2021, en l'absence d'intégration fiscale, la charge d'impôt

nette du Groupe aurait été de 34 572 k€. L'application du régime de l'intégration fiscale génère une économie d'impôt de 30 198 k€ constatée au niveau de la société mère.

Le résultat fiscal courant du groupe fiscal intégré au titre de l'exercice 2021, après correction liée aux dividendes non-éligibles au régime mère-fille, est en bénéfice à hauteur de 15 488 k€.

De plus, Korian bénéficie de crédits d'impôt mécénat pour un total de 723 k€.

Korian SA, seul, dégage un produit d'impôt de 31 010 k€, composé principalement du produit d'intégration fiscale pour 30 198 € et de crédits d'impôts mécénat pour 666 k€.

Ventilation de l'impôt au titre de 2020

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	- 20 845		- 20 845
Résultat exceptionnel	- 1 487		- 1 487
Impact intégration fiscale + CI		- 27 313	- 27 313
Résultat comptable	- 22 332	- 27 313	4 981

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts**Accroissements**

■ Réallocation aux filiales de leurs déficits	63 312 638 €
■ Soit une charge future d'impôts	17 987 120 €

Allègements

■ <i>Organic</i>	223 060 €
■ Soit un allègement futur d'impôts	63 371 €

Ventilation de l'impôt au titre de 2021

	Avant impôts	Impôts	Après impôts
Résultat courant	- 39 347	-	- 39 347
Résultat exceptionnel	- 17 302	-	- 17 302
Impact intégration fiscale + CI	-	- 31 010	- 31 010
Résultat comptable	- 56 649	- 31 010	- 25 639

Accroissements et allègements de la dette future d'impôts**Accroissements**

■ Réallocation aux filiales de leurs déficits	60 903 989 €
■ Soit une charge future d'impôts	15 731 500 €

Allègements

■ <i>Organic</i>	34 831 €
■ Soit un allègement futur d'impôts	9 230 €

6.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

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 2021, 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 prévues par le Code de commerce et par le Code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1^{er} janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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

Au 31 décembre 2021, les titres de participation inscrits à l'actif ont une valeur nette comptable de 3 423 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.

Comme indiqué dans la note 2.3 Participations, autres titres immobilisés de l'annexe aux comptes annuels, la valeur d'utilité correspond à la différence entre la valeur d'entreprise et sa dette financière nette. 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, France Santé et France Santé Mentale) notamment la projection de flux de trésorerie futurs actualisés sur quatre années issus du budget 2022.

La valeur vénale est déterminée à partir des données de marché récentes observées.

Compte tenu du poids des titres de participation au bilan et de l'importance du jugement de la direction dans la détermination des hypothèses sur lesquelles se fondent les estimations des valeurs d'utilité, nous avons considéré que l'évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Notre réponse

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation des valeurs d'utilité des titres de participation, sur la base des informations qui nous ont été communiquées, nos travaux ont consisté principalement, à :

- prendre connaissance du processus budgétaire et des contrôles jugés clés associés à ce processus ;
- obtenir les hypothèses entrant dans le calcul des valeurs d'utilité, et en particulier les prévisions de flux de trésorerie et d'exploitation des activités des établissements exploités par les entités représentatives des titres de participation, afin :
 - d'apprécier leur cohérence avec les budgets 2022 établis par la direction et approuvés par le conseil d'administration,
 - d'analyser les hypothèses utilisées pour la projection des flux sur la période 2023-2025,



- de comparer les prévisions retenues lors des précédents tests de perte de valeur avec les réalisations correspondantes afin d'analyser l'atteinte des objectifs antérieurs ;
- vérifier par sondages l'exactitude arithmétique des calculs des valeurs d'utilité retenues par la société.

Enfin, nous avons examiné la pertinence des données de marché retenues par la direction dans le cadre de la détermination des valeurs vénales.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D.441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle et à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité de la Directrice générale.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Korian dans les statuts du 1^{er} janvier 2003 pour le cabinet MAZARS et par votre assemblée générale du 23 juin 2011 pour le cabinet ERNST & YOUNG et Autres.

Au 31 décembre 2021, le cabinet MAZARS était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption (dont seize 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 onzième 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.

Les Commissaires aux comptes,

Mazars
Courbevoie, le 1^{er} mars 2022
Anne VEAUTE

ERNST & YOUNG et Autres
Paris-La Défense, le 1^{er} mars 2022
May KASSIS-MORIN

7

Informations sur la Société, le capital et l'actionnariat

7.1 INFORMATIONS SUR LA SOCIÉTÉ	330
7.1.1 Renseignements juridiques	330
7.1.2 Actes constitutifs et statuts	330
7.1.3 Organigrammes juridiques	332
7.2 INFORMATIONS SUR LE CAPITAL SOCIAL	334
7.2.1 Capital social de la Société	334
7.2.2 Historique des variations du capital social au cours des trois dernières années	335
7.2.3 Capital autorisé (émis et non émis)	336
7.2.4 Capital potentiel	340
7.2.5 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	343
7.2.6 Prises de participation significatives ou de contrôle	343
7.3 ACTIONNARIAT	344
7.3.1 Évolution du capital au cours des trois dernières années	344
7.3.2 Actions propres de la Société	344
7.3.3 Participation des salariés au capital	347
7.3.4 Accord d'actionnaires sur les titres composant le capital de la Société	347
7.3.5 Personnes physiques ou morales agissant de concert	347
7.3.6 Politique de distribution de dividendes	347
7.3.7 Franchissement de seuils légaux au cours de l'exercice	347
7.4 MARCHÉ DU TITRE KORIAN	348
7.4.1 Place de cotation et indices	348
7.4.2 Cours de bourse de l'action Korian et volume des transactions	348
7.4.3 Politique d'information des actionnaires	349
7.5 MODALITÉS DE PARTICIPATION DES ACTIONNAIRES AUX ASSEMBLÉES GÉNÉRALES	350



Korian est une société anonyme française cotée sur la place financière de Paris.
Ce chapitre présente les principaux éléments de sa forme juridique et de ses statuts,
ainsi que de son capital social.

Les informations sur l'action Korian et le marché du titre figurent également dans ce chapitre.

7.1 Informations sur la Société

7.1.1 RENSEIGNEMENTS JURIDIQUES

Siège social, forme juridique et législation applicable

Dénomination sociale	Korian
Siège social	21-25, rue Balzac – 75008 Paris
Numéro de téléphone et site internet	+33 (0)1 55 37 52 00 www.korian.com
Forme juridique	Société anonyme à Conseil d'administration
Législation	Législation française
Date de constitution et d'expiration de la Société	La Société a été immatriculée le 25 mars 2003, pour une durée de 99 ans à compter de ladite immatriculation.
Registre du commerce et des sociétés	447 800 475 – RCS Paris
Numéro d'identification	SIRET 447 800 475 00124
Code APE	7022 Z
Code LEI	969500WEPS61H6TJM037
Exercice social	L'exercice social commence le 1 ^{er} janvier et prend fin le 31 décembre. Il a une durée de douze mois.

7.1.2 ACTES CONSTITUTIFS ET STATUTS

L'intégralité des statuts de la Société est disponible sur le site www.korian.com, rubrique « Gouvernance ».

7.1.2.1 Évolutions des statuts de la Société

Les statuts de la Société sont à jour de la 21^e résolution approuvée par les actionnaires lors de l'Assemblée générale 2021, relative à la modification des articles 7 dernier alinéa, 9 alinéa 3 *in fine*, 11 *in limine*, 11.1.1 alinéa 2 *in fine*, 11.2.1 alinéa 6 *in limine*, 11.2.6 alinéa 2 *in fine*, 11.4 alinéa 2 *in fine*, 12.2 alinéa 2 *in fine*, 12.4 alinéa 4 *in fine*, 13 alinéa 3 *in fine* et 15.1 dernier alinéa *in fine* figurant dans les statuts de la Société pour mise en conformité avec les dispositions législatives et réglementaires en vigueur (renumérotation du Code de commerce par l'ordonnance n° 2020-1142 du 16 septembre 2020 portant création, au sein du Code de commerce, d'un chapitre relatif aux sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé ou sur un système multilatéral de négociation, la nouvelle terminologie issue de l'article L. 228-2 du Code de commerce et les dispositions de l'article L. 228-3-3 du Code de commerce, les nouvelles dispositions de l'article L. 225-54 alinéa 4 du Code de commerce ayant imposé la démission d'office du Directeur général et des Directeurs généraux délégués en cas de placement en tutelle et

avec les dispositions des articles L. 225-21 dernier alinéa, L. 225-22 alinéa 3 et des articles R. 225-24 alinéa 1 et R. 225-108 alinéa 1 du Code de commerce) et d'autres modifications statutaires.

L'article 6 des statuts de la Société, « Montant du capital », est également à jour des décisions de la Directrice générale constatant les augmentations de capital consécutives à la création d'actions nouvelles attribuées dans le cadre de plans d'attribution gratuite d'actions de performance au profit de bénéficiaires et constatant l'exercice, par certains actionnaires, de l'option pour le paiement du dividende en actions.

7.1.2.2 Objet social

L'article 3 des statuts précise que l'objet social de la Société consiste en :

- « toute activité de gestion, conseil en gestion, et détention d'entreprises spécialisées dans le secteur de la santé et

du vieillissement des populations, et, plus particulièrement, dans les établissements d'hospitalisation et d'accueil de personnes âgées, les établissements de soins de suite et de réadaptation, les cliniques psychiatriques, l'aide à domicile de personnes âgées dépendantes, et, plus généralement, dans la prise en charge de la dépendance et dans l'offre de services aux personnes âgées ; et

- plus généralement, la prise de participations, par tous moyens, dans toutes sociétés, entreprises ou affaires, existantes ou à créer, et toutes opérations financières, commerciales, industrielles, immobilières et mobilières pouvant se rattacher directement ou indirectement à l'un des objets spécifiés ci-dessus ou à tout objet similaire ou connexe de nature à favoriser le développement du patrimoine social ».

7.1.2.3 Droits attachés à chaque action

Les articles 7 et 9 des statuts de la Société prévoient les droits attachés à chaque action.

Article 7. Actions

« Les actions sont nominatives ou au porteur au choix de l'actionnaire. Leur propriété, qu'elle soit nominative ou au porteur, résulte de l'inscription en compte de leurs titulaires, effectuée dans les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

Toutefois, tout actionnaire, personne physique ou morale, venant à détenir, directement ou par l'intermédiaire d'entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce, un pourcentage des actions ou droits de vote de la Société au moins égal au vingtième (5 %) du capital ou des droits de vote (un « **Actionnaire Concerné** ») devra impérativement inscrire l'intégralité des actions dont il est lui-même propriétaire au nominatif et faire en sorte que les entités qu'il contrôle au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce inscrivent l'intégralité des actions dont elles sont propriétaires au nominatif.

À défaut de se conformer aux obligations susvisées, tout Actionnaire Concerné pourrait être sanctionné dans les conditions prévues par la loi et les règlements.

La Société est autorisée à faire usage à tout moment des dispositions légales et réglementaires en vigueur en matière d'identification des propriétaires de ses actions et des titres conférant immédiatement ou à terme le droit de vote dans ses propres assemblées d'actionnaires et de communication de tout renseignement relatif à ces propriétaires. L'inobservation par les propriétaires de ses actions et des titres ou les intermédiaires de leur obligation de communication des renseignements susvisés peut dans les conditions prévues par la loi et les règlements, entraîner la suspension voire la privation du droit de vote et du droit au paiement du dividende attachés aux actions, aux obligations ou aux titres donnant accès immédiatement ou à terme au capital ».

Article 9. Droits attachés aux actions

« Chaque action donne droit, dans la propriété de l'actif social, dans le partage des bénéfices et dans le boni de liquidation à une quotité proportionnelle au nombre des actions existantes.

Toutes les actions qui composent ou composeront le capital seront toujours assimilées en ce qui concerne les charges fiscales. En conséquence, tous impôts et taxes qui, pour quelque cause que ce soit, pourraient, à raison du remboursement du capital de ces actions, devenir exigibles pour certaines d'entre elles seulement, soit au cours de l'existence de la Société,

soit à la liquidation, seront répartis entre toutes les actions composant le capital lors de ce ou de ces remboursements, de façon que toutes les actions actuelles ou futures confèrent à leurs propriétaires, tout en tenant compte éventuellement, du montant nominal et non amorti des actions et des droits des actions de catégories différentes, les mêmes avantages effectifs et leur donnent droit à recevoir la même somme nette.

Le droit de vote attaché aux actions de capital est proportionnel à la quotité de capital qu'elles représentent à égalité de valeur nominale. Chaque action donne droit à une (1) voix étant précisé que ce rapport d'une (1) voix par action prévaudra nonobstant toute modification législative ou réglementaire contraire non impérative (et notamment l'octroi automatique de droits de vote double dans certaines situations). Il n'est pas conféré de droit de vote double en application de l'article L. 22-10-46 du Code de commerce.

Le droit de souscription attaché aux actions appartient au nu-propiétaire 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.

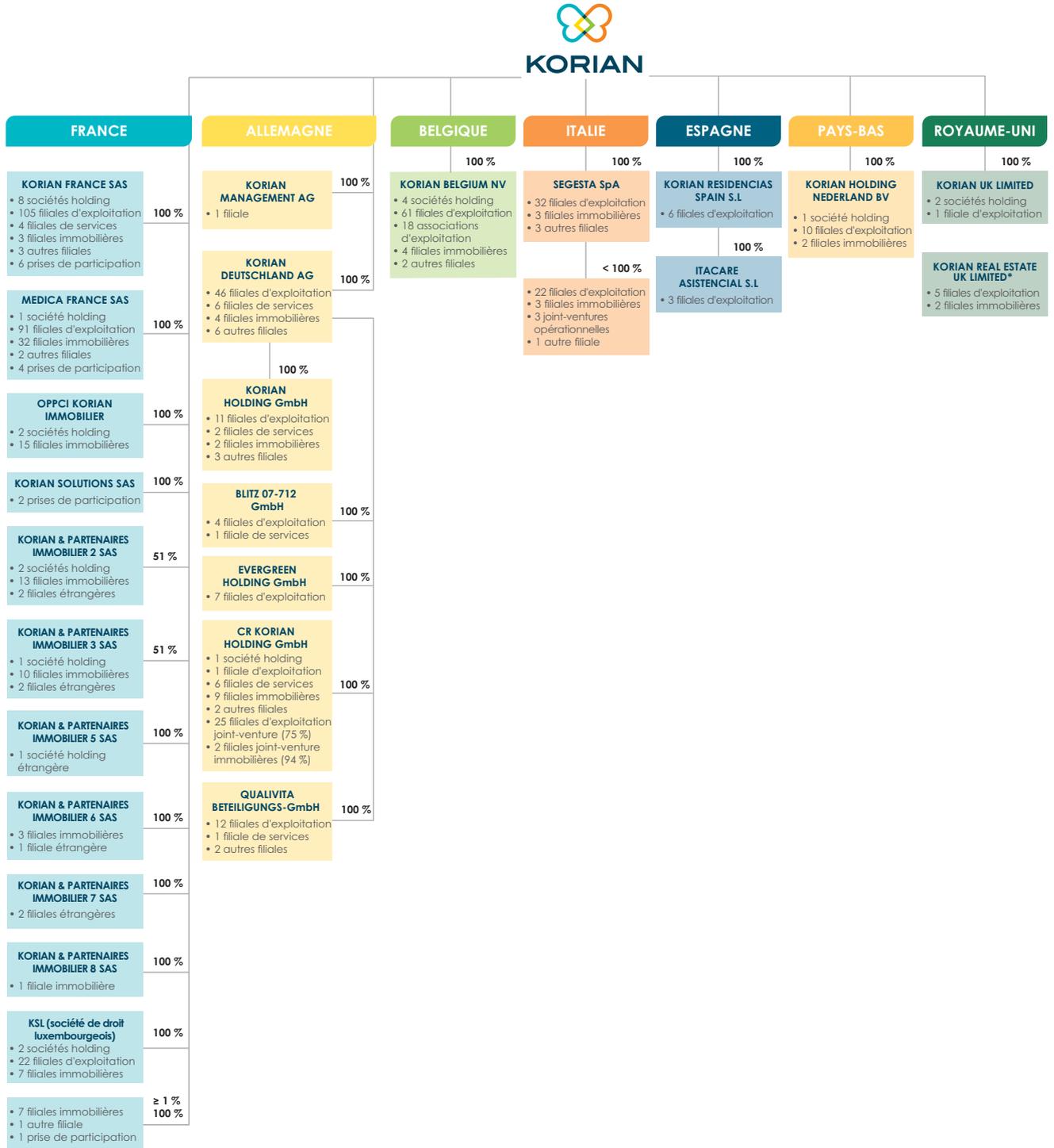
Toute personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, venant à détenir ou cessant de détenir, directement ou indirectement, au moins un deux centième (0,5 %) du capital ou des droits de vote de la Société, ou un quelconque multiple de ce pourcentage, est tenue d'informer celle-ci par lettre 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 ».

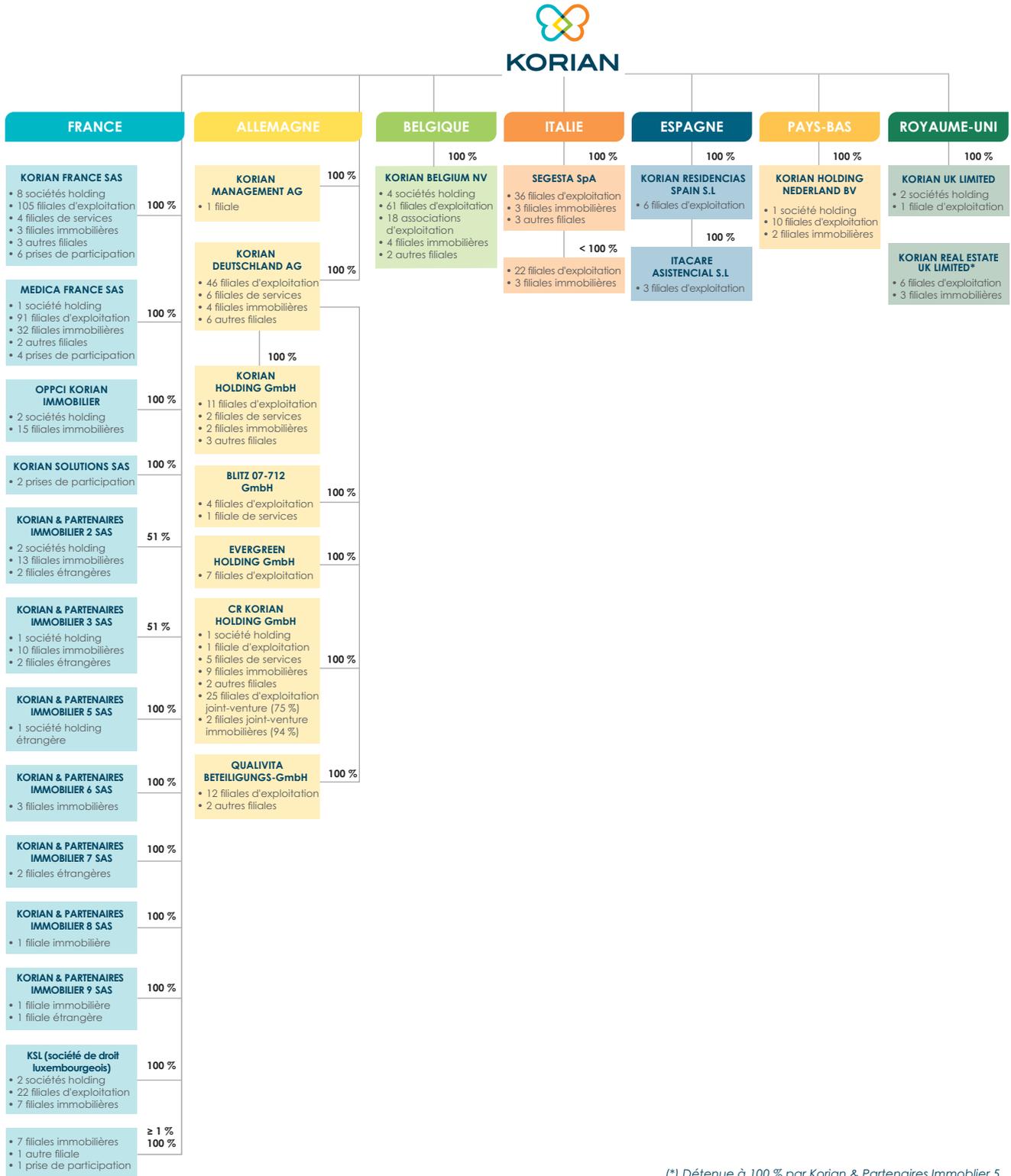
7.1.3 ORGANIGRAMMES JURIDIQUES

7.1.3.1 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 31 décembre 2021



* Détenu à 100 % par Korian & Partenaires Immobilier 5.

7.1.3.2 Organigramme juridique simplifié du Groupe au 5 avril 2022



(*) Détenu à 100 % par Korian & Partenaires Immobilier S.

7.2 Informations sur le capital social

7.2.1 CAPITAL SOCIAL DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2021, le capital social de Korian est divisé en 105 593 658 actions de 5 € de valeur nominale, soit 527 968 290 €. Toutes les actions sont entièrement libérées.

Chaque action donne droit à une voix au sein des Assemblées générales d'actionnaires.

Conformément à l'article 9 des statuts de la Société, il n'existe pas de droit de vote double.

La Société a augmenté successivement son capital social :

- le 29 juin 2021, pour un montant de 2 681 120 €, par émission de 536 224 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, à la suite du paiement du dividende en actions nouvelles ;
- le 30 juin 2021, pour un montant de 89 855 €, par émission de 17 971 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux (voir paragraphe 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le 12 septembre 2021, pour un montant de 4 730 €, par émission de 946 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, à la suite de l'attribution définitive d'actions à certains salariés et mandataires sociaux (voir paragraphe 7.2.4.3 du présent Document d'enregistrement universel) ;
- le 22 octobre 2021, pour un montant de 1 795 €, par émission de 359 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 527 968 290 € divisé en 105 593 658 actions (voir 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 2019	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre 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 au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2015 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	2 637	13 185 €		5 €	82 730 907	413 654 535 €
4 août 2020	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2017 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	189 833	949 165 €		5 €	82 920 740	414 603 700 €
13 septembre 2020	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2017 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	4 122	20 610 €		5 €	82 924 862	414 624 310 €
2 novembre 2020	Constatation par la Directrice générale de la réalisation de l'augmentation de capital	22 113 296	110 566 480 €	289 684 177,60 €	5 €	105 038 158	525 190 790 €
29 juin 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions dans le cadre du paiement du dividende en actions nouvelles	536 224	2 681 120 €		5 €	105 574 382	527 871 910 €
30 juin 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	17 971	89 855 €		5 €	105 592 353	527 961 765 €
12 septembre 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	946	4 730 €		5 €	105 593 299	527 966 495 €
22 octobre 2021	Constatation par la Directrice générale de la création d'actions nouvelles attribuées au titre du plan d'attribution gratuite d'actions de performance 2018 au profit de certains salariés et mandataires sociaux	359	1 795 €		5 €	105 593 658	527 968 290 €

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 2021 figure ci-après.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Date de l'Assemblée générale (N° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (Date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2021	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2021
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	27 mai 2021 (18 ^e)	10 % du capital social (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : 787 786 125 €	18 mois (27 novembre 2022)	562 217 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (103 389 actions) et du rachat d'actions (458 828 actions), représentant 0,53 % du capital au 31 décembre 2021	-
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions détenues en propre par la Société (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions)	22 juin 2020 (17 ^e)	10 % du capital social par période de 24 mois	26 mois (22 août 2022)	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	22 juin 2020 (18 ^e)	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 (22 août 2022)	Néant	96 260 520 € pour les titres de capital , nouveau montant du plafond commun des résolutions n°s 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 de l'Assemblée générale 2020
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	22 juin 2020 (19 ^e)	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 (22 août 2022)	Néant	-
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	22 juin 2020 (20 ^e)	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 (22 août 2022)	Émission d'ODIRNANE pour un montant nominal de 332 454 638,52 € (cf. 7.2.4.1)	667 545 361,48 pour les valeurs mobilières , nouveau montant du plafond commun des résolutions n°s 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 de l'Assemblée générale 2020
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	22 juin 2020 (21 ^e)	15 % de l'émission initiale ^{(1) (2) (3)}	26 mois (22 août 2022)	Néant	-

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2020 n°s 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2020 n°s 18, 19, 20, 21, 23, 24 et 25 décrites dans le présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2020 n°s 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Date de l'Assemblée générale (N° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (Date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2021	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2021
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 juin 2020 (22 ^e)	10 % du capital social par période de 12 mois, en tous les cas dans la limite du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (soit la 19 ^e ou 20 ^e résolution de l'Assemblée générale 2020) et sur lequel il s'impute ^{(1) (3)}	26 mois (22 août 2022)	Néant	-
Autorisation à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, sans droit préférentiel de souscription des actionnaires, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de rémunérer des apports en nature consentis à la Société et constitués de titres de capital et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital	22 juin 2020 (23 ^e)	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 (22 août 2022)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, en cas d'offre publique d'échange initiée par la Société, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	22 juin 2020 (24 ^e)	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 (22 août 2022)	Néant	-
Délégation de compétence en vue d'augmenter le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une catégorie de personnes conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce	22 juin 2020 (25 ^e)	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 (22 décembre 2021)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet de décider, hors période d'offre publique, de l'augmentation du capital par incorporation de réserves, bénéfices, primes ou assimilés	22 juin 2020 (26 ^e)	20 000 000 €	26 mois (22 août 2022)	Néant	-
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	22 juin 2020 (27 ^e)	1 % du capital social (et 0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)	38 mois (22 août 2023)	Attribution de 541 725 actions le 24 février 2021 (dont 21 175 actions à la Directrice générale)	0,83 % du capital social (et 0,04 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)

(1) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2020 n°s 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2020 n°s 18, 19, 20, 21, 23, 24 et 25 décrites dans le présent tableau.

(3) Plafond commun des résolutions de l'Assemblée générale 2020 n°s 19, 20, 21, 22, 23, 24 et 25 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Date de l'Assemblée générale (N° de résolution)	Montant maximum de l'autorisation	Durée (Date d'expiration)	Utilisation faite au cours de l'exercice 2021	Montant résiduel d'augmentation de capital au 31 décembre 2021
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	27 mai 2021 (19 ^e)	2,5 % du capital social	15 mois (27 août 2022)	Néant	-
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société immédiatement ou à terme avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionnariat salarié	27 mai 2021 (20 ^e)	0,15 % du capital social , ce plafond s'imputant sur le plafond global de 2,5 % du capital social prévu à la 19 ^e résolution de l'Assemblée générale 2021	18 mois (27 novembre 2022)	Néant	-

7.2.3.2 Délégations et autorisations financières proposées à l'Assemblée générale 2022

Il est essentiel que le Conseil d'administration dispose de toute la flexibilité nécessaire dans le choix des émissions envisageables et des possibilités offertes par les marchés financiers. Cela permet en effet de doter la Société d'une certaine souplesse pour mener des opérations en fonction de ses besoins et du contexte. Il sera ainsi proposé à l'Assemblée générale 2022 d'approuver les délégations financières suivantes. Elles viendraient annuler et

remplacer la totalité des délégations financières décrites dans le tableau ci-dessus. Étant également possible depuis la loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi Pacte, de prévoir des délégations financières en matière de fusions, scissions et apports partiels d'actifs, une telle délégation est proposée.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Autorisation à l'effet d'opérer sur les actions de la Société	15 ^e	10 % du capital social (et nombre d'actions auto-détenues maximum de 10 % du capital social) Montant global maximum du programme de rachat : 791 952 375 €	18 mois
Autorisation à l'effet de réduire le capital social par annulation des actions détenues en propre par la Société (actuellement ou dans le cadre du programme de rachat d'actions)	18 ^e	10 % du capital social par période de 24 mois	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	19 ^e	263 984 000 € pour les titres de capital ⁽¹⁾ 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽¹⁾	26 mois
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par voie d'offre au public à l'exclusion des offres visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	20 ^e	52 796 800 € pour les titres de capital ^{(1) (2)} 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽¹⁾	26 mois

(1) Plafond commun des résolutions n^{os} 19, 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions n^{os} 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Délégation de compétence à l'effet d'émettre, hors période d'offre publique, par offre au public visée à l'article L. 411-2 1° du Code monétaire et financier, des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires	21 ^e	10 % du capital social ^{(1) (2)} 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽¹⁾	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	22 ^e	15 % de l'émission initiale ^{(1) (2)}	26 mois
Autorisation en cas d'émission, hors période d'offre publique, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires, d'actions ordinaires de la Société et/ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société et/ou à des titres de créance, en vue de fixer le prix d'émission selon les modalités arrêtées par l'Assemblée générale	23 ^e	10 % du capital social par période de 12 mois , en tous les cas dans la limite du plafond fixé par la résolution en application de laquelle l'émission est décidée (soit la 20 ^e ou 21 ^e résolution proposée à l'Assemblée générale 2022) et sur lequel il s'impute ^{(1) (2)}	26 mois
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	24 ^e	52 796 800 € pour les titres de capital ^{(1) (2)} 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽¹⁾	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	25 ^e	52 796 800 € pour les titres de capital ^{(1) (2)} 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽¹⁾	26 mois
Délégation de compétence en vue d'augmenter, hors période d'offre publique, le capital par émission d'actions ordinaires ou de toutes valeurs mobilières donnant accès au capital avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires au profit d'une catégorie de personnes conformément aux dispositions de l'article L. 225-138 du Code de commerce	26 ^e	52 796 800 € pour les titres de capital ^{(1) (2)} 1 000 000 000 € pour les valeurs mobilières représentatives de titres de créance donnant accès au capital ⁽¹⁾	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	27 ^e	20 000 000 €	26 mois
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	28 ^e	1 % du capital social (et 0,1 % du capital social pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société)	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	29 ^e	2,5 % du capital social	26 mois

(1) Plafond commun des résolutions n^{os} 19, 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

(2) Plafond commun des résolutions n^{os} 20, 21, 22, 24, 25 et 26 décrites dans le présent tableau.

Nature de l'autorisation/de la délégation	Numéro de résolution	Montant maximum de l'autorisation	Durée
Délégation de compétence à l'effet d'émettre des actions ordinaires de la Société et/ou des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, immédiatement ou à terme, avec suppression du droit préférentiel de souscription des actionnaires réservées à des catégories de bénéficiaires dans le cadre d'une opération d'actionariat salarié	30 ^e	0,15 % du capital social , ce plafond s'imputant sur le plafond global de 2,5 % du capital social prévu à la 29 ^e résolution proposée à l'Assemblée générale 2022	18 mois
Délégation au Conseil d'administration à l'effet de décider toute opération de fusion-absorption, scission ou apport partiel d'actifs	31 ^e	10 % du capital social	26 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 Rachat et nouvelle émission d'ODIRNANE

Le 1^{er} septembre 2021, Korian a annoncé le succès du placement d'une nouvelle émission de 7 508 009 obligations à durée indéterminée à option de remboursement en numéraire et/ou en actions nouvelles et/ou existantes (ODIRNANE) de rang non subordonné, non sécurisé, sans droit préférentiel de souscription, pour un montant nominal d'environ 332,5 M€ (les « **Obligations** »).

L'émission des Obligations a eu pour objet de financer le rachat de 100 % des ODIRNANE préexistantes émises en juin 2017 et en septembre 2018 ainsi que les besoins généraux de la Société.

Avec cette opération de rachat et nouvelle émission, le Groupe a significativement réduit la dilution potentielle liée aux ODIRNANE. Avec les ODIRNANE préexistantes ayant fait l'objet du rachat le niveau de dilution potentielle maximale aurait représenté 8,1 % du capital au 31 décembre 2021. La dilution potentielle maximale de l'ensemble des Obligations représente 7,1 % du capital au 31 décembre 2021, correspondant à une parité de 1 action Korian pour 1 ODIRNANE.

Les Obligations ont été émises à une valeur nominale unitaire de 44,28 € et à un prix d'émission de 100 % de la valeur nominale unitaire des Obligations. Les Obligations porteront intérêts à un taux fixe de 1,875 % jusqu'à la première date de remboursement optionnel prévue à la fin d'une période d'environ cinq années, puis, à compter de cette première date de remboursement optionnel à un taux annuel égal au taux Euribor six mois majoré de 900 points de base. Le règlement-livraison des Obligations a été effectué le 8 septembre 2021.

Les Obligations ont été proposées dans le cadre d'un processus accéléré de construction d'un livre d'ordres par voie de placement auprès d'investisseurs qualifiés uniquement, en France et/ou hors de France (à l'exception des États-Unis, du Canada, de l'Australie et du Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2, 1^o du Code monétaire et financier, sur la base de la 20^e résolution approuvée lors de l'Assemblée générale 2020. Les Obligations ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext à Paris dans le délai d'un mois à compter de la date d'émission.

7.2.4.2 OCEANE émises en 2020

Le 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 2020. 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. À 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 (sauf États-Unis, Canada, Australie et Japon). Ce placement a été réalisé conformément à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, sur la base de la 17^e résolution approuvée lors de l'Assemblée générale du 14 juin 2018. Les Obligations ont fait l'objet d'une demande d'admission aux négociations sur Euronext à Paris à compter de la date d'émission.

En conséquence de l'augmentation de capital du 2 novembre 2020, le taux de conversion/d'échange a été porté de 1 action Korian pour 1 OCEANE à 1,091 action KORIAN pour 1 OCEANE (déterminé avec trois décimales par arrondi au millième le plus proche).

Par ailleurs, dans le cadre de cette augmentation de capital, la faculté d'exercice des Obligations a été suspendue du 12 octobre 2020 au 12 janvier 2021, par décisions de la Directrice générale en date du 2 octobre 2020.

La dilution potentielle maximale de l'ensemble des Obligations représente 6,8 % du capital au 31 décembre 2021, correspondant à une parité de 1,102 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 2021, aucun plan d'options de souscription ou d'achat d'actions n'est en cours au sein de la Société.

► TABLEAU 8 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS (NOMENCLATURE AMF)

Informations sur les options de souscription ou d'achat	Plan
Date de l'Assemblée générale	-
Date du Conseil d'administration	-
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées	-
Mandataires sociaux	-
Point de départ d'exercice des options	-
Date d'expiration	-
Prix de souscription ou d'achat	-
Modalités d'exercice	-
Nombre d'actions souscrites	-
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	-
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes en fin d'exercice	-

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-184 du Code de commerce, la Société confirme qu'il n'y a pas de plan d'options de souscription et/ou de rachat d'actions en cours attribuées et exercées par les dix premiers salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'options.

► TABLEAU 9 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON-MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS (NOMENCLATURE AMF)

Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers	Nombre total d'options attribuées/d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plan
Options consenties, durant l'exercice, par la Société et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de la Société et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	-	-	-
Options détenues sur la Société et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de la Société et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	-	-	-

Plans d'attribution gratuite d'actions et d'actions de performance

L'Assemblée générale 2020 a autorisé, pour une durée de 38 mois, le Conseil d'administration à attribuer gratuitement des actions existantes et/ou à émettre au profit d'une part, des salariés, ou certaines catégories d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-2 du Code de commerce et, d'autre part, des mandataires sociaux, ou certains d'entre eux, de la Société et/ou des sociétés ou groupements qui lui sont liés directement ou indirectement dans les conditions prévues par l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 II du Code de commerce, le Conseil d'administration a fixé une obligation de conservation de 25 % de ces actions au nominatif pour les dirigeants mandataires sociaux de la Société et 5 % pour les dirigeants mandataires sociaux des filiales de la Société, jusqu'à la fin de leurs fonctions.

Le détail des plans attribués et des actions en circulation figure dans le tableau ci-après.

► TABLEAU 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS GRATUITES D' ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2021 (NOMENCLATURE AMF)

Informations sur les actions de performance attribuées	Plan 2018 ⁽¹⁾	Plan 2019 ⁽¹⁾	Plan 2020 ⁽¹⁾	Plan 2020 ⁽¹⁾	Plan 2021	Plan 2021	Plan 2021
Date de l'Assemblée générale	14 juin 2018	14 juin 2018	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020	22 juin 2020
Date du Conseil d'administration	14 juin 2018 12 sept. 2018 22 oct. 2018	6 juin 2019	30 juillet 2020	30 juillet 2020	24 fév. 2021 29 juillet 2021	24 fév. 2021	24 fév. 2021
Nombre total d'actions et d'actions de performance attribuées gratuitement	136 427	162 914	320 025	13 150	348 247	132 000	61 478
dont le nombre attribué à M ^{me} Sophie Boissard, Directrice générale	0	0	21 384	0	21 175	N/A	N/A
Date d'acquisition des actions et actions de performance ⁽²⁾	30 juin 2021 12 sept. 2021 22 oct. 2021	6 juin 2022	31 juillet 2023	31 juillet 2023	15 mars 2024 1 ^{er} sept. 2024	14 mars 2025	15 mars 2024
Conditions de performance	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	Chiffre d'affaires, cash-flow libre opérationnel, performance du cours de bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120 et indicateurs RSE	N/A	Chiffre d'affaires, bénéfice par action, performance du cours de bourse Korian par rapport à la performance du SBF 120 et indicateurs RSE	Chiffre d'affaires et EBITDA	N/A
Nombre d'actions et d'actions de performance acquises au 5 avril 2022	19 276	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance annulées ou caduques au 5 avril 2022 ⁽³⁾	29 470	21 109	39 917	1 578	30 316	0	5 210
Nombre cumulé d'actions et d'actions de performance restantes en cours d'acquisition au 5 avril 2022	N/A	141 805	280 018	11 572	318 021	132 000	56 268

(1) À la suite de l'augmentation de capital avec maintien du droit préférentiel de souscription, le nombre d'actions attribuées a été ajusté conformément à la décision du Conseil d'administration du 3 décembre 2020 (cf. avis BALO n° 2004744). Cet ajustement a eu pour objet de maintenir les droits des bénéficiaires d'actions gratuites en assurant à leur égard la neutralité de l'augmentation de capital susvisée, conformément aux règlements des plans concernés et aux dispositions applicables. Le nombre d'actions en cours d'acquisition et le nombre d'actions annulées ou caduques ont été également ajustés.

(2) Les dirigeants mandataires sociaux de la Société sont tenus de conserver au nominatif 25 % des actions de la Société jusqu'à la cessation de leur fonction. Les dirigeants mandataires sociaux des sociétés liées à la Société au sens de l'article L. 225-197-1, II du Code de commerce sont tenus de conserver au nominatif 5 % des actions de la Société jusqu'à la cessation de leur fonction.

(3) En raison du départ du bénéficiaire.

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-1 alinéa 5 du Code de commerce :

- à la suite de l'attribution définitive de 17 971 actions à certains salariés et mandataires sociaux le 30 juin 2021 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 14 juin 2018 et du 12 septembre 2018), la Directrice générale a constaté, le 30 juin 2021, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 89 855 €, par l'émission de 17 971 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 527 871 910 € à 527 961 765 € (divisé en 105 592 353 actions) ;
- à la suite de l'attribution définitive de 946 actions à certains salariés et mandataires sociaux le 12 septembre 2021 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 14 juin 2018 et du 12 septembre

2018), la Directrice générale a constaté, le 12 septembre 2021, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 4 730 €, par l'émission de 946 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 527 961 765 € à 527 966 495 € (divisé en 105 593 299 actions) ;

- à la suite de l'attribution définitive de 359 actions à certains salariés et mandataires sociaux le 22 octobre 2021 (plan d'attribution gratuite d'actions approuvé par le Conseil d'administration du 14 juin 2018 et du 12 septembre 2018), la Directrice générale a constaté, le 22 octobre 2021, l'augmentation du capital social de la Société d'un montant de 1 795 €, par l'émission de 359 actions nouvelles d'une valeur nominale de 5 € chacune, qui passe ainsi de 527 966 495 € à 527 968 290 € (divisé en 105 593 658 actions).

Conformément aux dispositions de l'article L. 225-197-4 du Code de commerce, le tableau ci-dessous récapitule les actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions et les actions définitivement acquises par ces derniers.

Actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux ayant reçu le plus grand nombre d'actions et les actions définitivement acquises par ces derniers	Plan 2021
Actions attribuées	135 560
Actions acquises	N/A

7.2.5 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Conformément à l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, les éléments suivants sont susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique :

- la structure du capital et les participations directes ou indirectes au capital de la Société dont elle a connaissance en vertu des articles L. 233-7 et L. 233-12 du Code de commerce sont décrites aux paragraphes 7.2.1, 7.2.3 et 7.3.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- les restrictions statutaires à l'exercice des droits de vote et aux transferts d'actions ou les clauses des conventions portées à la connaissance de la Société en application de l'article L. 233-11 du Code de commerce sont décrites dans les statuts de la Société ;
- les règles applicables à la nomination et au remplacement des membres du Conseil d'administration sont exposées dans les statuts de la Société. Les statuts de la Société peuvent être modifiés dans les conditions prévues aux articles L. 225-96 et suivants du Code de commerce ;
- les pouvoirs du Conseil d'administration sont décrits au paragraphe 4.1.3.2.1 « Missions et attributions du Conseil d'administration » ainsi qu'au paragraphe 7.3.2.3 du présent Document d'enregistrement universel s'agissant de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions et du contrat de liquidité ;
- les accords prévoyant des indemnités au profit des dirigeants mandataires sociaux en cas de cessation des fonctions notamment en raison d'une offre publique sont exposés au paragraphe 4.2.1.1 au titre « Indemnité de départ » du présent Document d'enregistrement universel ;
- les contrats de financement prévoyant pour les créanciers financiers de la Société la possibilité de demander le remboursement anticipé des montants prêtés en cas de changement de contrôle de la Société sont exposés au paragraphe 5.3.2.2 et à la note 8 du paragraphe 6.1 du présent Document d'enregistrement universel ;
- conformément à l'article L. 214-165 du Code monétaire et financier, le conseil du fonds commun de placement des salariés de la Société décide de l'apport des titres aux offres d'achat ou d'échange.

7.2.6 PRISES DE PARTICIPATION SIGNIFICATIVES OU DE CONTRÔLE

Conformément aux dispositions de l'article L. 233-6 du Code de commerce, les prises de participation significatives et de contrôle dans d'autres sociétés ayant leur siège social en France intervenues au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 sont présentées aux notes 2 et 13.3 du paragraphe 6.1 du présent Document d'enregistrement universel.

7.3 Actionnariat

7.3.1 ÉVOLUTION DU CAPITAL AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES

L'évolution de la répartition du capital social de la Société entre le 31 décembre 2019 et le 31 décembre 2021 est présentée dans le tableau ci-après.

Actionnaires	31.12.2021			31.12.2020			31.12.2019		
	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	25 799 978	24,43 %	24,43 %	25 545 708	24,32 %	24,32 %	20 167 668	24,38 %	24,38 %
Holding Malakoff Humanis	8 048 260	7,62 %	7,62 %	8 048 260	7,66 %	7,66 %	6 353 892	7,68 %	7,68 %
Investissements PSP ⁽²⁾	6 839 996	6,48 %	6,48 %	6 839 996	6,51 %	6,51 %	5 400 000	6,53 %	6,53 %
Korian SA ⁽³⁾	562 217	0,53 %	0,53 %	47 440	0,05 %	0,05 %	22 025	0,02 %	0,02 %
Flottant	64 802 035	61,37 %	61,37 %	64 556 754	61,46 %	61,46 %	50 784 685	61,39 %	61,39 %
TOTAL	105 593 658	100 %	100 %	105 038 158	100 %	100 %	82 728 270	100 %	100 %

(1) % des droits de vote = droits de vote bruts, y compris ceux attachés aux actions auto-détenues. Les actions auto-détenues sont privées de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Nombre de droits de vote exerçables au 31 décembre 2021 : 105 031 441.

(2) Il est précisé que le mandat d'administrateur d'Investissements PSP a pris fin à l'issue de l'Assemblée générale 2020.

(3) Actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité (103 389 actions au 31 décembre 2021) et du programme de rachat d'actions (458 828 actions au 31 décembre 2021).

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 2020 au 31 décembre 2021.

Par ailleurs, le fonds commun de placement des salariés de la Société détenait 97 733 actions Korian au 31 décembre 2021.

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 2021, la Société détenait 562 217 actions en auto-détention, représentant 0,53 % du capital social, répartis comme suit :

- 103 389 actions auto-détenues dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF et Natixis, soit 0,10 % du capital social ; et
- 458 828 actions dans le cadre du programme de rachat d'actions conclu avec EXANE et lancé le 10 décembre 2021, soit 0,43 % du capital social.

Ces actions sont privées de droits de vote et ne donnent pas droit aux distributions de dividende, ni au remboursement de prime d'émission.

Bilan du contrat de liquidité

Le mandat d'exécution tripartite du contrat de liquidité 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'AMF par décision du 21 mars 2011.

La Société effectue auprès de l'AMF les déclarations mensuelles relatives aux achats et ventes de titres dans le cadre du contrat de liquidité, diffuse des bilans semestriels du contrat de liquidité et les publie sur son site Internet.

Au titre du contrat de liquidité confié à ODDO BHF et Natixis portant sur les actions Korian, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité en date de négociation du 31 décembre 2021 :

- 103 389 actions Korian ;
- 1 887 083 €.

Pour mémoire, lors de la mise en place du contrat, les moyens suivants figuraient au compte de liquidité dédié :

- 21 934 actions Korian ;
- 3 929 068 €.

Sur la période du 1^{er} juillet 2021 au 31 décembre 2021, ont été exécutées :

- 2 073 transactions à l'achat ;
- 1 961 transactions à la vente.

Sur cette même période, les volumes échangés ont représenté :

- 413 681 actions et 12 349 023,80 € à l'achat ;
- 406 331 actions et 12 180 668,68 € à la vente.

Lancement d'un programme de rachat d'actions à impact ESG

En date du 9 décembre 2021, Korian a annoncé le lancement d'un programme de rachat d'actions à impact ESG pour un montant maximum de 50 M€, dans le cadre de l'autorisation donnée par l'Assemblée générale 2021.

La période de rachat a débuté le 10 décembre 2021 et s'achèvera le 27 novembre 2022 au plus tard.

Ce programme s'inscrit dans le cadre de la politique d'allocation du capital de Korian destinée à financer une croissance rentable et à créer de la valeur durable pour toutes les parties prenantes.

Les actions acquises seront affectées dans le cadre des objectifs fixés dans le descriptif du programme de rachat d'actions, avec

comme priorité, les programmes d'actionnariat salarié et plans d'attribution gratuite d'actions de performance.

En cohérence avec la mission et les valeurs de Korian et son engagement en tant qu'entreprise citoyenne et responsable, ce programme comporte une composante ESG. Ainsi, l'essentiel de la surperformance réalisée sera alloué aux projets que mène la Fondation Korian pour le Bien-Vieillir en faveur de la promotion du métier de soignant, de l'inclusion et de l'insertion professionnelle des jeunes.

Opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2021

Les Assemblées générales 2020 et 2021 ont autorisé le Conseil d'administration à acheter ou faire acheter des actions de la Société, dans la limite de 10 % des actions composant le capital social de la Société.

Par ailleurs, l'Assemblée générale 2020 a autorisé le Conseil d'administration à réduire le capital social par annulation d'actions rachetées, dans la limite de 10 % du capital social par période de 24 mois.

Les caractéristiques de ces autorisations en vigueur sont détaillées au paragraphe 7.2.3.1 du présent Document d'enregistrement universel.

Le tableau ci-dessous, établi conformément à l'article L. 225-211 du Code de commerce, récapitule les opérations réalisées par la Société sur ses propres actions au cours de l'exercice 2021.

En nombre d'actions sauf indication contraire	Objectif :		Total
	Contrat de liquidité	Programmes d'actionnariat salarié et plans d'attribution gratuite d'actions de performance	
Solde au 31 décembre 2020	47 440	-	47 440
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2020	0,05 %	-	0,05 %
Du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021			
Achat	827 167	458 828	1 285 995
Cours moyen	30,3710 €	27,1923 €	28,7816 €
Montant des frais de négociation	-	-	-
Ventes	771 218	-	771 218
Cours moyen (en euros)	30,5006 €	-	30,5006 €
Montant des frais de négociation	-	-	-
Annulations	-	-	-
Solde au 31 décembre 2021	103 389	458 828	562 217
Pourcentage du capital social détenu par la Société au 31 décembre 2021	0,10 %	0,43 %	0,53 %
Valeur évaluée aux cours d'achat	3 140 027,32 €	12 476 588,60 €	16 181 504,81 €
Valeur nominale	516 945 € ⁽¹⁾	2 294 140 € ⁽¹⁾	2 811 085 € ⁽¹⁾

(1) Sur la base d'une valeur nominale de l'action Korian de 5 €.

Aucune action allouée à un objectif prévu du programme de rachat d'actions n'a été réaffectée à un autre objectif de ce programme au cours de l'exercice 2021.

7.3.2.3 Descriptif du programme de rachat d'actions

La Société soumettra à l'approbation de l'Assemblée générale 2022 le renouvellement de la 18^e résolution de l'Assemblée générale 2021 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 15^e résolution, se substituera à celle autorisée par la 18^e résolution de l'Assemblée générale 2021.

Établi en application des articles 241-1 et suivants du Règlement général de l'AMF, ainsi que du Règlement délégué n° 2016/1052 complétant le Règlement européen n° 596/2014 par des normes techniques de réglementation concernant notamment les conditions applicables aux programmes de rachat d'actions et des pratiques de marché admises par l'AMF, le tableau ci-après indique les objectifs et les modalités du programme de rachat par la Société de ses propres actions proposés au vote de l'Assemblée générale 2022.

Titres concernés	Actions ordinaires
Part maximale du capital dont l'achat serait autorisé par l'Assemblée générale	Le nombre des actions rachetées dans le cadre de cette 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 pour prendre en compte les opérations sur le capital éventuellement effectuées postérieurement à l'Assemblée générale 2022, étant précisé que : (i) lorsque les actions de la Société seront achetées pour favoriser la liquidité dans les conditions définies par le Règlement général de l'AMF, le nombre d'actions prises en compte pour le calcul de la limite de 10 % susvisée correspondra au nombre d'actions achetées, déduction faite du nombre d'actions revendues pendant la période considérée et (ii) le nombre d'actions acquises en vue de leur conservation et de leur remise ultérieure en paiement ou en échange dans le cadre d'une opération de fusion, de scission ou d'apport n'excède pas 5 % de son capital social ; b) le nombre d'actions que la Société détiendra à quelque moment que ce soit ne dépasse en aucun cas 10 % des actions composant le capital de la Société à la date considérée.
Prix maximum de rachat	75 € (hors frais d'acquisition) (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).
Montant maximum des fonds disponibles pour les besoins du présent programme	791 952 375 € (ou la contre-valeur de ce montant à la même date dans toute autre monnaie ou unité monétaire établie par référence à plusieurs monnaies).
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> ■ l'attribution ou la cession d'actions aux salariés, au titre de leur participation aux fruits de l'expansion de l'entreprise ou de la mise en œuvre de tout plan d'épargne salariale dans les conditions prévues par la loi, notamment les articles L. 3332-1 et suivants du Code du travail ; et/ou ■ l'attribution gratuite d'actions au bénéfice de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe ; et/ou ■ la remise d'actions dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achat d'actions et/ou de plans assimilés au bénéfice de salariés et/ou de mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe et/ou toutes autres formes d'allocation d'actions à des salariés et/ou des mandataires sociaux de la Société et/ou du Groupe ; et/ou ■ la remise d'actions lors de l'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital par remboursement, conversion, échange, présentation d'un bon ou de toute autre manière ; et/ou ■ l'annulation de tout ou partie des titres ainsi rachetés ; et/ou ■ la conservation et la remise d'actions à titre d'échange dans le cadre d'opérations de fusion, de scission ou d'apport, ou à titre d'échange, de paiement ou autre dans le cadre d'opérations de croissance externe ; et/ou ■ l'achat de toute action à la suite d'un regroupement des actions de la Société, afin de faciliter les opérations de regroupement et la gestion des actions formant rompus ; et/ou ■ l'animation du marché secondaire et/ou de la liquidité des actions de la Société par un prestataire de services d'investissement intervenant dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la pratique admise par la réglementation ; et/ou ■ permettre à la Société d'opérer sur les actions de la Société dans tout autre but autorisé ou qui viendrait à être autorisé par la loi ou la réglementation en vigueur. Dans une telle hypothèse, la Société informerait ses actionnaires par communiqué.
Modalités de rachat	Les acquisitions, cessions, transferts ou échanges des actions pourront être réalisés à tout moment, à l'exclusion des périodes d'offre publique initiée sur le capital de la Société, dans les limites autorisées par les dispositions légales et réglementaires en vigueur ou qui viendraient à l'être, en une ou plusieurs fois, par tous moyens, sur tous les marchés, y compris sur les marchés réglementés, un système multilatéral de négociation, auprès d'un intermédiaire systématique, ou de gré à gré, y compris par acquisition ou cession de blocs d'actions (sans limiter la part du programme de rachat pouvant être réalisée par ce moyen), par offre publique, ou par utilisation de mécanismes optionnels ou autres instruments financiers à terme ou contrats à terme ou par remise d'actions consécutive à l'émission de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, directement ou indirectement par l'intermédiaire d'un prestataire de services d'investissement et aux époques que le Conseil d'administration ou la personne agissant sur délégation du Conseil d'administration appréciera.
Durée du programme	18 mois à compter de la date de l'Assemblée générale 2022.

La Société est autorisée à opérer en bourse ou autrement sur ses propres actions, conformément aux articles L. 22-10-62 et suivants du Code de commerce, dans les limites et les finalités définies par les autorisations qui lui sont conférées par l'Assemblée générale.

Au cours de l'exercice 2021, la Société confirme qu'elle a effectué des rachats d'actions dans le cadre du contrat de liquidité conclu avec ODDO BHF et Natixis (voir le

paragraphe 7.3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel) ainsi que dans le cadre d'un mandat d'exécution confié à EXANE (voir le paragraphe 7.3.2.2 du présent Document d'enregistrement universel).

La Société n'a utilisé aucun produit dérivé dans le cadre de son programme de rachat d'actions et n'a pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2021.

7.3.3 PARTICIPATION DES SALARIÉS AU CAPITAL

La participation des salariés et anciens salariés de Korian s'établit au 31 décembre 2021 à 0,4 % du capital, soit 406 467 actions, dont 97 733 actions dans le cadre d'un fonds commun de placement d'entreprise.

Korian a annoncé le 28 mars 2022 le lancement de KORUS 2022, son premier plan d'actionnariat salarié au profit de l'ensemble de ses collaborateurs en France ⁽¹⁾, Allemagne, Italie, Belgique,

Espagne, Pays-Bas et Royaume-Uni. Korian souhaite les associer plus étroitement aux résultats des projets de transformation et d'innovation portés par le Groupe sur le long terme. Chez Korian, chaque salarié est reconnu en tant qu'acteur du projet d'entreprise, et ce dispositif contribue à valoriser leur engagement au service des personnes âgées ou fragiles, et à renforcer leur sentiment d'appartenance.

7.3.4 ACCORD D'ACTIONNAIRES SUR LES TITRES COMPOSANT LE CAPITAL DE LA SOCIÉTÉ

À la connaissance de la Société, il n'existe aucun accord ou pacte d'actionnaires portant sur les titres composant le capital de la Société.

7.3.5 PERSONNES PHYSIQUES OU MORALES AGISSANT DE CONCERT

À la connaissance de la Société, il n'existe aucune personne physique ou morale agissant de concert.

7.3.6 POLITIQUE DE DISTRIBUTION DE DIVIDENDES

Le paiement de dividendes ou de toute autre distribution est fonction de l'environnement général, de la situation financière du Groupe, notamment de son résultat net et de sa politique d'investissement.

Pendant plusieurs années et jusqu'en 2019, la Société distribuait un dividende de 0,60 € par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Face à l'ampleur de la crise sanitaire et par solidarité avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe, le Conseil d'administration, réuni le 29 avril 2020, a décidé de proposer à l'Assemblée générale 2020 d'affecter la totalité du bénéfice distribuable au compte report à nouveau. Il n'y a donc pas eu de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2019.

Le Conseil d'administration du 24 février 2021 a proposé à l'Assemblée générale 2021 de distribuer un dividende de 0,30 € par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2021, le Conseil d'administration proposera à l'Assemblée générale 2022 de distribuer un dividende de 0,35 € par action, avec une option pour le paiement en actions nouvelles.

Le tableau du paragraphe 5.4.1 du présent Document d'enregistrement universel récapitule la distribution de dividendes sur les trois derniers exercices.

7.3.7 FRANCHISSEMENT DE SEUILS LÉGAUX AU COURS DE L'EXERCICE

Toute personne physique ou morale agissant seule ou de concert qui vient à posséder le nombre d'actions ou de droits de vote dépassant les seuils prévus par la réglementation en vigueur (article L. 233-7 du Code de commerce) doit respecter les obligations d'information prévues par celle-ci. La même information est due lorsque la participation au capital ou en droits de vote devient inférieure aux seuils prévus par la réglementation en vigueur.

Les déclarations de franchissements de seuils faites par les actionnaires de la Société et les déclarations faites par les dirigeants à l'occasion des opérations qu'ils effectuent sur les actions de la Société sont disponibles sur le site internet de l'AMF (www.amf-france.org).

Au cours de l'exercice 2021, aucun franchissement de seuils légaux n'a été déclaré.

(1) Ensemble des collaborateurs appartenant à l'UES (Unité Economique et Sociale) en France.

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 Euronext-compartiment A de la place de cotation Euronext Paris Ticker KORI (Euronext), KORI. PA (Reuters), KORI. FP (Bloomberg)
	Présence dans les principaux indices	SBF 120, CAC Health Care, CAC Mid 60, CAC Mid & Small et MSCI Global Small Cap
	Éligibilité de l'action	SRD (service de règlement différé) et PEA (plan d'épargne en actions)
	Valeur nominale	5 €
	Nombre d'actions en circulation au 31 décembre 2021	105 593 658
	Cours au 31 décembre 2021	27,84 €
	Capitalisation boursière au 31 décembre 2021	2 939 727 438,72 €

7.4.2 COURS DE BOURSE DE L'ACTION KORIAN ET VOLUME DES TRANSACTIONS

Évolution de la valeur retraitée

Mois	Cours (En euros)			Nombre de titres échangés	Capitaux (En millions d'euros)
	Moyen (clôture)	Le + haut	Le + bas	Volumes mensuels	Total mensuel
Janvier 2021	31,791	33,460	29,660	3 557 644	112,78
Février 2021	30,562	31,640	28,360	2 994 979	91,23
Mars 2021	29,942	31,340	28,780	3 379 840	101,38
Avril 2021	31,949	33,620	29,620	2 972 883	94,89
Mai 2021	31,491	33,400	29,900	2 631 245	82,63
Juin 2021	30,744	31,580	29,640	2 724 594	83,50
Juillet 2021	31,374	32,280	29,800	2 374 389	74,28
Août 2021	31,413	32,980	30,320	1 999 350	62,83
Septembre 2021	31,192	34,760	29,860	2 772 687	88,14
Octobre 2021	29,116	30,620	28,040	2 582 616	75,05
Novembre 2021	27,952	29,880	25,720	2 766 243	76,87
Décembre 2021	26,929	27,960	25,980	2 419 779	65,03
Extrêmes et moyennes de la période	30,371	34,760	25,720	2 764 687	84,05
TOTAL				33 176 249	1 008,61

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 CORPORATE TRUST

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 et Natixis.

SUIVI ANALYSTES

Alpha Value

Bank of America

Berenberg

Bryan Garnier

CIC Market Solutions

Equita

Exane-BNP Paribas

Gilbert Dupont

Jefferies

Kepler Cheuvreux

MidCap Partner

ODDO BHF

Portzamparc

Société Générale

Stifel

7.4.3 POLITIQUE D'INFORMATION DES ACTIONNAIRES**7.4.3.1 Calendrier de communication financière 2022**

23 février 2022 : Résultats annuels 2021.

25 avril 2022 : Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre 2022.

22 juin 2022 : Assemblée générale 2022.

28 juillet 2022 : Chiffre d'affaires et résultats du 1^{er} semestre 2022.

27 octobre 2022 : Chiffre d'affaires du 3^e trimestre 2022.

Ce calendrier est purement indicatif et peut être modifié.

Les publications auront lieu après la clôture du marché Euronext Paris.

7.4.3.2 Information auprès des actionnaires individuels et investisseurs institutionnels

Depuis son introduction en bourse, 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...) sur son site Internet www.korian.com (en français et en anglais).

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL, RAPPORT FINANCIER ANNUEL ET RAPPORT INTÉGRÉ

Ces documents sont téléchargeables sur le site Internet de Korian et disponibles gratuitement en version imprimée sur simple demande.

Les rencontres avec les actionnaires

Soucieux de nouer un dialogue permanent avec ses actionnaires individuels et institutionnels, Korian participe toute l'année à de nombreuses manifestations.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANNUELLE

Moment d'écoute et de dialogue avec le Conseil d'administration, l'Assemblée générale de Korian est un événement fort et récurrent dans la relation entre la Société et ses actionnaires. C'est aussi l'occasion de revenir sur les faits marquants et la stratégie mise en œuvre au cours de l'exercice écoulé. Tout actionnaire peut ainsi prendre part aux décisions importantes concernant le Groupe en s'exprimant au travers des résolutions soumises au vote.

RENCONTRES INVESTISSEURS

Korian participe à de nombreuses rencontres investisseurs sous forme d'entretiens en tête à tête, de conférences sectorielles ou de tournées, en France et à l'étranger (Londres, Francfort, Bruxelles, Genève, États-Unis).

RÉUNIONS D'INFORMATION ET VISITES DE SITES

Deux réunions SFAF ont lieu chaque année lors 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.

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 visioconférence et voter par tous moyens de télécommunication et télétransmission, y compris Internet, dans les conditions prévues par la réglementation applicable

au moment de son utilisation. Cette décision est communiquée dans l'avis de réunion et l'avis de convocation.

La dernière Assemblée générale de la Société s'est tenue le 27 mai 2021 sur première convocation.

En application de l'ordonnance n° 2020-321 du 25 mars 2020 portant adaptation des règles de réunion et de délibération des Assemblées des personnes morales de droit privé en raison de la pandémie de Covid-19, l'Assemblée générale 2021 s'est tenue sans la présence physique des actionnaires.

8

Informations complémentaires

8.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL	352
8.1.1 Responsable du Document d'enregistrement universel	352
8.1.2 Attestation du responsable	352
8.2 RESPONSABLE DU CONTRÔLE DES COMPTES	353
8.2.1 Commissaires aux comptes titulaires	353
8.2.2 Commissaire aux comptes suppléant	353
8.3 DES ACTIVITÉS FORTEMENT RÉGLEMENTÉES	353
8.4 GLOSSAIRE	358
8.5 TABLES DE CONCORDANCE	360



8.1 Responsable du Document d'enregistrement universel

8.1.1 RESPONSABLE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Personne responsable du Document d'enregistrement universel : M^{me} Sophie Boissard, Directrice générale.

8.1.2 ATTESTATION DU RESPONSABLE

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste que, à ma connaissance, les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que le rapport de gestion compris dans le présent Document d'enregistrement universel présente un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Fait à Paris, le 28 avril 2022

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	27 mai 2021	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2026
Ernst & Young et Autres Tour First 1, place des Saisons 92037 Paris La Défense	22 juin 2017	Assemblée générale annuelle statuant sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

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.

8.2.2 COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLÉANT

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 24 février 2021 a décidé de ne pas procéder au renouvellement du mandat de Commissaire aux comptes suppléant, arrivé à son terme à l'issue de l'Assemblée 2021, ni au remplacement de M. Jérôme de Pastors.

8.3 Des activités fortement réglementées

Les activités relatives à l'accompagnement des fragilités sont très réglementées et encadrées.

Les processus pour l'obtention d'autorisations ou d'exploitation ainsi que le cadre réglementaire sont différents selon les pays et parfois même au sein des régions d'un même pays.

La tarification des établissements de prise en charge de la dépendance est encadrée dans tous les pays européens. Le cadre réglementaire distingue les soins et les dépenses médicales d'une part, financée par les régimes d'assurance maladie et l'hébergement et la restauration, d'autre part, à la charge du résident ou du patient ou couvert par l'aide sociale.

Les tableaux ci-après retracent la réglementation et les dispositions encadrant la tarification et le financement des activités sanitaires et médico-sociales dans les quatre principaux pays où le Groupe est implanté :

 FRANCE

Activité	Réglementation	Tarification	Aide au financement
 Maisons de retraite spécialisées (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 <i>via</i> 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 et les services non individualisables <i>via</i> bail d'habitation ; • les services individualisables <i>via</i> 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 <i>via</i> 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. 	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 de santé mentale	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).
 Hospitalisations à domicile (HAD)	Autorisation délivrée par l'ARS.	Tarifs nationaux fixés par le ministère de la Santé.	Financement par l'Assurance Maladie.

 ALLEMAGNE

Activité

Réglementation

Tarifification

Aide au financement



Maisons de retraite

Une autorisation administrative suffit pour ouvrir une maison de retraite.

Pour obtenir un financement par les caisses dépendance, un accord préalable sur la nature, le contenu, et le volume des prestations avec l'organisme est nécessaire.

Il existe une réglementation spécifique dans certains Länder sur le taux de chambres individuelles dans les maisons de retraite spécialisées avec des délais de mise en conformité compris entre 2018 et 2036.

Les opérateurs négocient de manière indépendante de leur tarif avec l'aide sociale et/ou les caisses d'Assurance Maladie :

- le soin : toutes les dépenses autres que les services ou prestations hôtelières ;
- les services : toutes les dépenses liées aux services hôteliers ;
- l'investissement : loyer et charges associées ;
- la formation : financement de la formation des apprentis.

Distinction de trois types d'aides :

- **prise en charge médico-sociale** (prestations de la dépendance, soins médicaux, accompagnement social) : assumée par les caisses d'Assurance Maladie, en fonction du degré de dépendance. La prise en charge est plafonnée, les frais restant à la charge du patient pouvant donner lieu à des aides sociales ;
- **dépenses d'investissement** (dépenses de construction ou rénovation des bâtiments, achat de biens d'équipements...) : financés en partie par des fonds publics des Länder ou des communes. Le solde est pris en charge par les résidents, avec la possibilité d'obtenir des aides sociales ;
- **hébergement et alimentation** : à la charge du résident, avec possibilité d'obtenir des aides sociales pour les frais d'hébergement.

Les établissements peuvent en outre proposer des prestations annexes qui sont à la charge du résident.



Résidences services/ colocation seniors

Tarifification librement fixée par les opérateurs, en considération des prix du marché.



Soins à domicile

Les tarifs des soins à domicile sont négociés avec les caisses d'Assurance Maladie, au niveau des Länder, sur la base d'un catalogue de services standard.

Toute prestation supplémentaire est fixée librement par l'opérateur.

Financement par l'Assurance Maladie.

 BELGIQUE

Activité



Maisons de repos
(incluant les MRPA et MRS)

Réglementation

Une licence d'exploitation est obligatoire pour ouvrir une maison de repos. Elle est délivrée en fonction de la programmation (quotas calculés au niveau régional, et soumis à l'accord de la région).

Un agrément spécial est nécessaire pour ouvrir une Maison de Repos et Soins (MRS). Il relève de la compétence des régions qui effectuent aussi le suivi et le contrôle des établissements sous leur autorité.

Tarification

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.

À noter qu'une augmentation importante du prix journalier est subordonnée à l'approbation des autorités régionales suite au dépôt d'un dossier spécifique et argumenté.

Aide au financement

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.

Environ 44 % du coût journalier est remboursé par la sécurité sociale.

Le remboursement des soins est effectué selon le degré de dépendance et de pathologie des résidents (*Index Katz*).



Résidences services
(habitations assistées)

En Flandre, la construction de résidences services n'est plus régie par le biais d'une « programmation ». Un simple enregistrement suffit.

En Wallonie, la construction n'est pas non plus régie par une programmation. Un agrément octroyé par les pouvoirs publics demeure toutefois indispensable.

La détermination du prix journalier est libre à l'ouverture d'une résidence, mais toute modification tarifaire est soumise à une réglementation stricte.



Soins à domicile

Un diplôme d'aide-soignant est requis.

Les soins à domicile sont réglementés par les trois régions et peuvent être divisés en deux groupes :

- interventions subventionnées par le gouvernement régional, sur la base d'un nombre limité d'heures allouées aux soignants ;
- interventions payées par chèques services pour les actes matériels.

Les soins médicaux effectués à la demande d'un médecin sont quasiment gratuits pour le patient. Ils sont remboursés par l'Inami selon la spécificité de l'intervention médicale.

ITALIE

Activité

Réglementation

Tarifification

Aide au financement



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).

Les services de soins sont délivrés gratuitement par les ASL (unités de soin locales) en établissement.

Le tarif en maison de retraite se décompose de la manière suivante :

- tarif soin : représente 30 à 50 % du tarif global ;
- tarif hébergement : représente 50 à 70 % du tarif global. Il est déterminé par les autorités de tutelle régionales. Mais certaines régions donnent la liberté aux opérateurs pour le fixer (Lombardie, Vénétie) ;
- suppléments : liés à des prestations de confort et payés par le résident qui en fait la demande.

Le financement par les autorités régionales est soumis à l'obtention de l'accréditation.

La Lombardie a introduit un système de budget des dépenses des maisons de retraites médicalisées qu'elles doivent fixer tous les ans.

Les services de soins sont pris en charge intégralement par les ASL.

Les services d'hébergement peuvent, selon la situation du résident, être pris en charge par les municipalités ou les mutuelles.



Cliniques spécialisées

L'ouverture d'une clinique spécialisée est soumise à un régime d'autorisation et d'accréditation dont le cadre a été posé au niveau fédéral.

Les régions peuvent toutefois poser leurs propres standards de qualité (qui peuvent aller au-delà du seuil minimal).

Les tarifs sont fixés par les autorités régionales, mais les prestations confort sont librement fixées par les opérateurs.

Elles donnent lieu à un supplément qui est payé par le résident qui en fait la demande.

Le prix journalier est financé par les ASL.

Les prestations de confort sont à la charge du patient qui en fait la demande.



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 ASL.

8.4 Glossaire

Le tableau ci-après contient une définition des termes et acronymes utilisés dans le présent Document d'enregistrement universel.

Terme ou acronyme	Définition
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.
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.
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.
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.
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.

Terme ou acronyme	Définition
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.
ESG	Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance.
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.
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 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 spécialisées.
Positive Care	Approche destinée à promouvoir les thérapies non médicamenteuses lorsque cela est pertinent.
Residenze sanitarie per anziani (RSA)	Terme désignant, en Italie, les maisons de retraite spécialisées.
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.
Standard Korian	Le Standard Korian reprend les exigences de la norme ISO 9001 totalement personnalisées aux activités et à l'organisation, auxquelles s'ajoutent les exigences du Groupe.
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.

8.5 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	352
1.2 Attestation du responsable	8.1.2	352
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	353
2.2 Informations relatives à une éventuelle démission ou non-redésignation des contrôleurs légaux des comptes	8.2.2	353
3 Facteurs de risque	2	49
4 Informations concernant la Société		
4.1 Raison sociale et nom commercial de la Société	7.1.1	330
4.2 Lieu et numéro d'enregistrement de la Société	7.1.1	330
4.3 Date de constitution et durée de vie de la Société	7.1.1	330
4.4 Siège social, forme juridique et législation s'appliquant à la Société	7.1.1	330
5 Aperçu des activités		
5.1 Principales activités		
5.1.1 Description de la nature des opérations effectuées par la Société et de ses principales activités	1	5
5.1.2 Nouveaux produits et/ou services	1	5
5.2 Principaux marchés	1	5
5.3 Événements importants dans le développement des activités de la Société	1	5
5.4 Stratégies et objectifs de la Société	1	5
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	5
5.7 Investissements		
5.7.1 Description des investissements importants ayant été réalisés par la Société	1/5.7/6.1 (Note 2)	5 / 248 / 252
5.7.2 Description des investissements importants en cours ou pour lesquels des engagements fermes ont déjà été pris	N/A	
5.7.3 Coentreprises et participations significatives	6.1 (Notes 2, 5.1, 13.3)	259 / 270 / 288
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation par la Société de ses immobilisations corporelles	3.6.2	130
6 Structure organisationnelle		
6.1 Description et organigramme du Groupe	7.1.3	332
6.2 Liste des filiales importantes	6.1 (Note 13.3)	288

Informations	Chapitres	Pages
7 Examen de la situation financière et du résultat		
7.1 Situation financière	5.3.2	242
7.1.1 Analyse de l'évolution et du résultat des activités de la Société	5.2/5.3/6	239 / 241 / 251
7.1.2 Évolution future probable des activités de la Société et activités en matière de recherche et de développement	5.3.3.8	246
7.2 Résultat d'exploitation	5.2/5.3/6.1 (Note 3.1)	239 / 241 / 262
7.2.1 Facteurs importants influant sensiblement sur le revenu d'exploitation	5.1/5.2	238 / 239
7.2.2 Explication des changements importants du chiffre d'affaires	5.2	239
8 Trésorerie et capitaux		
8.1 Informations sur les capitaux	5.3.2/6.1/6.3	242 / 252 / 308
8.2 Source et montant des flux de trésorerie de la Société et description des flux de trésorerie	5.3.2.1/6.1	242 / 252
8.3 Information sur les besoins de financement et structure de financement de la Société	5.3.2.2/6.1 (Note 8)	277
8.4 Informations relatives à l'existence d'éventuelles restrictions affectant l'utilisation des capitaux et pouvant avoir un impact sur la Société	6.1 (Note 8.2)	277
8.5 Sources de financement attendues et rendues nécessaires pour que la Société puisse respecter ses engagements	5.3.2.2/6.1 (Note 8)	242 / 277
9 Environnement réglementaire	1/8.3	5 / 353
10 Informations sur les tendances		
10.1 Principales tendances et changement significatif de performance financière depuis la fin du dernier exercice	5.7	248
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	248 / 250
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	173 / 173 / 176 / 207
12.2 Conflits d'intérêts au niveau des organes d'administration, de direction et de surveillance et de la Direction générale	4.1.5	5
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	210
13.2 Montant total des sommes provisionnées ou constatées par ailleurs par la Société ou ses filiales aux fins du versement de pensions, de retraites ou d'autres avantages	6.1 (Note 4.2)	266
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	173 / 176
14.2 Contrats de service liant les membres des organes d'administration et de direction	4.1.5.6	209
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	197 / 202
14.4 Déclaration de conformité au régime de gouvernement d'entreprise	4.1	170
14.5 Incidences significatives potentielles sur la gouvernance d'entreprise	4.1.3.1.4	197
15 Salariés		
15.1 Nombre de salariés	3.3.2	107
15.2 Participation et stock-options	6.1 (Notes 4.1, 4.3)	266 / 268
15.3 Accords prévoyant une participation des salariés dans le capital de la Société	7.2.4.3	208
16 Principaux actionnaires		

Informations	Chapitres	Pages	
16.1	Actionnaires détenant plus de 5 % du capital	7.3.1	344
16.2	Existence de droits de vote différents	7.1.2.3	331
16.3	Détention ou contrôle de la Société	7.3.2	344
16.4	Accord dont la mise en œuvre pourrait entraîner un changement de contrôle	7.2.5	343
17	Transactions avec des parties liées	6.1 (Note 13.1)	288
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	252 / 308
18.1.2	Changement de date de référence comptable	N/A	
18.1.3	Normes comptables	6.1	252
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	252
18.1.7	Date des dernières informations financières	6	250
18.2	Informations financières intermédiaires et autres	N/A	
18.3	Audit des informations financières annuelles historiques		
18.3.1	Rapport d'audit	6.2/6.4	305 / 325
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		
18.5.1	Description	7.3.6	347
18.5.2	Montant du dividende par action	7.3.6/5.4	347 / 247
18.6	Procédures judiciaires et d'arbitrage	5.5	248
18.7	Changement significatif de la situation financière	5.6	248
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	334
19.1.2	Nombre et caractéristiques des actions non représentatives du capital	7.2.3.3	340
19.1.3	Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par la Société elle-même ou en son nom ou par ses filiales	7.3.2.1/7.3.2.2	344
19.1.4	Montant des valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	7.2.4	340
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	346
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	335
19.2	Actes constitutifs et statuts		
19.2.1	Objet social	7.1.2.2	330
19.2.2	Dispositions relatives aux droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions	7.1.2.3	331
19.2.3	Dispositions ayant pour effet de retarder, différer ou empêcher un changement de contrôle de la Société	7.2.5	343
20	Contrats importants	N/A	
21	Documents disponibles	7.4.3.2	349

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	238 / 239
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	241
1.3 Évolution prévisible de la Société et/ou du Groupe	5.8	250
1.4 Indicateurs clés de natures financière et non financière de la Société et du Groupe	1/3.1.4/5.2/5.3	5 / 79 / 239 / 241
1.5 Événements importants post-clôture de la Société et du Groupe	5.7	248
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 8.2)	277
1.7 Description des principaux risques et incertitudes de la Société et du Groupe	2.1/2.2/2.3/2.4	51 / 55 / 57 / 59 / 62
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	57 / 128
1.9 Informations sur la R & D de la Société et du Groupe	5.3.3.8	246
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	49
1.11 Mention des succursales existantes	5.3.3.6	246
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	239
2 Informations juridiques, financières et fiscales de la Société		
2.1 Répartition, identité des personnes et évolution de l'actionariat	7.3.1	344
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	344
2.3 Prises de participation significatives de l'exercice dans des sociétés ayant leur siège social sur le territoire français	7.2.6	343
2.4 Avis de détention de plus de 10 % du capital d'une autre société par actions ; aliénation de participations croisées	N/A	
2.5 Rachat d'actions propres	7.3.2.3	346
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	346
2.7 État de la participation des salariés au capital social	7.3.3	347
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	246
2.10 Résultat de l'exercice et proposition d'affectation du résultat	5.4.2	247
2.11 Émission de valeurs mobilières donnant accès au capital : ■ indication des éléments de calcul de l'ajustement ; et ■ des résultats de cet ajustement.	7.2.4	340
2.12 Montants des dividendes qui ont été mis en distribution au titre des trois exercices précédents	5.4.1/7.3.6	247 / 347
2.13 Montant des dépenses et charges non déductibles fiscalement	5.3.3.5	246

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	245
2.15 Injonctions ou sanctions pécuniaires pour des pratiques anticoncurrentielles	N/A	
2.16 Informations sur les conventions réglementées dont les effets perdurent sur l'exercice	N/A	
2.17 Titres acquis par les salariés dans le cadre d'une opération de rachat d'une entreprise par ses salariés	N/A	
3 Informations portant sur les mandataires sociaux		
3.1 En cas d'attribution de stock-options, mention de l'information selon laquelle le Conseil d'administration a pris la décision : <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	208
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 4.3)	341 / 213 / 268
4 Informations RSE de la Société		
4.1 Déclaration de performance extra-financière	3	67
4.2 Information sur les installations classées à risques	N/A	
5 Autres informations		
5.1 Le montant des prêts à moins de deux ans consentis par la Société, à titre accessoire à son activité principale, à des microentreprises, des PME ou à des entreprises de taille intermédiaire avec lesquelles elle entretient des liens économiques le justifiant	N/A	
5.2 Information sur les paiements effectués au profit des autorités de chacun des États ou territoires dans lesquels la Société exerce les activités suivantes : l'exploration, la prospection, la découverte, l'exploitation ou l'extraction d'hydrocarbures, de houille et de lignite, de minerais métalliques, de pierres, de sables et d'argiles, de minéraux chimiques et d'engrais minéraux, de tourbe, de sel ou d'autres ressources minérales ou en l'exploitation de forêts primaires)	N/A	
5.3 Informations relatives à l'utilisation du CICE	N/A	
5.4 Rapport spécial sur les options de souscription ou d'achat d'actions concernant les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés	N/A	
5.5 Rapport spécial sur les opérations d'attribution gratuite d'actions consenties aux mandataires sociaux et aux salariés, réalisées durant l'exercice	N/A	
5.6 Plan de vigilance : <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 3.5.2/3.7 2.5 3.7 3.7	66 / 142 121 / 142 62 142 142

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	352
2 Rapport de gestion	Cf. table de concordance du rapport de gestion	363
3 États financiers et rapports		
3.1 Comptes sociaux	6.3	308
3.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes sociaux	6.4	325
3.3 Comptes consolidés	6.1	252
3.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	6.2	305

TABLE DE CONCORDANCE AVEC LES INFORMATIONS REQUISES DANS LE RAPPORT SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

La table de concordance ci-dessous permet d'identifier dans le présent Document d'enregistrement universel les informations qui constituent le rapport de gestion conformément aux dispositions législatives et réglementaires applicables et notamment à l'article L. 225-37 du Code de commerce.

Thèmes	Chapitres	Pages
1 Liste des mandats et fonctions exercés dans toute société par chaque mandataire social durant l'exercice	4.1.2.1/4.1.3.1.1	173 / 176
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	4.1.5.3/4.1.5.4	209
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	336
4 Choix relatif à la modalité d'exercice de la Direction	4.1.1	173
5 Politique de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1/4.2.1.2	213 / 219
6 Éléments de rémunération des mandataires sociaux	4.2.1.1/4.2.2	213 / 220
7 Informations à donner concernant les engagements de retraite	4.2.1.1/4.2.2.1/4.2.2.2/4.2.2.3/6.1 (Note 4.2)/6.3	213 / 220 / 221 / 231 / 266 / 308
8 Composition et conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil	4.1.3	176
9 Éventuelles limitations que le Conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Directeur général	4.1.2.1	173
10 Code de gouvernement d'entreprise choisi et dispositions du code éventuellement écartées	4/4.1.4	169 / 207
11 Modalités particulières de la participation aux Assemblées générales	7.5	350
12 Information concernant les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat	7.2.5	343
13 Application du principe de représentation équilibrée des femmes et hommes au sein du CA ou du CS	4.1.3.1.2	188
14 Ratio d'équité et information sur les écarts de rémunération mandataires sociaux/salariés	4.2.2.3	231

TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIÉTALES

Déclaration de performance extra-financière

Thème	Chapitres	Pages	
1	Présentation du modèle d'affaires de la Société ou du Groupe	1.7	46-47
2	Description des principaux risques liés à l'activité de la Société ou de l'ensemble de sociétés couvrant les champs sociaux, environnementaux, de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, y compris lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services	2/3.1.2	49 / 67
3	Description des politiques appliquées par la Société ou l'ensemble de sociétés incluant, le cas échéant, les procédures de diligence raisonnable mises en œuvre pour prévenir, identifier et atténuer la survenance des risques	2/3	49 / 67
4	Résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance	2/3	49 / 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	67
6	Mention du référentiel et indication des préconisations dudit référentiel	3.8.3	150

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	3.3.1/3.3.2.3	92-93 / 95
1.1.2	Embauches	3.3.1	92-93
1.1.3	Licenciements	N/A	
1.1.4	Les rémunérations et leur évolution	3.3.2.5	95
1.2	Organisation du travail		
1.2.1	Organisation du temps de travail	3.3	91
1.2.2	Absentéisme	3.3.2.3	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)	3.3.2.6	104
1.4	Santé et sécurité		
1.4.1	Conditions de santé et de sécurité au travail	3.3.2.3	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	3.3.2.3	95
1.4.3	Taux de fréquence et de gravité des accidents du travail et les maladies professionnelles	3.3.2.3	95
1.5	Formation		
1.5.1	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	3.3.3	107
1.5.2	Le nombre total d'heures de formation	3.3.3	107
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	3.3.2.5	95
1.6.2	Les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	3.3.2.5	95
1.6.3	La politique de lutte contre les discriminations	3.3.2.5	95
2	INFORMATIONS ENVIRONNEMENTALES		
2.1	Politique générale en matière environnementale		
2.1.1	Organisation de la Société et démarches d'évaluation ou de certification	3.6.1	128
2.1.2	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	3.6	128
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	128
2.2.2	Prévention de la production, recyclage et élimination des déchets	3.6.4.4	138
2.2.3	Prise en compte des nuisances sonores et lumineuses	N/A	
2.2.4	Actions de lutte contre le gaspillage alimentaire	3.6.4.2	138
2.3	Utilisation durable des ressources		
2.3.1	Consommation d'eau et approvisionnement en fonction des contraintes locales	3.6.2	130
2.3.2	Consommation de matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité de leur utilisation	3.6.2	130
2.3.3	Consommation d'énergie, mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et recours aux énergies renouvelables	3.6.2	130
2.3.4	Utilisation des sols	N/A	

Informations	Chapitres	Pages
2.4 Changement climatique		
2.4.1 <i>Rejets de gaz à effet de serre : Postes significatifs et objectifs de réduction fixés</i>	3.6.2.2	130
2.4.2 <i>Adaptation aux conséquences du changement climatique</i>	3.6	128
2.5 Protection de la biodiversité	N/A	
3 INFORMATIONS SOCIÉTALES		
3.1 Engagements sociétaux en faveur du développement durable		
3.1.1 <i>Impact des activités en matière d'emploi et de développement local</i>	3.5.1	120
3.1.2 <i>Impact de l'activité sur les populations riveraines ou locales</i>	3.5.1	120
3.2 Relations avec les parties prenantes et modalités de dialogue		
3.2.1 <i>Actions de partenariat ou de mécénat</i>	3.4/3.5	114 / 120
3.3 Sous-traitance et fournisseurs		
3.3.1 <i>Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux</i>	3.5.2/3.6.2	121 / 130
3.3.2 <i>Importance de la sous-traitance et prise en comptes de la responsabilité sociale et environnementale dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants</i>	3.7	142
3.4 Loyauté des pratiques		
3.4.1 <i>Mesures prises en faveur de la santé, la sécurité des consommateurs</i>	3.2	82
3.5 Actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	3.5.6	125
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 : <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. 	3.2	82

Crédits photos : Droits réservés - René Schwerdtel – Guillaume Leblanc

Conception & réalisation  LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80
INFORMATION DESIGN



KORIAN

Le soin à cœur

Société anonyme au capital de 527 968 290 euros
21-25, rue Balzac - 75008 Paris
RCS Paris 447 800 475
www.korian.com